

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่างๆ รวมทั้งบริบทของโรงเรียนหนองโนประชาสรรค์ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นเป็นลำดับ ดังนี้

1. หลักการ แนวคิด และทฤษฎีของการบริหารการศึกษา
2. ความหมาย ประเภทของแรงจูงใจ และทฤษฎีแรงจูงใจ (Theory of Motive) ที่เกี่ยวข้อง
3. ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัซเบอร์ก
 - 3.1 ปัจจัยจูงใจภายใน (Motivation Factors)
 - 3.2 ปัจจัยจูงใจภายนอก (Hygiene Factors)
4. บริบทโรงเรียนหนองโนประชาสรรค์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีของการบริหารการศึกษา

ความหมายของ “การบริหารการศึกษา (Educational Administration)” โดยดูจากคำว่า “การบริหารการศึกษา” ซึ่งประกอบด้วยคำสำคัญ 2 คำ คือคำว่า “การบริหาร (Administration)” และ “การศึกษา (Education)” จึงนำมาอธิบายให้ความหมายแยกเป็น 2 คำตามลำดับดังนี้

ความหมายของคำว่า “การบริหาร” มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายทั้งคล้ายๆกัน และแตกต่างกัน ดังนี้

หวน พิณรุฬ (2549 : 11) ให้ความหมาย การบริหารคือ ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จ โดยใช้บุคคลอื่น

การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

การบริหาร คือ การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงาน เพื่อจุดประสงค์อย่างเดียวกัน

การบริหาร คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการ ให้บรรลุจุดประสงค์ร่วมกัน

ดังนั้นจึงสรุปความหมายของ “การบริหารการศึกษา” ได้ว่า การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และหมายถึงเป็นคนดี

ภารกิจทางการบริหารการศึกษา หรือ งานบริหารการศึกษา

สำหรับภารกิจทางการบริหารการศึกษา หรือ งานบริหารการศึกษา มีผู้แบ่งไว้คล้ายๆกัน ดังนี้

Edward W. Smith กับ คณะ ได้แบ่งงานของผู้บริหารการศึกษาไว้ 7 ประการด้วยกัน คือ

1. งานวิชาการ
2. งานบุคคล
3. งานกิจการนักเรียน
4. งานการเงิน
5. งานอาคารสถานที่
6. งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
7. งานธุรการ

นิสิตภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และนิสิตภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ได้ทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา ได้จำแนกงานบริหารการศึกษา ออกเป็น 5 ประเภท (โดยนำ งานการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานธุรการ ที่ Edward W Smith แบ่งไว้มารวมอยู่ในประเภทเดียวกัน) ซึ่งมีดังนี้ (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. 2542 : 6)

1. งานวิชาการ
2. งานบริหารบุคคล
3. งานบริหารกิจการนักเรียน
4. งานธุรการ การเงินและบริการ
5. งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

จึงกล่าวได้ว่า ภารกิจในการบริหารการศึกษา หรืองานบริหารการศึกษา โดยทั่วไปจำแนกออกเป็น 5 ประเภทด้วยกันคือ

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานธุรการ
3. การบริหารงานบุคคล
4. การบริหารกิจการนักเรียน



5. การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

ขออธิบายขยายความงานบริหารการศึกษา ทั้ง 5 ประเภท ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ซึ่งครอบคลุมเกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ การทำแผนการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การใช้สื่อการสอน การประเมินผลการวัดผล และการนิเทศการสอน เป็นต้น การบริหารการศึกษาเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คนจะมีคุณภาพคือมีความรู้ ความสามารถ ความคิด และความเป็นคนดีได้ จะต้องมีการเรียนการสอนหรือจะต้องมีการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานวิชาการจึงถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษา คงไม่ผิดนักในสถาบันการศึกษา ทั้งมหาวิทยาลัยหรือโรงเรียนต่างๆ จะมีฝ่ายวิชาการด้วย ซึ่งจะเรียกชื่อต่างๆกันไป เช่น รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองคณบดีฝ่ายวิชาการ รองผู้อำนวยการการฝ่ายวิชาการ เป็นต้น

2. การบริหารงานธุรการ เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับงานการเงิน วัสดุครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ งานสารบรรณ งานรักษาพยาบาล และงานบริการต่างๆ เป็นต้น ซึ่งงานเหล่านี้เป็นงานที่สนับสนุนงานวิชาการอย่างมาก เช่น งานวิชาการจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีอาคารสถานที่ มีห้องเรียน มีห้องปฏิบัติการ มีโต๊ะเก้าอี้ มีสื่อการสอนต่างๆ มีงานบริการให้ความสะดวกต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นบทบาทของการบริหารงานธุรการ การบริหารงานธุรการ จึงมีส่วนช่วยให้การพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้อย่างมาก เช่นกัน บุคลากรที่ทำหน้าที่ฝ่ายธุรการในมหาวิทยาลัยมักจะใช้ชื่อว่า รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองคณบดีฝ่ายบริหาร (ถ้าใช้ “ฝ่ายธุรการ” น่าจะถูกต้องมากกว่า) ส่วนในโรงเรียนทั่วไป มักใช้ชื่อว่า รองผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ เป็นต้น

3. การบริหารงานบุคคล เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับบุคคล เริ่มตั้งแต่ การสรรหาบุคคลมาทำงานหรือมาเป็นครู การจัดบุคคลเข้าทำงาน การบำรุงรักษาและการสร้างเสริมกำลังใจในการทำงาน การพัฒนาบุคคล และการจัดบุคคลให้พ้นจากงาน เป็นต้น การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มีส่วนในการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพอย่างมาก เช่นกัน เพราะในการสรรหาบุคคลมาทำงาน ถ้าสรรหาบุคคลที่เป็นคนเก่งคนดีมาเป็นครู จัดครูเข้าสอนตามความรู้ความสามารถและความถนัดของเขามีการพัฒนาครูให้เก่งให้เป็นคนดียิ่งขึ้นไป ย่อมจะสอนนักเรียนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ถือว่ามีส่วนในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ในมหาวิทยาลัยหลายแห่งมักจะมีบุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคล คือผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งขึ้นกับรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ในโรงเรียนต่างๆ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และผู้ช่วยฝ่ายธุรการจะร่วมกันบริหารงานบุคคล เช่นการสรรหาบุคคลมาทำงาน การจัดบุคคลเข้าทำงาน การพิจารณาความดีความชอบ และการพัฒนาบุคคล เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดวิจัย
วันที่..... 25 กค 2555
เลขทะเบียน..... 247913.....
เลขเรียกหนังสือ.....

4. การบริหารกิจการนักเรียน เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับนักเรียน เช่น การปฐมนิเทศนักเรียน การปกครองนักเรียน การจัดบริการแนะแนว การบริการเกี่ยวกับสุขภาพนักเรียน การจัดกิจกรรม และการบริการต่างๆ เป็นต้น การบริหารกิจการนักเรียนถือว่าการพัฒนาบุคคลให้เป็นคนดี คนเก่ง ได้อย่างมากเช่นกัน เช่น การปกครองให้เด็กมีระเบียบวินัย การจัดกิจกรรม กีฬา กิจกรรมทางศาสนา กิจกรรมทางวิชาการ การจัดบริการแนะแนว เหล่านี้ล้วนทำให้นักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง ยิ่งขึ้น ในมหาวิทยาลัยจะมีบุคลากรที่ทำหน้าที่นี้โดยตรง คือ รองอธิการบดีฝ่ายนิสิต หรือรองอธิการบดีฝ่ายนักศึกษา ในโรงเรียนทั่วไปจะมี รองผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง ถ้าหากจะเปลี่ยนมาใช้ “ฝ่ายกิจการนักเรียน” ก็น่าจะตรงกับการบริหารงานกิจการนักเรียน อย่างยิ่ง

5. การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชน เช่น การสอนให้นักเรียนนำความรู้ที่เรียนไปใช้ที่บ้านที่ชุมชน และเผยแพร่แก่คนรอบข้าง คนในชุมชนด้วย การช่วยแก้ปัญหาในชุมชน การให้นักเรียนเข้าไปเรียนหรือฝึกงานในชุมชน การเชิญผู้เชี่ยวชาญสาขาวิชาต่างๆ ในชุมชนมาให้ความรู้แก่นักเรียน เป็นต้น การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนนี้ จะช่วยพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพได้เช่นกัน เพราะการให้นักเรียนนำความรู้ไปใช้ที่บ้านและในชุมชน จะมีคุณภาพดีกว่าการเรียนเพื่อรู้อย่างเดียว การเชิญผู้เชี่ยวชาญสาขาวิชาต่างๆ ในชุมชนมาให้ความรู้แก่นักเรียน หรือการให้นักเรียนเข้าไปเรียนหรือฝึกงานในชุมชน ย่อมจะทำให้นักเรียนมีความรู้และประสบการณ์กว้างขวางยิ่งขึ้น แสดงว่า การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน มีส่วนพัฒนาคนให้มีคุณภาพด้วย เช่นกัน ส่วนบุคลากรที่ดำเนินงานด้านนี้ ย่อมมีหลายฝ่ายด้วยกัน ทั้งฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ และฝ่ายกิจการนักเรียน

ปัจจัย การบริหารที่สำคัญมี 4 อย่าง ที่เรียกว่า 4Ms ได้แก่

1. คน (Man)
2. เงิน (Money)
3. วัสดุสิ่งของ(Materials)
4. การจัดการ (Management)

กระบวนการบริหารการศึกษา

จากหลักการบริหารทั่วไป 14 ข้อของ Fayol ทำให้ต่อมา Luther Gulick ได้นำมาปรับต่อ ยอดเป็นที่รู้จักกันดีในตัวย่อที่ว่า “POSDCoRB” กลายเป็นคัมภีร์ของการจัดองค์การในชั้นยุคของศาสตร์การบริหารซึ่งตัวย่อแต่ละตัวมีความหมายดังนี้

- P – Planning หมายถึง การวางแผน
- O – Organizing หมายถึง การจัดองค์การ
- S – Staffing หมายถึง การจัดคนเข้าทำงาน
- D – Directing หมายถึง การสั่งการ
- Co – Coordinating หมายถึง ความร่วมมือ
- R – Reporting หมายถึง การรายงาน
- B – Budgeting หมายถึง งบประมาณ

ทฤษฎีทางการบริหารและวิวัฒนาการการบริหารการศึกษา

ระยะที่ 1 ระหว่าง ค.ศ. 1887 – 1945 (ภาวีกา ธาราศรีสุทธี. 2542 : 10) ยุคนี้ทฤษฎีการบริหารสมัยดั้งเดิม (The Classical organization theory) แบ่งย่อยเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. **กลุ่มการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ (Scientific Management)** ของ เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ความมุ่งหมายสูงสุดของแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์คือ จัดการบริหารธุรกิจหรือโรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด Taylor มองคนงานแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การได้ เจ้าของตำรับ “The one best way” คือ ประสิทธิภาพของการทำงานสูงสุดจะเกิดขึ้นได้ต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่างคือ

- 1.1 เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด(Selection)
- 1.2 ฝึกอบรมคนงานให้ถูกวิธี(Training)
- 1.3 หาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน(Motivation)

เทย์เลอร์ ก็คือผลผลิตของยุคอุตสาหกรรมในงานวิจัยเรื่อง “Time and Motion Studies” เวลาและการเคลื่อนไหว เชื่อว่ามีวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุด เขาเชื่อในวิธีแบ่งงานกันทำ ผู้ปฏิบัติระดับล่างต้องรับผิดชอบต่อระดับบน เทย์เลอร์ เสนอระบบการจ้างงาน(จ่ายเงิน)บนพื้นฐานการสร้างแรงจูงใจ

สรุปหลักวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

1. การแบ่งงาน (Division of Labors)
2. การควบคุมดูแลบังคับบัญชาตามสายงาน (Hierarchy)
3. การจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ (Incentive payment)

2. **กลุ่มการบริหารจัดการ (Administration Management)** หรือ ทฤษฎี บริหารองค์การอย่างเป็นทางการ(Formal Organization Theory) ของ อังรี ฟาโยล (Henri Fayol) บิดาของทฤษฎี



การปฏิบัติการและการจัดการตามหลักบริหาร ทั้ง Fayol และ Taylor จะเน้น ตัวบุคคลปฏิบัติงาน + วิธีการทำงาน ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลแต่ก็ไม่มองด้าน “จิตวิทยา” (ภาววิชา ธาราศรีสุทธิ. 2542 : 17) Fayol ได้เสนอแนวคิดในเรื่องหลักเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป 14 ประการแต่ลักษณะที่สำคัญมีดังนี้

- 2.1 หลักการทำงานเฉพาะทาง (Specialization) คือการแบ่งงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง
- 2.2 หลักสายบังคับบัญชา เริ่มจากบังคับบัญชาสูงสุดสู่ระดับต่ำสุด
- 2.3 หลักเอกภาพของบังคับบัญชา (Unity of Command)
- 2.4 หลักขอบข่ายของการควบคุมดูแล (Span of control) ผู้ดูแลหนึ่งคนต่อ 6 คนที่จะอยู่ใต้การดูแลจึงจะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด
- 2.5 การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) การสื่อสารโดยตรงจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง
- 2.6 หลักการแบ่งระดับการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด คือ ไม่ควรมีสายบังคับบัญชายืดยาว หลายระดับมากเกินไป
- 2.7 หลักการแบ่งความรับผิดชอบระหว่างสายบังคับบัญชา และสายเสนาธิการ (Line and Staff Division)

3. ทฤษฎีบริหารองค์การในระบบราชการ (Bureaucracy) มาจากแนวคิดของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ที่กล่าวถึงหลักการบริหารราชการประกอบด้วย

- 3.1 หลักของฐานอำนาจจากกฎหมาย
- 3.2 การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ต้องยึดระเบียบกฎเกณฑ์
- 3.3 การแบ่งงานตามความชำนาญการเฉพาะทาง
- 3.4 การแบ่งงานไม่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ส่วนตัว
- 3.5 มีระบบความมั่นคงในอาชีพ

จะอย่างไรก็ตามระบบราชการก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งในด้าน ข้อเสีย คือ สายบังคับบัญชายืดยาวการทำงานต้องอ้างอิงกฎระเบียบ จึงชักช้าไม่ทันการแก้ไขปัญหาในปัจจุบันเรียกว่าระบบ “Red tape” ในด้านข้อดี คือ ยึดประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก การบังคับบัญชา การเลื่อนขั้นตำแหน่งที่มีระบบระเบียบ แต่ในปัจจุบันระบบราชการกำลังถูกแทรกแซงทางการเมืองและทางเศรษฐกิจ ทำให้เริ่มมีปัญหา

ระยะที่ 2 ระหว่าง ค.ศ. 1945 – 1958 (ภาววิชา ธาราศรีสุทธี, 2542 : 10) ยุคทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) Follette ได้นำเอาจิตวิทยามาใช้และได้เสนอการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict) ไว้ 3 แนวทางดังนี้

1. Domination คือ ใช้อำนาจอีกฝ่ายสยบลง คือให้อีกฝ่ายแพ้ให้ได้ ไม่คืนัก
2. Compromise คือ คนละครึ่งทาง เพื่อให้เหตุการณ์สงบ โดยประนีประนอม
3. Integration คือ การหาแนวทางที่ไม่มีใครเสียหน้า ได้ประโยชน์ทั้ง 2 ทาง (ชนะ ชนะ) นอกจากนี้ Follette ให้ทัศนะน่าฟังว่า “การเกิดความขัดแย้งในหน่วยงานเป็นความบกพร่องของการบริหาร” (ภาววิชา ธาราศรีสุทธี, 2542 : 25)

การวิจัยหรือการทดลอง ฮอว์ทอร์น (Hawthorn Experiment) ที่ เมโย (Mayo) กับคณะทำการวิจัยเริ่มที่ข้อสมมติฐานว่า สิ่งแวดล้อมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน มีการค้นพบจากการทดลองคือ มีการสร้างกลุ่มแบบไม่เป็นทางการในองค์กร ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ที่ว่า ความสัมพันธ์ของมนุษย์ มีความสำคัญมาก ซึ่งผลการศึกษาทดลองของเมโยและคณะ พอสรุปได้ดังนี้

1. คนเป็นสิ่งมีชีวิต จิตใจ ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน
2. เงินไม่ใช่ สิ่งล่อใจที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยกว่าเงิน
3. การทำงานขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมมากกว่าสภาพแวดล้อม ทางกายภาพคับที่ อยู่ได้คับใจอยู่อยาก

ข้อคิดที่สำคัญ การตอบสนองคน ด้านความต้องการศักดิ์ศรี การยกย่อง จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานจากแนวคิด “มนุษยสัมพันธ์”

ระยะที่ 3 ตั้งแต่ ค.ศ. 1958 – ปัจจุบัน (ภาววิชา ธาราศรีสุทธี, 2542 : 11) ยุคการใช้ทฤษฎีการบริหาร (Administrative Theory) หรือการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach) บิดหลักระบบงาน + ความสัมพันธ์ของคน + พฤติกรรมขององค์กร ซึ่งมีแนวคิดหลักการทฤษฎีที่หลายคนได้แสดงไว้ดังต่อไปนี้

1. เซสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I Barnard) เขียนหนังสือชื่อ The Function of The Executive ที่กล่าวถึงงานในหน้าที่ของผู้บริหาร โดยให้ความสำคัญต่อบุคคลระบบของความร่วมมือ องค์กร และเป้าหมายขององค์กร กับความต้องการของบุคคลในองค์กรต้องสมดุลกัน

2. ทฤษฎีของมาสโลว์ ว่าด้วยการจัดอันดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ (Maslow – Hierarchy of needs) เป็นเรื่องแรงจูงใจแบ่งความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ความต้องการด้านกายภาพ ความต้องการด้านความปลอดภัยความต้องการด้านสังคม ความต้องการด้านการเคารพ นับ

ถือ และประการสุดท้าย คือ การบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self actualization) คือมีโอกาสดำเนินการพัฒนาตนเองถึงขั้นสูงสุดจากการทำงาน แต่ความต้องการเหล่านั้นต้องได้รับการสนองตอบตามลำดับขั้น

3. ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคกรีกอร์ (Douglas MC Gregor Theory X, Theory Y) เขาได้เสนอแนวความคิดการบริหารอยู่บนพื้นฐานของข้อสมมติฐานเกี่ยวกับ ธรรมชาติของมนุษย์ต่างกัน ทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control) ทฤษฎีนี้เกิดข้อสมมติฐาน ดังนี้

1. คนไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
2. คนไม่ทะเยอทะยาน และไม่คิดริเริ่ม ชอบให้คำสั่ง
3. คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์กร
4. คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
5. คนมักโง่ และหลอกง่าย

ผลการมองธรรมชาติของมนุษย์เช่นนี้ การบริหารจัดการจึงเน้นการใช้เงิน วัสดุ เป็นเครื่องล่อใจ เน้นการควบคุม การสั่งการ เป็นต้น

ทฤษฎี Y (The integration of Individual and Organization Goal) ทฤษฎีข้อนี้เกิดจากข้อสมมติฐานดังนี้

1. คนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบ ขยัน
2. คนไม่เกียจคร้านและไว้วางใจได้
3. คนมีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง
4. คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้รู้จักควบคุมตนเองหรือของกลุ่มมากขึ้น ต้องให้เกิดริเริ่มซึ่งกันและกัน จากความเชื่อที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดระบบการบริหารที่แตกต่างกันระหว่างระบบที่เน้นการควบคุมกับระบบที่ค่อนข้างให้อิสระภาพ

4. อุชิ (Ouchi) ชาวญี่ปุ่นได้เสนอ ทฤษฎี Z (Z Theory) (William G.Ouchi) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UCLA (U of California Los Angeles) ทฤษฎีนี้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X , Y เข้าด้วยกัน แนวความคิดก็คือ องค์กรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระและมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์กร

สรุปเพื่ออ้อมหอมสองทฤษฎี มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุ
2. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา



4. การให้ผู้ได้บังคับกับปัญหามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ความหมาย ประเภทของแรงจูงใจ และทฤษฎีแรงจูงใจ (Theory of Motive) ที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของแรงจูงใจ (Definition of Motivation)

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า “แรงจูงใจ” ไว้หลากหลายทัศนะที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้

“แรงจูงใจ” มาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า Movere (เจียมจิตร ศรีฟ้า. 2545 : 11; อ้างอิงจาก Kidd1973 : 101) ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษ ว่า “To move” แปลว่า เป็นสิ่งที่โน้มน้าวหรือชักนำให้บุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ (To move a person to a Course of Action) ดังนั้น การจูงใจจึงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้มาก

จิราภรณ์ ไทยกิ่ง (2541 : 10) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนาหรือความต้องการของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

คารณี พานทอง พาลุสุข (2542 : 157) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งปัจจัยที่เป็นแรงผลักดัน ได้แก่ การทำตัวให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อ (Incentive) และการลงโทษ (Punishment) โดยที่ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อาจเป็นภาวะก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาและเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า แรงจูงใจ (Motive)

สุชา จันทร์เอม (2542 : 101) กล่าวว่าแรงจูงใจโดยทั่วไป หมายถึง

1. ภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อบรรลุจุดหมายปลายทางที่วางไว้

2. พฤติกรรมที่สนองความต้องการของมนุษย์และเป็นพฤติกรรมที่นำไป สู่จุดหมายปลายทางพฤติกรรมที่ถูกกระตุ้น โดยแรงขับ (Drive) ของแต่ละบุคคลมีแนวทางมุ่งสู่จุดหมายปลายทางอย่างใดอย่างหนึ่ง

มณูญ ตนะวัฒนา (2543 : 46 - 47) กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motive) มาจากภาษาละตินว่า “Movere” หมายถึงการเคลื่อนไหว แรงที่มีอำนาจทำให้คนได้แสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีประสิทธิภาพเป็นแรงที่ผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างตั้งใจหรืออย่างมีการสั่งจากภายใน

บุญล้วน ผลประสาท (2543 : 18) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังที่เกิดขึ้นภายในอินทรีย์แล้วกระตุ้นหรือผลักดันให้อินทรีย์แสดงพฤติกรรมความพึงพอใจในงาน จะเกิดขึ้นต่อเมื่อ

บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการอันเป็นผลให้บุคคลให้ความสนใจและเต็มที่จะทำงานอย่างเต็มที่

ชราวรรณ พลหาญ (2543 : 8) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคคลมีความต้องการในการปฏิบัติงาน ทুমเท ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างสูงสุดความสามารถ

สุรางค์ ไข้วตระกูล (2544 : 53) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดหมาย

มัลลิกา ดันสอน (2544 : 194) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความยินดีและความเต็มใจของบุคคลที่จะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในรูปพฤติกรรมที่มีความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัดและไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา

เกษสุดา ดันขุน (2545 : 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะใด ๆ ที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา โดยพฤติกรรมนั้น ๆ จะมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงต่อการปฏิบัติงาน

เจียมจิตร ศรีฟ้า (2545 : 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ทิพสุดา ติลาศิริคุณ (2545 : 12) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีแรงปรารถนาหรือความต้องการที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สิทธิโชค วรรณสันติภูท (2546 : 157) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เป็นแรงกระตุ้นที่มีการกำหนดทิศทางไว้ว่าจะกระทำพฤติกรรมออกไปอย่างไร แบบใด

เต็มศักดิ์ คทวนิช (2546 : 149) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยทั้งหลายที่จะทำให้บุคคลเกิดความต้องการและกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

บุศรา เตียรบรรจง (2546 : 12) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งจูงใจหรือสิ่งที่กระตุ้นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทำให้ผู้นั้นปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจพร้อมใจ และพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขวัญจิรา ทองนำ (2547 : 13) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นหรือพลังที่ผลักดันหรือเร้าความรู้สึกของบุคคลให้มีความสนใจ เต็มใจในการกระทำกิจกรรมหรือมีพฤติกรรมที่ดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งตามบุคคลนั้นคาดหวัง และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงหมายถึงแรงกระตุ้นหรือพลังที่ผลักดันให้บุคคลมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างสุดความสามารถ

2. ประเภทของแรงจูงใจ (Kinds of Motive)

นักการศึกษาได้จำแนกประเภทของแรงจูงใจไว้หลากหลายทัศนะ ทั้งที่มีส่วนคล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ดังนี้

ฮิลการ์ด (Hilgard. 1962, อ้างถึงใน สมพร พรหมจรรย์. 2540 : 13) แบ่งแรงจูงใจของมนุษย์ ออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้ คือ

1. ความต้องการทาง ร่างกาย ได้แก่ ความหิว ความ กระหาย ความต้องการทางเพศ การขับถ่าย
2. ความต้องการความปลอดภัยจากสิ่งต่าง ๆ
3. ความต้องการความรัก และความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วม
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากผู้อื่น
5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้ คือรู้ถึงความสามารถที่ตนเองมีอยู่ในการปฏิบัติการใด ๆ จึงต้องแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่

มอร์แกน (Morgan. 1966, อ้างถึงใน สมพร พรหมจรรย์. 2540 : 13) แบ่งแรงจูงใจ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความต้องการผูกพันกับผู้อื่น (Affiliation Needs) เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมซึ่งจำเป็นต้องอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นนอกเหนือจาก พ่อ แม่ พี่น้อง ความผูกพันกันนั้นทำให้เกิดความพึงพอใจและสบายใจในการที่จะอยู่ร่วมกัน หรือทำงานเกี่ยวข้องกันเพื่อสนองความต้องการในการในด้านต่าง ๆ

2. ความต้องการฐานะ (Status Needs) ในกลุ่มคนที่อาศัยอยู่ด้วยกันเป็นจำนวนมากการแบ่งแยกระดับชั้นจะเกิดขึ้นเสมอ คนส่วนมากจึงพยายามที่จะสร้างฐานะของตนให้ทัดเทียมหรือดีกว่าคนอื่น ๆ ในสังคมเดียวกัน ซึ่งมีได้หลายรูปแบบ เช่น อยากได้ตำแหน่ง อยากได้เกียรติยศและอำนาจ

กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ (2541 : 27) และเชอร์รีฟ (Sherif. 1956, อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2533 : 24) มีความเห็นสอดคล้องกัน โดยได้แบ่งแรงจูงใจเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Physical Motivation) เป็นความต้องการทางด้านร่างกายเกี่ยวกับอาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเคร่งเครียด ความต้องการทางเพศ ความกระหาย เป็นแรงจูงใจที่มีติดตัวมาแต่กำเนิด มีความจำเป็นต่อการดำเนินชีวิต เป็นต้น

2. แรงจูงใจทางด้านสังคม (Social Motivation) เป็นความต้องการมีผลมาจากด้านชีววิทยาของมนุษย์ในความต้องการอยู่ร่วมกัน หลังจากการเรียนรู้ในสังคม ได้แก่ ความต้องการความรักความอบอุ่นการเป็นที่ยอมรับในสังคม ความมีเกียรติได้รับการยกย่องชมเชย เป็นต้น แรงจูงใจยังสามารถแบ่งตามการแสดงของพฤติกรรมเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง การที่บุคคลมองเห็นคุณค่าที่จะกระทำด้วยความเต็มใจ หรือสภาวะของบุคคลที่มีความต้องการ และอยากแสดงพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างด้วยเหตุผลและความชอบของตนเองเช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิหวัง นักจิตวิทยาเชื่อว่าแรงจูงใจภายใน มีความสำคัญกว่าแรงจูงใจภายนอก เพราะแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลทำให้บุคคลประสบความสำเร็จได้มากกว่าเช่นความพอใจความสำเร็จความผิหวัง เป็นต้น

2.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก ทำให้เห็นจุดหมายและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วไปพฤติกรรมของบุคคลมักจะได้รับการจูงใจจากภายนอก เช่น รางวัล การแข่งขัน การลงโทษ คะแนนเรียน เป็นต้น

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2548 : 94) กล่าวว่า ลักษณะของแรงจูงใจประกอบด้วย

1. แรงจูงใจด้านความมั่นคง มักอยู่ในรูปของจิตสำนึกนั้น เห็นได้จากการที่มนุษย์ต้องการความปลอดภัย จึงต้องมีแรงจูงใจในรูปสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลเกิดความรู้สึกมั่นคง ส่วนความมั่นคงในรูปของจิตใต้สำนึกนั้นได้พัฒนามาตั้งแต่วัยเด็ก โดยการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลใกล้ชิดที่จะทำให้เป็นคนที่มีจิตใฝ่มั่นคงหรืออ่อนแอ บุคคลเกือบทุกคนมีแรงจูงใจด้านความมั่นคงทั้งในรูปจิตสำนึก และจิตใต้สำนึก

2. แรงจูงใจในด้านสังคม โดยเหตุที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคมจึงต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นเพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม และได้รับการยกย่อง การที่บุคคลติดต่อสัมพันธ์กันนั้นมิใช่เพื่อมิตรภาพเสมอไป มีบุคคลจำนวนมากที่ติดต่อสัมพันธ์กันเพราะต้องการบุคคลอื่นยอมรับและศรัทธาเชื่อถือ

3. แรงจูงใจในด้านชื่อเสียงแรงจูงใจ ในด้านชื่อเสียงมีมากขึ้นทุกทีในสังคมไทย โดยเฉพาะสังคมระดับชนชั้นกลาง ชื่อเสียงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้ ความต้องการด้านชื่อเสียงเป็นการกำหนดขีดจำกัดของบุคคลบุคคลบางคนพึงพอใจกับชื่อเสียงในระดับเพื่อน และชุมชนเท่านั้น แต่บางคนก็แสวงหาชื่อเสียงในระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ

4. แรงจูงใจในด้านอำนาจ อำนาจเป็นศักยภาพแห่งอิทธิพลของบุคคล แยกออกได้เป็น 2 ประเภทคืออำนาจตามตำแหน่งและอำนาจส่วนตัว บุคคลที่สามารถทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เพราะตำแหน่งหน้าที่นั้นแสดงว่าเป็นผู้มีอำนาจตามตำแหน่ง ส่วนบุคคลซึ่งมีอิทธิพลโดยบุคลิกภาพ และพฤติกรรมแสดงว่าเป็นผู้ที่มีอำนาจส่วนตัว แต่บุคคลบางประเภทเป็นเจ้าของอำนาจทั้งสองประเภท คือ ทั้งอำนาจตามตำแหน่งและอำนาจส่วนตัว

5. แรงจูงใจด้านความสามารถ ความสามารถหมายถึง การควบคุมองค์ประกอบสิ่งแวดล้อมทั้งกายภาพและสังคม ความรู้สึกด้านความสามารถนี้เกี่ยวข้องกับมโนทัศน์ด้านความคาดหวังบุคคลจะมีความสามารถหรือไม่ นั่นขึ้นอยู่กับความสำเร็จ และความล้มเหลวในอดีต ถ้าความสำเร็จเหนือความล้มเหลวแล้วความรู้สึกด้านความสามารถจะมีแนวโน้มสูง ทำให้เป็นบุคคลที่มองโลกในแง่บวกมองสถานการณ์ต่าง ๆ ว่าเป็นการทำนายที่น่าสนใจ และสามารถจะเอาชนะได้ แต่ถ้าความล้มเหลวอยู่เหนือกว่าแล้ว จะทำให้มองโลกในแง่ลบ บุคคลที่มีความรู้สึกด้านความสามารถต่ำจะไม่มีแรงจูงใจที่จะแสวงหาการทำนายใหม่ ๆ หรือทำการเสี่ยง บุคคลพวกนี้จะปล่อยให้สิ่งแวดล้อมบังคับมากกว่าที่จะพยายามบังคับควบคุมสิ่งแวดล้อม

6. แรงจูงใจด้านความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่เด่นชัดของมนุษย์ที่สามารถแยกจากความต้องการด้านอื่นๆ ลักษณะอย่างหนึ่งของบุคคลที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จ คือ จะสนใจในความสำเร็จส่วนตัวมากกว่ารางวัลของความสำเร็จ ความสำเร็จที่ได้รับมีค่ามากกว่าเงินทองและคำยกย่องสรรเสริญ บุคคลที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จจะมีความก้าวหน้าในการทำงาน เพราะว่าจะเป็นผู้สร้างสรรค์ให้งานสำเร็จ

7. แรงจูงใจด้านเงิน เป็นแรงจูงใจที่สลับซับซ้อนและสัมพันธ์กับความต้องการทุกประเภททุกระดับคุณลักษณะที่เด่นและที่สำคัญที่สุดของเงินคือ เป็นตัวแทนในการแลกเปลี่ยนสิ่งที่เงินสามารถซื้อได้นั้นไม่ใช่ตัวเงินโดยตรงแต่เป็นคุณค่าของเงิน ตัวเงินนั้นไม่ได้มีความสำคัญแต่เป็นตัวแทนของความต้องการใด ๆ ที่บุคคลต้องการให้เป็นตัวแทน

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า ประเภทแรงจูงใจถ้าแบ่งตามที่มาก็สามารถแบ่งได้เป็น แรงจูงใจทางร่างกายและแรงจูงใจทางสังคม แรงจูงใจทางร่างกายจะมีสูงมากในวัยเด็กตอนต้นกับผู้ใหญ่ตอนปลายส่วนแรงจูงใจด้านสังคม ก็จะเกิดหลังจากการเรียนรู้ในสังคม เป็นความต้องการจากการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นเพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมต้องการได้รับยกย่อง เกียรติยศ ชื่อเสียง ตลอดจนด้านความสำเร็จในชีวิตแรงจูงใจสามารถแบ่งตามเหตุผลของการแสดงออกของพฤติกรรม โดยแบ่งเป็นแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายในมีคุณค่ากว่าแรงจูงใจภายนอก เพราะแรงจูงใจภายในจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถประสบความสำเร็จในงานได้สูงกว่า แต่ก็เป็นการยากที่จะสามารถให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ด้วยความเต็มใจ ดังนั้นจึงควรใช้

แรงจูงใจภายนอกก่อน เพื่อเป็นการปลุกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรัก และศรัทธาในงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่

ประสาธ อิศรปริศา (2541 : 301) แบ่งแรงจูงใจของบุคคลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากองค์ประกอบ ภายในตัวบุคคล เช่น ทำเพราะสนใจหรือสนุกกับงานนั้น ความสำเร็จของกิจกรรมที่ทำจะเป็นรางวัลโดยตัวมันเอง

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากองค์ประกอบภายนอกตัวบุคคล องค์ประกอบดังกล่าวอาจเป็นสิ่งชวนใจ (Incentive) หรือรางวัลหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่กระทำโดยตรง

คารณี พานทอง พาลุสุข (2542 : 162 - 164) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการกระทำ การเรียนรู้ หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตัวเอง โดยมิต้องให้บุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Need)

1.2 เจตคติ (Attitude)

1.3 ความสนใจพิเศษ (Special Interest)

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นสภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า

2.3 บุคลิกภาพ

2.4 เครื่องล่อใจอื่น ๆ

สุรางค์ โค้วตระกูล (2544 : 60) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) หมายถึงแรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคลและเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัล หรือแรงเสริมภายนอกตัวอย่างของแรงจูงใจภายใน ได้แก่ ความอยากที่จะมีสมรรถภาพ (Competence)

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) หมายถึงแรงจูงใจที่มาจากภายนอก ได้แก่ คำชมหรือรางวัล ตัวอย่าง เช่น นักเรียนพยายามทำคะแนนสอบให้ได้ "A" เพราะอยากได้รับรางวัลจากผู้ปกครองหรืออยากได้คำชมจากครู

เดิมศักดิ์ กทวณิช (2546 : 152-155) ได้จำแนกแรงขับและแรงจูงใจตามพื้นฐานการเกิดได้ 3 ประเภท ดังนี้

1. แรงขับปฐมภูมิ (Primary Drive) หรือแรงขับทางกายภาพ (Physiological Drives) ถือได้ว่าเป็นแรงขับพื้นฐานที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติโดยไม่จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ เป็นแรงขับที่เกิดขึ้นเมื่อร่างกายอยู่ในสภาวะของการขาดสมดุลจนทำให้เกิดความต้องการขึ้น แรงขับดังกล่าวจะรบกวนร่างกายให้แสดงพฤติกรรมตอบสนองความต้องการนั้น ๆ ได้แก่ แรงขับที่เกิดจากความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน การขับถ่าย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. แรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary Motives) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าแรงจูงใจทางสังคม (Social Motives) ทั้งนี้เนื่องจากแรงจูงใจประเภทนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่เกิดจากการที่บุคคลได้เรียนรู้จากสังคมที่ตนเองอาศัยอยู่ โดยสังคมในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ครอบครัว และสถานศึกษาจะถ่ายทอดวัฒนธรรม ค่านิยม ทศนคติ และความเชื่อให้กับสมาชิกส่วนใหญ่ในสังคม เกิดความต้องการที่คล้ายคลึงกัน เช่น สังคมให้ความสำคัญกับคนมีเงิน เงินจึงสร้างแรงจูงใจทุติยภูมิให้กับคนในการพยายามทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้ได้เงินมา

3. แรงจูงใจส่วนบุคคล (Individual Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นเนื่องจากแต่ละคนจะมีความต้องการส่วนตัวไม่เหมือนกัน ถึงแม้จะมีความต้องการเป็นเรื่องเดียวกันก็ตาม เช่น ทุกคนมีแรงขับที่เกิดจากความต้องการอาหารหรือมีความหิวเหมือนกัน แต่แต่ละคนจะมีความต้องการอาหารที่แตกต่างกัน

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 227-228; อ้างอิงมาจาก Hilgard. 1983) ได้จำแนกแรงจูงใจของคนเราออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจที่จะมีชีวิตอยู่ (Survival Motive) คือ เกิดจากความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น อาหาร การพักผ่อน ปลอดภัยจากโรคภัยไข้เจ็บ

2. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) คือ ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องระหว่างบุคคล เช่น ความต้องการทางเพศ เป็นสิ่งสำคัญที่จะสืบทอดเชื้อสายของมนุษย์ แต่ไม่ใช่สิ่งจำเป็นเพื่อความอยู่รอดของมนุษย์

3. แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัว (Ego – Integrative Motive) เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับความเชื่อมั่นตัวเอง การตัดสินใจและความตั้งใจไปสู่เป้าหมายในชีวิต

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2546 : 182) ได้จำแนกแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivator) หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายในตนเองมีผลทำให้คนเราแสดงพฤติกรรมออกไปเพราะรักหรือชอบที่จะทำอย่างนั้นจากใจจริง เช่น บางคนมีงานอดิเรกที่เขาชอบเป็นการเล่นกีตาร์ พวกเขาจะแสดงความพยายามเรียนรู้วิธีเล่นกีตาร์ให้เป็น หาเวลาไปเรียนหลักสูตรการเล่นกีตาร์ หาเวลาฝึกซ้อม หาเพื่อนเล่นกีตาร์ หรือฝึกฝนตนเองเพื่อเข้าแข่งขัน

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivator) หมายถึง สิ่งจูงใจที่เกิดขึ้นเนื่องจากได้รับสิ่งจูงใจจากภายนอกตัวเรา ด้วยความมุ่งหมายที่จะให้เราทำพฤติกรรมบางอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น คำชมเชย เป็นสิ่งจูงใจให้แก่คนเราให้ทำพฤติกรรมที่นำมาซึ่งคำชมเชย คะแนนเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดแรงจูงใจในการเรียน หรือเหรียญทองเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดแรงจูงใจในการเล่นกีฬา เป็นต้น

3. จากที่กล่าวมาทั้งหมดพอจะสรุปประเภทของแรงจูงใจที่สำคัญได้ 2 ประเภท คือ 1) แรงจูงใจภายใน ซึ่งหมายถึงความต้องการที่จะกระทำในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยไม่หวังค่าตอบแทนใด ๆ และ 2) แรงจูงใจภายนอกอันหมายถึงความต้องการที่จะกระทำเพราะมีผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ ในหลายรูปลักษณะ วัตถุประสงค์ของ เงินทอง เกียรติยศชื่อเสียง

แนวทางในการสร้างแรงจูงใจ (The Way to Increase Motive)

สมพงษ์ เกษมสิน (2546 : 308 - 310) กล่าวว่า การจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นศิลปะสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะการปฏิบัติงานย่อมมีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น จำเป็นที่จะต้องเรียกใช้วิธีการต่าง ๆ เป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอาจมีหลายวิธี ดังต่อไปนี้

1. การออกคำสั่งในลักษณะเด็ดขาด (Be Strong)

การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งเน้นถึงผลงาน ผู้บริหารต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด เพื่อให้งานเป็นผลสำเร็จ ผู้บริหารที่ใช้แนวทางการสร้างแรงจูงใจวิธีนี้ มองผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนกับเศรษฐทรัพย์หรือวัตถุ คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต้องการขยายแรงงานเมื่อปฏิบัติงานก็ได้เงินไป ดังนั้นการปฏิบัติงานต้องให้คุ้มกับเงินที่หน่วยงานจ่ายให้เป็นค่าตอบแทน ผู้บริหารจึงต้องเข้มงวดกวดขันต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ปฏิบัติงานที่วางไว้เพื่อความสำเร็จในงานนั้น

2. การดำเนินงานแบบใช้ศิลปะและเทคนิค (Be Good)

การจูงใจวิธีนี้ มุ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดี ในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานและสมาชิกของหน่วยงาน โดยถือว่าผู้บังคับบัญชาเป็นเพื่อนร่วมงาน อยู่ที่ปฏิบัติงานร่วมกันเสมือนญาติที่สนิทสนมกัน ผู้บริหารพยายามอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น จัดหา สวัสดิการให้แก่พนักงาน จัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานให้ครบถ้วนบริบูรณ์ ให้มีการพักผ่อน เพื่อให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. การดำเนินงานแบบต่อรอง (Implicit Bargaining Motivation)

การจูงใจวิธีนี้มุ่งจะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น จัดชั่วโมงปฏิบัติงานให้เท่ากับค่าจ้างและแรงงานที่ทำให้หน่วยงาน โดยคำนึงถึงเรื่องงาน ประเภท



ของงานมี การกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของการปฏิบัติงานไว้โดยวิธีการเจรจาต่อรองร่วมกัน ถ้าคนปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายและสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ฝ่ายบริหารก็สามารถผ่อนคลายการควบคุมไปได้ ไม่ก่อให้เกิดปัญหา หรือความหนักใจในการบริหารงานแต่อย่างใด

4. การดำเนินการ โดยการแข่งขัน (Competition Motivation)

การจูงใจโดยวิธีนี้มีลักษณะเป็นไปในทางบวก ผู้บริหารต้องกำหนดวิธีวัดผลงานไว้ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงวิธีการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานและกำหนดแรงจูงใจที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การจูงใจด้วยการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การจูงใจแบบนี้อาจนำไปใช้กับกลุ่มบุคคลในหน่วยงานได้ เพื่อเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันในกลุ่มของบุคคลในหน่วยงานที่จะแข่งขันในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงแนวทางที่จะแก้ความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้แนวทางในการจูงใจวิธีนี้ด้วย

5. การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง (Internalized Motivation)

การจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้นและมีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน พยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในบรรดาผู้ปฏิบัติงาน สร้างท่าทีในการเป็นพวกพ้องเดียวกันขึ้นในการปฏิบัติงาน ทิศทางวิธีที่จะให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเกณฑ์ในการควบคุม ตลอดจนการมีสิทธิเสียงต่าง ๆ อันจะช่วยให้เกิดความรักและห่วงแหนในงานและหน่วยงานของตนเองขึ้น และทำให้ผู้ปฏิบัติมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อหน่วยงาน การจูงใจโดยวิธีนี้หากสร้างสรรค์ให้มีขึ้นจะได้สร้างความก้าวหน้าให้แก่หน่วยงานได้เป็นอย่างดี

ปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อการจูงใจ (Factor to Support the Motivation)

วิพาพร โฝดสูงเนิน (2539 : 19 ; อ้างอิงจาก Phillip Marvin) โดยเหตุที่การจูงใจมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ย่อมมีผลเกี่ยวข้องกับผลผลิตและการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างมาก ดังนั้น หน้าที่ของนักบริหารหรือหัวหน้าจึงต้องพยายามที่จะแสวงหาและพยายามใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งจูงใจให้เกิดขึ้นกับบรรดาผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และควรที่จะสามารถใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการจูงใจได้ดีด้วย เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์กับใช้เทคนิคการจูงใจอย่างได้ผล ซึ่งอาจกล่าวถึงปัจจัยเกื้อหนุนต่อการจูงใจได้ดังนี้ คือ

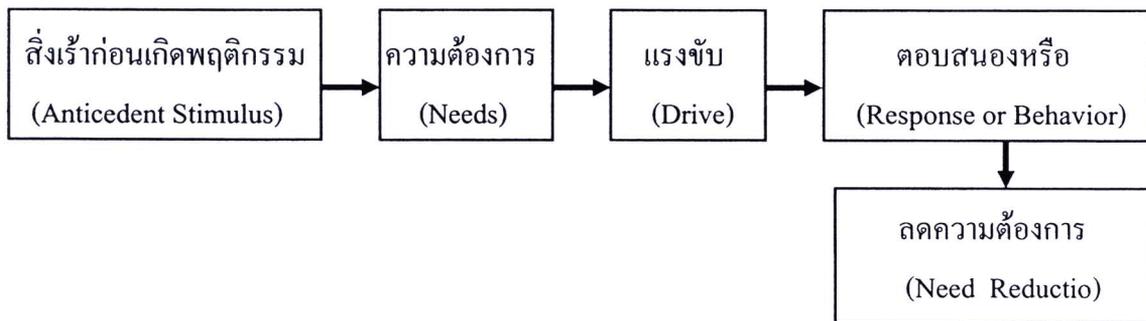
1. ผู้ร่วมงานจะต้องมีส่วนร่วมรับรู้นโยบาย และแผนงานขององค์การ
2. ผู้บริหารและคนงานจักต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การไปในทำนองเดียวกัน

3. ต้องสร้างความมั่นใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์การว่าเขาจะได้รับสิ่งตอบแทนคุ้มค่ากับเวลา และแรงงานที่ได้ใช้ในการปฏิบัติ
4. ต้องสร้างความมั่นใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์การว่าเขาจะได้รับสิ่งตอบแทนคุ้มค่ากับเวลา และแรงงานที่ได้ใช้ในการปฏิบัติ
5. ทุกคนในองค์การควรได้รับการยกย่องในผลสำเร็จของงานร่วมกัน
6. มาตรการที่ใช้ในแนวการวัดผลการปฏิบัติงานจะต้องยุติธรรม และได้กำหนดไว้เป็นการแน่นอนล่วงหน้า
7. หน้าที่การงานควรกำหนดขึ้นไว้เป็นที่แน่นอนถูกต้อง
8. ลักษณะของงานและสภาพการปฏิบัติงาน ควรให้มีลักษณะเหมาะสมและมอบน้อมใจให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่
9. แผนการดำเนินงานขององค์การจะต้องพร้อมที่จะเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่มี การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
10. ความสามัคคีปรองดองระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติการที่กลมกลืนและราบรื่น

ทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behaviorism)

เดวิดสัน คทวนิช (2546 : 153 ; อ้างอิงมาจาก Dollard Miller. 1950, Hull. 1952) กล่าวว่า นักจิตวิทยาพฤติกรรมนิยม คือ คอลลาร์ด มิลเลอร์ และฮัลล์ ได้สร้างทฤษฎีแรงขับ (Drive) โดยถือหลัก Homeostasis ที่กล่าวแล้ว โดยธรรมชาติมนุษย์เราแสวงหาสภาพสมดุลอยู่เสมอ หรือมีความโน้มเอียงที่รักษาความคงตัวภายในเป็นต้นว่าเวลาหิว น้ำตาลในเลือดลดลง ทำให้มนุษย์แสวงหาอาหารรับประทาน ความหิวเป็นแรงขับที่ทำให้เกิดพฤติกรรม ทฤษฎีนี้เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่าเป็นทฤษฎีลดแรงขับ (Drive Reduction Theory) ฮัลล์ (Hull) ได้อธิบายลดแรงขับไว้ดังนำเสนอในภาพที่ 2.1

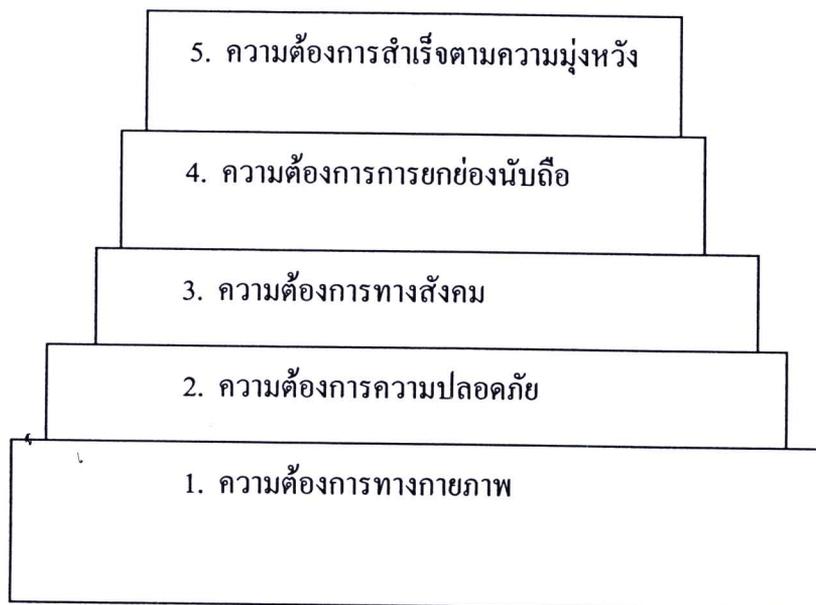


ภาพที่ 2.1 ลำดับขั้นกระบวนการเกิดพฤติกรรมตอบสนอง
ที่มา : สุพัฒน์ สีธานี.'2548 : 15

2. ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Theory of Motivation)

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Theory of Motivation) หรือทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์นี้ เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ผู้ตั้งทฤษฎีนี้คือมาสโลว์ (Maslow, 1984 : 80) ซึ่งได้ตั้งสมมุติฐานแห่งการจูงใจไว้ ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมีผลตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นต่อไปอีก
3. ความต้องการของมาสโลว์ จะมีลักษณะเป็นลำดับชั้นจากต่ำไปหาสูง ตามความสำคัญของลำดับความต้องการของมนุษย์ คำนวณเสนอในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ลำดับความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำถึงระดับสูง ตามทฤษฎีจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์ (Maslow)

ที่มา : Abraham H.Maslow.1970 : 65

3.1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) คือความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิต ถ้ามนุษย์ไม่ได้รับการตอบสนองในขั้นนี้ ก็จะไม่มีความต้องการในขั้นต่อไป

3.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) มนุษย์จะรู้สึกปลอดภัยเมื่อสิ่งเรานั้นเป็นสิ่งที่รู้สึกคุ้นเคย และจะกลัวสิ่งที่แปลกไปจากเดิม

3.3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs) ทุกคนอยากได้รับความรักจากคนอื่น อยากเป็นเจ้าของคนอื่น และในขณะเดียวกันก็อยากให้ตนเป็นที่รักของใครสักคน ถ้ารู้ว่าไม่มีใครรักหรือไม่รู้สึกว่ารักใคร ความต้องการชนิดนี้คนที่ขาดมาก ยิ่งต้องการมาก เพื่อเป็นการชดเชย

3.4 ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เป็นความต้องการยอมรับจากคนอื่น และต้องการให้ผู้อื่นยอมรับความสามารถ และให้เกียรติ เช่น ต้องการอำนาจ ฐานะทางสังคม ชื่อเสียง ตำแหน่ง

3.5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน (Needs for Self Actualization) เป็นลำดับความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ส่วนใหญ่นี้ก็อยากจะเป็น อยากจะได้ แต่ยังไม่สามารถแสวงหาได้

จากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ หากนำไปพิจารณากับคนในหน่วยงานต่าง ๆ แล้วก็จะพิจารณาได้ว่า ถ้าบุคคลมีความต้องการที่ย่อมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ดี แต่ถ้าหน่วยงานไม่สามารถจัดตอบสนองความต้องการเท่าที่ควรได้ การจูงใจก็ทำได้ลำบาก โอกาสความสำเร็จของงานก็มีน้อยยิ่งขึ้น ดังนั้นหน่วยงานจำเป็นต้องดำเนินการกำหนดสิทธิประโยชน์สวัสดิการต่าง ๆ และสนับสนุนตำแหน่งและโอกาสในการอยู่ร่วมกันให้สนองความต้องการ ความจำเป็นเท่าที่จะดำเนินการได้ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ

3. ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg Motivation Hygiene Theory)

เฮอริชเบอร์ก (Herzberg.1959 : 143-145 อ้างถึงใน สุพัฒน์ สีธานี. 2548 : 17-19) ได้เริ่มศึกษา เพื่อค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์โดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีประมาณ 200 คน จากโรงงาน 11 แห่งในเขตเมืองพิตเบอร์ก มลรัฐเพนซิลวาเนีย ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้มีจุดประสงค์ที่จะหาคำตอบว่าปัจจัยอะไร เป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในภาวะของการปฏิบัติงาน

ผลการสัมภาษณ์ของ เฮอริชเบอร์ก (Herzberg) พบว่า มีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของคนงานซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถจัดเป็นกลุ่มได้ 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยทั้ง 2 ชนิดนี้เป็นปัจจัยที่แยกจากกัน ไม่มีความสัมพันธ์กันแต่อย่างใด มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยจูงใจภายนอก (Hygiene Factors)

ปัจจัยนี้ทำให้เกิดความพึงพอใจมีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากภาวะการปฏิบัติงาน ได้แก่

1.1 นโยบายและการบริหาร (Company policy and Administration) หมายถึง การปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจ และการดำเนินการที่ขาดความเป็นธรรมตลอดจน การบริหารงานที่ไร้ประสิทธิภาพ

1.2 วิธีการบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ ความสามารถในการปกครอง มีอคติ ไม่ยุติธรรม รวมทั้งไม่สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีได้

1.3 สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) หมายถึงผู้บังคับบัญชาไม่มีมนุษยสัมพันธ์ วางคนสูง และไม่ให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน

1.4 สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน (Relationship with Peers) หมายถึง การที่ต่างคนต่างปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงมิตรภาพ มีการแข่งขันชิงดีชิงเด่นและการเอาตัวรอดทับถมผู้อื่น

1.5 สถานภาพการปฏิบัติงาน (Work Condition) หมายถึงสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม เช่น สถานที่ตั้งหน่วยงานไม่ดี ไม่มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ปริมาณงานมากหรือน้อยเกินไป

ปัจจัยสุขอนามัยนี้เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) เชื่อว่าไม่มีความสัมพันธ์หรือความสัมพันธ์ในระดับน้อยมากกับแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่จะปฏิบัติงาน ปัจจัยนี้จะนำไปสู่ความไม่พอใจและมิได้ช่วยให้เกิดความพอใจมากนัก นอกจากนี้แล้วปัจจัยนี้แล้วยังเป็นตัวกำหนดให้บุคคลมีท่าทีความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงานที่เขาปฏิบัติงานด้วย

2. ปัจจัยจูงใจภายใน (Motivation Factors)

เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำ ได้แก่

2.1 ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานเมื่อเขาได้ปฏิบัติงานหรือสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จปัจจัยนี้ นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด

2.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึงการได้รับการยกย่องชมเชยยอมรับนับถือ ได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือบุคคลอื่น ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ปัจจัยนี้มักจะเกิดขึ้นควบคู่กับความสำเร็จในการงาน

2.3 ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง ลักษณะของงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถงานที่ต้องใช้ความคิดประดิษฐ์คิดค้นหาสิ่งใหม่ ๆ แบบใหม่ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจ

2.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนเองอย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมมากเกินไป

2.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้นรวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานด้วย

ปัจจัยแรงจูงใจนี้ เฮอรัชเบอร์ก (Herzberg) เชื่อว่าเป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์ปฏิบัติงานหนักขึ้น กำหนดให้บุคคลมีท่าทีและความรู้สึกต่องานที่ทำ ปัจจัยนี้ทำให้คนเกิดความพอใจและดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าปัจจัยในการทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความรู้สึกไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกัน ฉะนั้นจากผลการวิจัยของ เฮอรัชเบอร์ก (Herzberg) ทำให้เราสามารถเข้าใจได้ว่า ทำไมคนเราบางคนเกลียดงานที่ทำแต่ก็ยังคงทนปฏิบัติงานต่อไปได้ในทางตรงกันข้าม บางคนพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น แต่ต้องตัดสินใจลาออก ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากปัจจัยทั้งสองอย่างต่างกัน เป็นผลทำให้เกิดความรู้สึกดังกล่าว สิ่งที่ทำให้บุคคลมีรู้สึกต่องานที่ทำเป็นปัจจัยแรงจูงใจและตัวแปรที่เป็นผลทำให้บุคคลมีความรู้สึกต่อหน่วยงานที่เขาทำอยู่เป็นปัจจัยของสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยสุขอนามัย ปัจจัยสุขอนามัยจะเป็นสิ่งดึงดูดให้มีผู้อยากเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น แต่เป็นปัจจัยที่ไม่ได้ช่วยทำให้ผู้นั้นปฏิบัติงานดีขึ้นหรือขยันขึ้นเลย

ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า ผู้บริหารหน่วยงานใดประสงค์ที่จะทำให้หน่วยงานนั้น เป็นที่ดึงดูดใจให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถอยากเข้าร่วมปฏิบัติงาน ก็จำเป็นต้องเสริมสร้างให้มีปัจจัยสุขอนามัยอย่างเพียงพอ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องจัดหาให้มีปัจจัยแรงจูงใจขึ้น เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจในหน้าที่การงาน อันจะมีส่วนช่วยให้เขาปฏิบัติงานและมีความขยันขันแข็งมากยิ่งขึ้น

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบอร์ก

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามปัจจัยแรงจูงใจในทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอรัชเบอร์ก (Herzberg, 1959 : 113 - 115) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยจูงใจภายใน 5 ด้าน คือ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และปัจจัยจูงใจภายนอก 5 ด้าน นักการศึกษาหลายท่าน ได้กล่าวถึงปัจจัยทั้ง 10 ด้านไว้ ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจภายใน (Motivation Factors)

1.1 ด้านความสำเร็จของงาน (Achievement)

ความสำเร็จของงานหน่วยงานเกิดจากการที่บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ และตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารที่ได้กำหนดไว้ในแผนหรือ โครงสร้างการบริหารงาน ซึ่งกำหนดขอบข่ายและหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ซึ่งภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบหมายถึง กิจการงานทุกชนิดที่บุคลากรในหน่วยงานจะต้องปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย และ



ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมด้านปริมาณของงานที่แต่ละคนได้รับ และมีความสอดคล้องระหว่างงานกับความรู้ความสามารถ

เฮอรัชเบอร์ก (Herzberg, 1959 : 113-115) ได้ให้อธิบายความหมายไว้ว่า ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นความพึงพอใจของบุคลากรที่เกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายให้รับผิดชอบโดยเฉพาะงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบหน้าที่นั้น ๆ อย่างเต็มที่ ความรับผิดชอบนี้เป็นองค์ประกอบกระตุ้น (Motivation) ประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

อุทัย ธรรมเตโช (2546 : 97 - 98) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และให้ทุกคนทำงานอย่างเต็มความสามารถ และมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติ

อรุณ ศรีวรรณชาติ (2549 : 21 - 22) ได้สรุปไว้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจของบุคลากรประการหนึ่งที่สำคัญคือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องลักษณะงานขององค์กร ได้แก่ ความรู้สึกพอใจในอาชีพที่เกี่ยวกับตนเอง เช่น ภาระความรับผิดชอบตรงตามความถนัด ความสัมฤทธิ์ผลของงาน และลักษณะต่าง ๆ ของงานเช่น การจัดโครงสร้างองค์การสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เป็นต้น

เชษฐิ กิจระการ (2532 : 47) กล่าวว่า การมองบุคคลในเรื่องของรายได้หรือแรงจูงใจในทางเศรษฐกิจอย่างเดียวนั้นเป็นเรื่องไม่ถูกต้อง เพราะมีความเชื่อว่าการทำงานของบุคคลมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบต่าง ๆ หลายอย่างรวมทั้งความพอใจในการทำงาน ความท้าทายในการทำงาน ความสำเร็จ ความก้าวหน้าและรายได้

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 57) กล่าวว่า งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ การจะจูงใจให้คนปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถผู้บริหารควรทำให้งานมีลักษณะท้าทายความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ก็ต้องคำนึงไว้อยู่เสมอว่างานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งอาจจะไม่ใช่งานท้าทายความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งได้ และเนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะต้องพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะ และการศึกษาในการที่จะปฏิบัติงานตามที่มอบหมายงานให้ทำด้วย

สรุปได้ว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่หรือที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและพึงพอใจในผลการปฏิบัติงาน

1.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)

สถานภาพและการยอมรับนับถือ หมายถึง สภาพการได้รับการยกย่องและยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลภายนอกโรงเรียน และได้รับเกียรติและศักดิ์ศรี และการได้รับการร่วมมือในการทำงาน

จันทิกา ลิ้มปีเจริญ (2552 : 24 - 25) เสนอว่า ทักษะที่ควรสร้างขึ้นเพื่อให้ผู้อื่นเกิดความยอมรับนับถือ ได้แก่

1. พยายามวางตัวให้เป็นกลาง
2. พยายามฟังผู้อื่นพูดให้เข้าใจ
3. แสดงความชื่นชมยินดีในตัวผู้พูดเมื่อเห็นสมควร
4. ห้าทางออกที่ละมุนละไม

สมพงษ์ เกษมสิน (2546 : 416) เห็นว่าปัจจัยที่จะทำให้ผู้อื่นยกย่องนับถือว่าตนเองมีความสำคัญนั้น คือ

1. มีความตั้งใจจริง (Sincerity) หมายความว่า การยกย่องนับถือที่แสดงออกมานั้นจะต้องเป็นความรู้สึกที่ออกมาจากความจริงใจไม่ใช่เสแสร้งทำเพื่อให้ผู้อื่นหลงเชื่อ
2. มีท่าที (Attitude) แสดงความเป็นมิตรและมีอัชฌาสัย
3. มีความแนบเนียนและนุ่มนวล (Tact) ที่จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเลื่อมใสเชื่อถือ
4. รู้กาลเทศะ (Timing) หรือทำอะไรให้ดูจังหวะ

สุนทร โคตรท่าน (2531 : 8) เสนอว่า การได้รับการยกย่องและยอมรับนับถือยังเป็นความต้องการพื้นฐานอย่างหนึ่งของมนุษย์ทุกคน ต้องการการยอมรับการยกย่องนับถือ ต้องการหลีกเลี่ยงจากการรู้สึกที่เป็นปมด้อยเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น หรือเปรียบเทียบกับตัวเองในอุดมคติ ต้องการแสดงความสามารถให้ผู้อื่นยอมรับ และต้องการได้รับความสำเร็จจากความสามารถของตนเอง

เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2540 : 58) กล่าวว่า การให้การยกย่องกับสถานภาพของบุคคล ทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไร มีอายุหรือการศึกษาและมีองค์ประกอบอื่น ๆ เป็นอย่างไร คนทุกคนต้องได้รับการยกย่องจากเพื่อนพ้องและจากผู้บังคับบัญชาเหมือนกันหมดทุกคน ทั้งนี้ การยกย่องชมเชยนั้นต้องทำด้วยความจริงใจ

สรุปได้ว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึงการที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น เช่น ได้รับคำชม ได้รับคำแนะนำชี้แจงอย่างมีเหตุผล ผู้บังคับบัญชาและชุมชนยอมรับเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ความคิดเห็น และมอบหมายงานพิเศษที่สำคัญให้ปฏิบัติ

1.3 ด้านลักษณะของงาน (Work Itself)

สภาพในการทำงานในโรงเรียนประถมศึกษาประกอบด้วยภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
บรรยากาศการทำงานและสภาพแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกสบายในการทำงาน

เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg . 1959 : 113 - 115) กล่าวว่าลักษณะของงานที่ทำจะเป็น
ตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

กิลเมอร์ (Gilmer.1971 : 279 - 293) กล่าวว่าถ้างานที่ทำตรงกับความสามารถของ
บุคคลจะได้ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2546 : 291 - 292) ได้กล่าวถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีและ
ส่งเสริมต่อการปฏิบัติงานประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดในด้านวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ การจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ
เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานให้ครบถ้วนเหมาะสมนำมาใช้ได้อย่างถูกต้องรวดเร็วสะดวก
เหมาะสมกับเวลา

2. การป้องกันอันตรายจากเครื่องใช้ต่างๆ อันอาจจะเกิดขึ้นได้ในการปฏิบัติงาน
เช่น มีศูนย์การควบคุมไฟฟ้า มีการเตรียมพร้อมสำหรับป้องกันอุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในโรงเรียน
เป็นต้น

3. การจัดเกี่ยวกับสถานที่ปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดสถานที่และเครื่องใช้ ได้แก่
โต๊ะเก้าอี้และสถานที่ให้เพียงพอกับจำนวนครูอาจารย์ในโรงเรียน

4. อุณหภูมิในการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำให้อากาศในที่ทำงานสบาย ร่มรื่นมี
เครื่องปรับอากาศให้เพียงพอเมื่ออากาศร้อนหรือหนาวจนเกินไปในสถานที่ทำงาน

5. แสงสว่างในที่ทำงาน แสงสว่างมีความจำเป็นมากต่อการทำงาน ถ้าแสงสว่างไม่
เพียงพอก็เป็นอุปสรรคต่อการทำงานอย่างยิ่ง จึงควรให้สถานที่ทำงานมีแสงสว่างให้เพียงพอ

6. เสียง ในการทำงานในโรงเรียนควรปราศจากเสียงรบกวนจากภายนอก เพราะจะ
ทำให้ผู้เรียนหรือครูอาจารย์ที่กำลังทำงานหรือกำลังสอนขาดสมาธิในการปฏิบัติงานได้

7. เครื่องสุขภัณฑ์ใน โรงเรียนหรือสถานที่ทำงานควรจะต้องมีห้องน้ำ ห้องส้วมไว้
ใช้หรือบริการแก่ครูอาจารย์อย่างสะดวกสบายเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความเป็นอยู่ของทุกคน

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 59) กล่าวว่า ความเป็นอิสระในการ
ทำงานคนทุกคนมีความปรารถนาจะมีอิสระในการกระทำบางสิ่งบางอย่างด้วยตัวเอง ทุกคนมีความ
ต้องการที่จะเป็นนายของตัวเองในการปฏิบัติงานบางอย่าง ในคนบางคนมีความปรารถนาที่รุนแรง
มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

สรุปได้ว่า ลักษณะของงาน หมายถึง สภาพของงานในหน้าที่รับผิดชอบหรืองานที่
ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ เช่น การเปิดโอกาสของผู้บริหารเพื่อการพัฒนาศักยภาพของ

ผู้ปฏิบัติงาน งานที่มีความท้าทาย การให้อิสระในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วม ความสะดวกของสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

1.4 ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)

ความรับผิดชอบ ในที่นี้หมายถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ มีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่รวมทั้งมีส่วนร่วมการบริหาร เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผนและการบริหารงาน มีความรู้สึกว่าเป็นผู้สำคัญที่ได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารและร่วมงาน

นภคด ลิ้มสุรัตน์ (2526 : 7) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การหรือหน่วยงานที่แสดงว่าบุคคลมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ดังนี้

การร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเป็นทีมความสำเร็จของสมาชิกคนใดคนหนึ่งก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นผลสำเร็จของกลุ่มหากสมาชิกคนใดคนหนึ่งมีปัญหา ก็ยอมรับว่าเป็นปัญหาของกลุ่มมีแรงจูงใจและมีความขยันขันแข็ง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สังกัดจากการกระตือรือร้นในการทำงานเต็มใจที่จะรับงานใหม่ งานยาก งานท้าทาย มีความมั่นใจในกลุ่ม ไว้วางใจต่อกลุ่ม มีความพอใจในสภาพการทำงานสูง สังกัดจากระยะเวลาการทำงานมากกว่าปกติ ความสนุกสนานกับงาน และความภาคภูมิใจในการกล่าวถึงองค์การหรือกลุ่มงานของตน

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 58) เสนอว่า บุคคลที่ทำงานในองค์การใดองค์การหนึ่งล้วนต้องการที่จะมีความรับผิดชอบมีอำนาจบารมีมากขึ้น เนื่องจากมีการคาดหวังว่าจะได้รับสิ่งตอบแทนจากการทำงานผู้บริหารจึงควรให้อำนาจ และมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมเพื่อเป็นเครื่องมือในการที่จะจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจเต็มใจปฏิบัติงานในหน้าที่หรือที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ เช่น ได้รับความรับผิดชอบงานใหม่ ๆ มีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ความเหมาะสมของงานและความรู้ความสามารถ ทั้งในปริมาณและคุณภาพ การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและทันเวลา การปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

1.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (Advancement)

เฮอรัชเบอร์ก (Herzberg, 1959 : 113 - 115) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานจะเป็นองค์ประกอบ สำคัญที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน

ทิฟฟิน และแมคคอร์มิก (Tiffin and McCormick, 1988 : 339) ให้ทัศนะว่าการเลื่อนตำแหน่งของบุคคลจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หมายถึง โอกาสในการเปลี่ยนแปลงสถานภาพหรือตำแหน่งในองค์กรที่ปฏิบัติงานหรือองค์กรอื่น เช่น การได้รับการพัฒนาความรู้ ประสบการณ์วิชาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อตำแหน่งหน้าที่การงาน การได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ การจะได้รับโอกาสให้บรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการหรือพนักงานราชการ

2. ปัจจัยจูงใจภายนอก (Hygiene Factors)

2.1 ด้านนโยบายและการบริหาร (Company policy and Administration)

เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg.1959 : 143-145) กล่าวว่า การปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจ การดำเนินการที่ขาดความเป็นธรรม การบริหารงานที่ไร้ประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เฮร์เบิร์ต เอ. ซิมอน (Herbert A. Simon) กล่าวถึงการบริหารว่าหมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Herbert A. Simon. 1987 : 3)

สรุปได้ว่า การบริหารและการบริหารจัดการมีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย ซึ่งอาจเรียกว่าผู้บริหารและการบริหาร ตามลำดับ ดังนั้น ที่ใดมีกลุ่มที่นั้นย่อมมีการบริหาร

2.2 ด้านวิธีการบังคับบัญชา (Supervision)

หมายถึง ความสามารถทางเทคนิคของผู้บังคับบัญชาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ความสามารถในการปกครอง มีอคติ ไม่ยุติธรรม รวมทั้งไม่สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2546 : 54) ได้อธิบายความหมายไว้ว่า การดำเนินงานขององค์กรให้เจริญก้าวหน้าและบรรลุจุดมุ่งหมาย จะต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ไม่ว่าจะหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชนคือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้า ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารในองค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิด กับปริมาณและคุณภาพ และคุณค่าขององค์กร สะท้อนให้เห็นคุณภาพในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

2.3 ด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Supervisor)

หมายถึง ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความยุติธรรมในการบริหารงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ การให้ความไว้วางใจ การปกครองโดยใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ รวมทั้งการให้เกียรติและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

วันชัย ธรรมสังการ และคณะ (2542 : 36) กล่าวว่า iva พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นสาเหตุที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานและต่อความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานด้านบังคับบัญชาเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญ หากพนักงานมีความพึงพอใจในการบังคับบัญชา พอใจที่จะทำงานตามผู้บังคับบัญชาต้องการ ย่อมส่งผลบวกต่อการปฏิบัติงานบรรยากาศในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและความสำเร็จต่อองค์กรนั้นๆเช่นกัน

2.4 ด้านสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers)

หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันดี เช่นความสนิทสนม จริงใจ ความร่วมมือ การได้รับความช่วยเหลือ จากเพื่อนร่วมงาน การได้รับความเป็นมิตรและความช่วยเหลือเกื้อกูลกันจากสมาชิกที่ปฏิบัติงานร่วมกัน การมีโอกาสพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ เมื่อมีโอกาสอันควร รวมทั้งเป็นที่รักใคร่และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

เดวิส เค็นท์ (Keith Davis. 1967 : 97) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการทำงานก็คือ การบูรณาการของคนในที่ทำงานคือ มีการร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมความคิด ร่วมกำลังทรัพย์

สรุปได้ว่า การที่มนุษย์จะทำงานได้ดีไม่ใช่อยู่ว่าผลตอบแทนด้วยวัตถุสิ่งของหรือเงิน การมีมนุษย์สัมพันธ์อันดีต่อกันต่างหากที่จะเป็นตัวที่จะทำให้การทำงานดำเนินไปด้วยประสิทธิภาพ

2.5 ด้านสภาพการปฏิบัติงาน (Working Condition)

หมายถึง บรรยากาศสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในหน่วยงานอันจะมีส่วนเกื้อกูลหรือส่งเสริมการปฏิบัติงาน เช่น อาคารสถานที่ที่ทำงานเหมาะสม การมีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยเพียงพอต่อการปฏิบัติงานสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เกี่ยวกับการทำงาน บรรยากาศ ท่าเลที่ตั้งของการทำงาน ความสะดวกในการทำงานความสบายส่วนบุคคล สัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย โดยอาศัยความเข้าใจ หรือการตกลงร่วมกัน มีการรวบรวมกำลังความคิด วิธีการ เทคนิค และระดมทรัพยากรมาสนับสนุนงานร่วมกัน เป็นการ

ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน เต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง

สรุปได้ว่าสัมพันธภาพการปฏิบัติงานไม่ควรจะกระทำ โดยใช้อำนาจสั่งการแต่อย่างเดียว ควรใช้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นหลัก เพราะความมีน้ำใจต่อกัน ไว้วางใจกันจะเป็นผลให้เกิดการร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่พยายามผูกมิตรตั้งแต่ต้น และป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ มีความหวาดระแวงหรือกินแหนงแคลงใจกัน ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ไม่นินทาว่าร้ายกัน ไม่โยนความผิดให้แก่ผู้อื่น เมื่อมีสิ่งใดจะช่วยเหลือแนะนำกันได้ก็อย่าลังเล และพร้อมจะรับฟังคำแนะนำ ของผู้เกี่ยวข้องแม้จะไม่เห็นด้วยก็อย่าแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็ต้องแจ้งให้ทราบ

บริบทโรงเรียนหนองโนประชาสรรค์ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

1. สภาพทั่วไป

ประวัติโรงเรียนหนองโนประชาสรรค์

ในปีการศึกษา 2536 กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้อนุมัติให้โรงเรียนกระนวนวิทยาคม อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น ดำเนินการจัดตั้งสาขาโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อสนองนโยบายโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาของกรมสามัญศึกษา โดยเปิดรับนักเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 แบบสหศึกษา จำนวน 2 ห้องเรียน โรงเรียนกระนวนวิทยาคมได้ดำเนินการร่วมกับสภาตำบลหนองโน ก่อตั้งสาขาโรงเรียน สภาตำบลหนองโนเห็นชอบและยินยอมให้โรงเรียนใช้ที่ดินสาธารณประโยชน์บ้านหนองโน หมู่ที่ 1 ตำบลหนองโน อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น ตามหนังสือสำคัญสำหรับที่หลวง เลขที่ 47615 และ 47618 ซึ่งในเนื้อที่ 56 ไร่ 2 งาน 69 ตารางวา (โรงเรียนหนองโนประชาสรรค์. 2552)

1. อาคารเรียนแบบเบ็ดเสร็จ ก ข ค จำนวน 1 ชุด
 2. บ้านพักครูแบบมาตรฐานแบบ 203 / 27 จำนวน 1 หลัง
 3. บ้านพักภารโรง / 23 จำนวน 1 หลัง
 4. ห้องน้ำห้องส้วมแบบ 6 ที่ / 27 จำนวน 1 หลัง
 5. สนามบาสเกตบอล แบบ FIBA จำนวน 1 สนาม
 6. ถังน้ำขนาดบรรจุ 33 ลบ.ม. แบบ ฝ.33 จำนวน 1 ชุด
- ปีงบประมาณ 2540 – 2552 ได้รับงบประมาณ ดังนี้

1. ถนนคอนกรีตภายในโรงเรียน

2. ถังน้ำขนาดบรรจุ 33 ลบ.ม. แบบ ฝ.3 จำนวน 1 ชุด

3. หอดังประปา 9/9 จำนวน 1 หลัง

4. ห้องน้ำ ห้องส้วม แบบ 6 ที่ / 27 จำนวน 1 หลัง

ปีงบประมาณ 2545 ได้รับงบประมาณ ดังนี้

1. อาคารเรียนกึ่งถาวร จำนวน 1 หลัง

2. ห้องน้ำ ห้องส้วม แบบ 6 ที่ / 27 จำนวน 1 หลัง

ปีงบประมาณ 2546 ได้รับงบประมาณ ดังนี้

1. อาคารหอประชุมโรงอาหาร 100/27 จำนวน 1 หลัง

2. ครุภัณฑ์ดนตรีสากล 13 รายการ จำนวน 1 ชุด

ปีงบประมาณ 2552 ได้รับงบประมาณ ดังนี้

1. อาคารอเนกประสงค์ จำนวน 1 หลัง

ที่ตั้งสถานศึกษา

โรงเรียนหนองโนประชาสรรค์ ตั้งอยู่ที่ บ้านหนองโน หมู่ที่ 1 ตำบลหนองโน อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น ถนน หนองโน-บ้านฝาง ห่างจากที่ว่าการอำเภอกระนวน 6 กิโลเมตร

อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ ติดกับทุ่งนาบ้านหนองโน

ทิศใต้ ติดกับถนนสาธารณประโยชน์

ทิศตะวันออก ติดกับทุ่งนาบ้านหนองโน

ทิศตะวันตก ติดกับวัดป่าสามัคคีธรรมบ้านหนองโน

การติดต่อสื่อสาร

โทรศัพท์หมายเลข 043-923046-7

โทรสารหมายเลข 043-923047

วิทยุสื่อสาร ความถี่ 147.300 MHz นามเรียกขาน “ หนองโน ”

Website [http://: www.nongnoprachasun.ac.th](http://www.nongnoprachasun.ac.th)

Emaill nongno@obec.go.th

2. บุคลากรทางการศึกษา

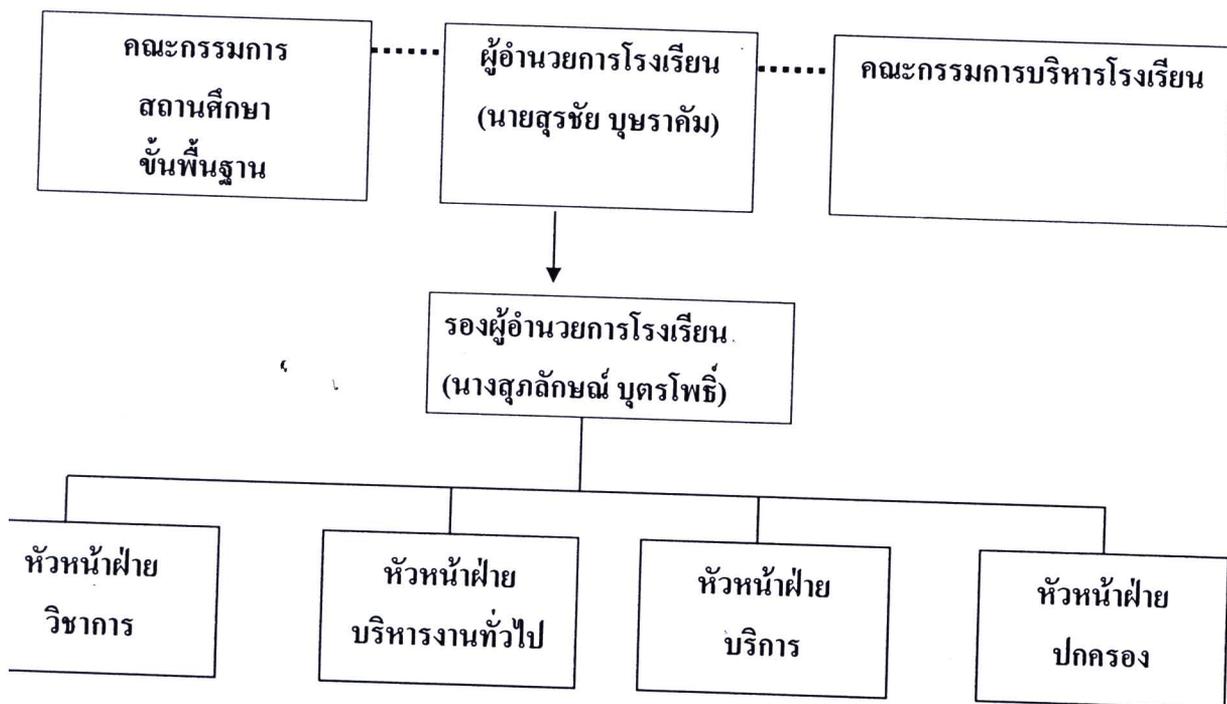
โรงเรียนหนองโนประชาสรรค์ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีครูและครูช่วยสอนในสังกัดประจำปีการศึกษา 2553 ทั้งสิ้น 38 คน ดังนำเสนอในตาราง 2.1

ตารางที่ 2.1 บุคลากรทางการศึกษา

ตำแหน่ง	จำนวน			หมายเหตุ
	ชาย	หญิง	รวม	
ข้าราชการครู	12	8	20	
ครูอัตราจ้าง	5	13	18	
รวม	17	21	38	

ที่มา : แบบรายงานการศึกษา (ภาคสถิติ) และรายงานครู 2553 : 5

โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนหนองโนประชาสรรค์ ประจำปีการศึกษา 2553



ภาพที่ 2.3 แผนผังการบริหารงาน

ที่มา : แผนกลยุทธ์สถานศึกษา 2553 : 1

3. ภารกิจโรงเรียนหนองโนประชาสรรค์สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น
 - โรงเรียนหนองโนประชาสรรค์ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีภารกิจที่สำคัญในการจัดการศึกษา 2 ระดับ ดังนี้
 - 3.1 จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น
 - 3.2 จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย
4. โรงเรียนหนองโนประชาสรรค์ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ได้นำเสนอข้อมูลจำนวนนักเรียนไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2553 ดังนำเสนอในตาราง 2.2

ตารางที่ 2.2 จำนวนนักเรียน จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับ	จำนวนนักเรียน			หมายเหตุ
	ชาย	หญิง	รวม	
มัธยมศึกษาปีที่ 1	89	54	143	
มัธยมศึกษาปีที่ 2	72	62	134	
มัธยมศึกษาปีที่ 3	75	74	149	
มัธยมศึกษาปีที่ 4	42	55	97	
มัธยมศึกษาปีที่ 5	30	47	77	
มัธยมศึกษาปีที่ 6	38	56	94	
รวมทั้งสิ้น	345	349	694	

ที่มา : แบบรายงานการศึกษา (ภาคสถิติ) และรายงานครู 2553 : 1

หน้าที่และความรับผิดชอบของครูโรงเรียนหนองโนประชาสรรค์

โดยปกติแล้ว ครูที่มีหน้าที่สอนให้นักเรียนในความรับผิดชอบมีความรู้ สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในชีวิตให้เกิดสุขและเป็นพลเมืองที่ดีของชาติสืบไป และเนื่องจากอาชีพครูเป็นอาชีพที่สังคมให้การยอมรับ ยกย่องว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อสังคม และเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งแก่นักเรียนและสังคม บทบาทหน้าที่ของครูย่อมเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นครูต้องวางตัวดี สอนดี เป็นแบบอย่างและเป็นที่พึ่งพาของนักเรียนในสังคมได้เป็นอย่างดีด้วย (เรื่องศิลป์ จำปาวงษ์. 2543 : 12 ; อ้างอิงมาจาก คณะกรรมการวางแผนพื้นฐานเพื่อปฏิรูปการศึกษา. 2518) ได้กำหนดหน้าที่ของครูที่พึงประสงค์ไว้ ดังนี้

1. บทบาทเฉพาะตัว

- 1.1 เป็นผู้รักการอ่าน การค้นคว้าปรับปรุงตนเองให้ทันสมัย มั่นใจศรัทธาในอาชีพ
- 1.2 เป็นผู้มีความเป็นตัวของตัวเอง กล้าแสดงออก เพื่อเผยแพร่ความคิด ความรู้ต่อสาธารณะ และเพื่อพัฒนาวิชาชีพตน
- 1.3 เป็นผู้ประพฤติและวางตนอยู่ในกรอบศีลธรรมจรรยาที่ยอมรับในสังคม
- 1.4 เป็นผู้ประกอบอาชีพตามควรแก่อัตภาพ ฐานะยากับัน มัธยัสถ์ ไม่เห็นแก่ความเจริญทางวัตถุเกินกว่าคุณธรรมและจริยธรรม

2. บทบาทต่อนักเรียน

- 2.1 เป็นผู้แนะนำให้นักเรียนรู้จักศึกษาค้นคว้าและเลือกทางเลือกของตนอย่างอิสระ
 - 2.2 เป็นผู้ฝึกให้นักเรียนสามารถปฏิบัติงานกันเป็นกลุ่ม รู้จักวิพากษ์วิจารณ์ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และมีวินัยในตนเอง
 - 2.3 เป็นผู้สนใจศึกษาธรรมชาติของศิษย์ ให้ความรัก ความเอาใจใส่ ขจัดช่องว่างระหว่างครูกับศิษย์
 - 2.4 เป็นผู้ศึกษาความสนใจ ความถนัด ความสามารถของนักเรียนและ การส่งเสริมแนะนำในการเลือกอาชีพได้อย่างเหมาะสม
 - 2.5 เป็นผู้ส่งเสริมให้นักเรียนฝึกฝนคุณธรรม จริยธรรม เห็นคุณค่าและเอกลักษณ์ของชาติ
3. บทบาทต่อสังคม
 - 3.1 เป็นผู้มีความรู้ ความสนใจในการเกษตร และมีส่วนร่วมการกิจกรรมการเกษตรในท้องถิ่น
 - 3.2 เป็นผู้รักความยุติธรรม และกล้าต่อสู้เพื่อความเป็นธรรมของสังคม ด้านสติปัญญา ตามกระบวนการที่เหมาะสม
 - 3.3 เป็นผู้มีส่วนร่วมกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของท้องถิ่น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน
 - 3.4 เป็นผู้ดำเนินชีวิตตามวิถีประชาธิปไตยแก่ชุมชน โดยประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- เรื่องศิลป์ จำปาวงษ์ (2543 : 12 - 13 ; อ้างอิงมาจาก อำไพ สุจริตกุล. 2533) ได้กล่าวโดยสรุปไว้ว่า ครูที่มีความรู้ควบคู่คุณธรรม จะมีบทบาทและปฏิบัติหน้าที่ให้ครบถ้วนได้ ดังนี้
1. สั่งสอน ฝึกอบรม บ่มนิสัยศิษย์ เพื่อพัฒนาตนให้มีสติปัญญา มีเหตุผล มีความเจริญงอกงามทั้งด้านร่างกายและจิตใจ มีความสามารถและทักษะในการประกอบอาชีพที่สุจริต คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น
 2. ศึกษา ค้นคว้า วิจัยให้ทันสมัยอยู่เสมอ ครูต้องเป็นผู้ผลิตงานวิจัย และเป็นผู้ใช้ผลงานตนเองและผู้อื่นด้วย
 3. แนะนำ กำกับ ผลการสอน นิเทศงานและบริหารเป็น ความก้าวหน้าของครูมิใช่แต่เพียงสอนเก่งเท่านั้น ยังต้องปฏิบัติงานร่วมกับสถาบันซึ่งมีกฎเกณฑ์ในความก้าวหน้า ทั้งด้านอายุ การปฏิบัติงาน ความสามารถในการสอน การให้บริการและบริหารงานต่าง ๆ ของครู อาจารย์ที่มีวุฒิมีประสบการณ์มากย่อมจะทำหน้าที่ให้คำแนะนำ กำกับดูแล ตลอดจนช่วยเหลือบุคลากรได้เป็นอย่างดี



4. การประยุกต์ใช้ทรัพยากร คน และสังคมให้เป็นประโยชน์ได้ทุกเมื่อ ครูมีหน้าที่ บทบาทในการระดมทรัพยากรและสังคมให้เป็นประโยชน์แก่การเรียนการสอนมากที่สุด

5. เป็นผู้สร้างและมีมนุษยสัมพันธ์ ครูในสถานการณ์ปัจจุบันต้องเป็นผู้ให้บริการทางด้าน วิชาการแก่สังคมหรือชุมชน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

6. เป็นนักพัฒนาสังคมและบุคคล ในสภาพทั่วไปในประเทศไปยังมีพื้นที่ห่างไกลความ เจริญและมีเด็กด้อยโอกาสอยู่อีกมาก ครูควรมีบทบาทในการให้วิชาความรู้และพิทักษ์ผลประโยชน์ เพื่อความเป็นธรรมในสังคม

กล่าวโดยสรุป บทบาทหน้าที่ของครูนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากจะทำหน้าที่สอน เด็กนักเรียนให้มีความรู้แล้ว ครูยังต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำทางความคิด การแก้ปัญหา เป็นแบบอย่างการ พัฒนาสังคม รู้จักปรับปรุงตัวเองให้ทันสมัย มีความคล่องตัว มีคุณธรรมที่เหมาะสมกับวิชาชีพครู

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ทิพวัลย์ มากบุญขจร(2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยสถานภาพส่วนตัวที่ส่งผลต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเซนต์จอห์น พบว่า

1. ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก 11 ด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านลักษณะ งาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านชีวิต ส่วนตัว ด้านนโยบาย และการบริหารงาน ด้านเงินเดือน ด้านการนิเทศ ด้านตำแหน่งหน้าที่ ด้าน ความมั่นคง ด้าน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการยอมรับนับถือ ส่วนแรงจูงใจในระดับ ปานกลางมี 4 ด้าน คือ ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านความเจริญเติบโต ด้านความรับผิดชอบและ ด้านสภาพการ ทำงาน

2. เมื่อควบคุมตัวแปรอื่น ๆ ให้เป็นค่าคงที่ ตัวแปรสถานภาพส่วนตัวที่ ส่งผลต่อแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเซนต์จอห์นที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ .05 ได้แก่ สถานภาพสมรส อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนเพศ วุฒิกการศึกษาและรายได้ ไม่ส่งผล ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเซนต์จอห์น

ศิริพร จันทศรี (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน เอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีระดับการรับรู้ ความสามารถของตนแตกต่างกันผลการวิจัยพบว่า

1. ครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงและต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านและโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับปานกลางมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านและโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าการรับรู้ความสามารถของตนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและรายด้าน

2. ครูโรงเรียนเอกชนที่มีการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูง ปานกลาง และต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม ระหว่างกลุ่มที่มีการรับรู้ความสามารถของตนสูงกับปานกลางสูงกับต่ำ และปานกลางกับต่ำพบว่ามีความจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกคู่

3. ครูโรงเรียนเอกชนที่มีการรับรู้ความสามารถของตนสูง ปานกลาง และต่ำมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่าครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงกับปานกลาง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งสามด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงกับต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนอยู่ในระดับปานกลางกับต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุติมา เอี่ยมเสถียร(2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 พบว่า

1. จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 272 คน ของครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยคิดเป็นร้อยละ 71.3 และ 28.7 ตามลำดับ มีอายุ 46 ปี ขึ้นไปมากที่สุด รองลงมาคือ 35-45 ปี และน้อยที่สุดคือต่ำกว่า 35 ปี โดยคิดเป็นร้อยละ 55.1 , 31.3 ,13.6 ตามลำดับ ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุดรองลงมาคือสูงกว่าปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรีตามลำดับ มีรายได้ต่อเดือน 15,000 บาท -25,000 บาท มากที่สุด รองลงมาคือมากกว่า 25,000 บาท และน้อยที่สุดคือต่ำกว่า 15,000 บาท โดยคิดเป็นร้อยละ 46.7, 35.3, 17.6 ตามลำดับ มีตำแหน่งวิทยฐานะครูชำนาญการมากที่สุด และตำแหน่งวิทยฐานะสูงกว่าครูชำนาญการน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.8 ตามลำดับ

2. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 แรงจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านควบคุมบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ของบุคลากร ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับสูง ด้านรายได้ และด้านสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลาง

3. เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 พบว่า ระหว่างเพศหญิงกับเพศชายทั้งโดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน

4. การเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 เกี่ยวกับอายุระดับการศึกษา และตำแหน่งวิทยฐานะโดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าเกี่ยวกับอายุ ด้านความมั่นคงในการทำงาน เกี่ยวกับระดับการศึกษา ด้านความรับผิดชอบเกี่ยวกับตำแหน่งวิทยฐานะ ด้านความสำเร็จในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05

ผาสุข จิตนาวสาร(2548 : บทคัดย่อ)ได้ศึกษาแรงจูงใจการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนชลกันยานุกูลพบว่า

1. แรงจูงใจการทำงานโดยรวมของข้าราชการครูโรงเรียนชลกันยานุกูล ส่วนใหญ่มีแรงจูงใจการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ 1.องค์ประกอบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานแรงจูงใจการทำงานด้านความสำเร็จของงานมีระดับแรงจูงใจการทำงานสูงที่สุด ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานมีแรงจูงใจการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับค่อนข้างสูงเรียงลำดับจากสูงไปหาลำดับต่ำ ได้แก่ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานความรับผิดชอบ

2. องค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง พบว่าด้านชีวิตส่วนตัวมีระดับแรงจูงใจการทำงานสูงที่สุด ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับค่อนข้างสูงเรียงลำดับจากสูงไปหาลำดับต่ำ ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านเงินเดือน/สวัสดิการ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายการบริหารอยู่ในระดับค่อนข้างสูงและด้านการบังคับบัญชามีแรงจูงใจการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำการเปรียบเทียบแรงจูงใจการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนชลกันยานุกูล พบว่าข้าราชการครูมีตำแหน่ง รายได้ วุฒิการศึกษาสูง อายุราชการมาก สถานภาพทางครอบครัวหย่าร้าง จะมีแรงจูงใจการทำงานสูงกว่าข้าราชการครูที่มีตำแหน่ง รายได้ วุฒิการศึกษา อายุราชการน้อยกว่าและสถานภาพทางครอบครัวโสดและสมรส

งานวิจัยต่างประเทศ

จอห์นตัน และเบวิน (Johnston and Bavin. 1973 : 136 – 141) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานทดสอบกับทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก โดยศึกษากับประชากร จำนวน 130 คน ในโรงเรียนราษฎร์แห่งหนึ่งในประเทศออสเตรเลีย โดยใช้แบบสอบถาม และผลการศึกษารูปได้ว่า ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ไม่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน และสิ่งที่ทำให้ไม่พึงพอใจในการทำงานมากที่สุดคือ สภาพการทำงานและการนิเทศงาน

เชส (Chase. 2001) ได้ศึกษาความแตกต่างของการรับรู้ความสามารถของตน อายุ และเพศของนักเรียน ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การรับรู้ความสามารถของตนในอนาคต และการอ้างสาเหตุของความล้มเหลว กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนที่มีอายุระหว่าง 8-14 ปี จำนวน 289 คน พบว่า นักเรียนที่มีการรับรู้ความสามารถของตนสูง จะอ้างสาเหตุของความล้มเหลวว่าเป็นเพราะขาดความพยายาม ในขณะที่นักเรียนที่มีการรับรู้ความสามารถของตนต่ำ มีการอ้างสาเหตุของความล้มเหลวว่าเป็นเพราะขาดความสามารถ

แจ๊คสัน และเบวิน (กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ. 2541 : 59; อ้างอิงจาก Jackson. 1975 : 7560 – A) ได้ทำการวิจัยเรื่องการรับรู้ความสามารถของผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง กับทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในผู้บริหารระดับกลาง และเพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางกับระดับที่สูงกว่า โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลางจำนวน 422คน และผู้บริหารระดับสูง จำนวน 337 คน ผลของการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง มีความพอใจในปัจจัยจูงใจ อันได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มากกว่าปัจจัยด้านจูง

สรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักการศึกษาหลายท่าน ทั้งในประเทศและต่างประเทศทำให้เห็นความจำเป็นของหน่วยงานทางการศึกษาที่จะต้องเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และยังเป็นส่วนหนึ่งของการเสริมสร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน ดังนั้น เพื่อพัฒนาการศึกษาให้เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การบริหารงานของสถานศึกษานุเคราะห์ที่ปฏิบัติงานสอนจึงเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุดที่ต้องได้รับการเอาใจใส่ดูแลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทว่าถึงทุกระดับเพื่อสัมฤทธิ์ผลสูงสุดของการจัดการศึกษาและนำไปสู่การพัฒนาประเทศชาติอย่างมั่นคงสืบไป