

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย รูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งการนำเสนอ ดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครู
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูครอบคลุมความหมาย การจูงใจปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ การเชื่อมโยงปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ และมูลเหตุจูงใจในการปฏิบัติงาน

การจูงใจมนุษย์เป็นปรากฏการณ์ที่สลับซับซ้อน ดังนั้น จึงไม่อาจจะหาคำจำกัดความที่เป็นสูตรสำเร็จตายตัวง่าย ๆ ได้ นอกจากนั้นผลของการจูงใจก็ยิ่งยากแก่การวัด อาทิ เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจสูงนั้นมิได้หมายความว่าระดับขวัญหรือการจูงใจจะต้องสูงตามไปด้วยเสมอ อย่างไรก็ตามสำหรับศัพท์ของการจูงใจ (Motivation) นั้น เป็นคำที่มาจากภาษาละตินว่า Movere อันหมายถึง การเคลื่อนไหวซึ่งเป็นเรื่องราวของความรู้สึกซึ่งไม่หยุดนิ่งอันยังส่งผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำ (สรัยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานะ. 2550: 83)

บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกันในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายภายใต้สถานการณ์เดียวกัน มิใช่เป็นเพราะมีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญา ตลอดจนจนประสบการณ์ที่แตกต่างกันเท่านั้น แต่ปัจจัยที่สำคัญยิ่งกว่าอีกประการหนึ่ง คือ การที่บุคคลได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่าง เป็นเหตุให้แต่ละคนเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถในการปฏิบัติมากขึ้นแตกต่างกันไปด้วย การจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จำเป็นต้องศึกษาในหลายๆ ประเด็น เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนว่าบุคคลแต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกันเพราะอะไร ถ้าหากสามารถจะบอกสาเหตุพฤติกรรมของแต่ละคนได้ก็คงจะทำให้การดำเนินชีวิตของเราง่ายขึ้น เพราะการเข้าใจสาเหตุพฤติกรรมจะช่วยให้คนเรามีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และให้อภัยกันได้ง่ายขึ้น แต่ในชีวิตจริง

แม้แต่บุคคล 2 คน รู้จักกันเป็นอย่างดี มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน เป็นต้นว่า บิดา มารดา และบุตร สามี ภรรยา ญาติ พี่น้อง เพื่อนสนิท ก็ยากที่จะบอกสาเหตุของพฤติกรรมของคนที่เรารักและสนิทได้ถูกต้องทุกครั้ง เพราะสาเหตุของพฤติกรรมเป็นที่สังเกตไม่ได้ และบางครั้งผู้แสดงพฤติกรรมเองก็อาจจะบอกไม่ได้ว่าทำไมตนเองจึงแสดงพฤติกรรมเช่นนั้น นักจิตวิทยาได้พยายามอธิบายสาเหตุของพฤติกรรมจึงพยายามสร้างทฤษฎีขึ้นโดยใช้ความคิดรวบยอดสมมติฐานที่เรียกว่าการจูงใจ ซึ่งหมายถึง องค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดหมาย แต่เนื่องจากเราไม่สามารถสังเกตแรงจูงใจได้โดยตรงจึงต้องอธิบายพฤติกรรมที่สังเกตได้เป็นสิ่งอ้างอิง (สุรางค์ ไคว์ตระกูล. 2554: 153)

ความหมายของแรงจูงใจ (Definition of Motivation)

คำว่า “แรงจูงใจ” มาจากภาษาลาตินว่า “Mover” ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “To Move” ซึ่งหมายถึง “เคลื่อนไหว” แรงจูงใจ หมายถึง แรงที่เกิดจากความต้องการ (Need) มีการตื่นตัว (Arousal) มีแรงขับ (Drive) หรือมีพลัง (Energy) ทำให้แสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่มีทิศทาง (Direction) อย่างมุ่งมั่นไม่ลดละ (Maintenance) และเพียรพยายาม (Persist) เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย (Goal) แอลแด็ก และคูซุฮาระ (Aldag; & Kuzuhara. 2002: 233); ลูเนนเบิร์ก และออร์นสเทน (Lunenburg; & Ormstein. 2000: 88-89); กรีนเบิร์ก และบาร์อน (Greenberg; & Baron. 2003: 190) เช่น เมื่อเราเห็นเด็กเขียนหนังสือด้วยความขะมักเขม้นหรือเห็นเขากำลังทำความสะอาดห้องเรียน เรากล่าวได้ว่าเขามีแรงจูงใจ เพราะเราสังเกตเห็นได้ว่าเขากำลังมีการเคลื่อนไหว อย่างไรก็ตาม คำว่าแรงจูงใจไม่ได้หมายถึงเฉพาะการเคลื่อนไหวทางกายที่ปรากฏให้เห็นเท่านั้น แต่จะรวมถึงการเคลื่อนไหวทางจิตด้วย การที่เราเห็นเด็กกำลังเขียนหนังสือหรือกำลังบันทึกเนื้อหาที่เรียนลงในสมุดนั้น เขาไม่เพียงแต่จะแสดงออกให้คนอื่นเห็นเท่านั้น แต่ในใจเขาอาจกำลังคิดและจดจำในสิ่งที่เขากำลังบันทึกนั้นด้วย พฤติกรรมความคิดและจดจำของเด็กนั้น เราถือว่าเป็นการเคลื่อนไหวภายในซึ่งเป็นลักษณะหนึ่งที่ยากกว่าเขามีแรงจูงใจ (ประสาธ อิศรปริดา. 2547: 299-334)

ธรรมชาติของแรงจูงใจ (The Nature of Motivation) แรงจูงใจของคนเรานั้นจะเกิดเมื่อมีสิ่งเร้า (Stimulus) สิ่งล่อใจหรือสิ่งจูงใจ (Incentives) ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกร่างกายมากกระตุ้น (Motivate) ทำให้คนเกิดการรับรู้ (Perception) จนเกิดความต้องการความปรารถนา (Desire) ความคาดหวัง (Expectancy) (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2550: 88) ความทะเยอทะยาน (Ambition) สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะทำให้คนเกิดสภาวะเสียสมดุลในร่างกายหรือจิตใจหรือทั้งสองอย่างพร้อมกัน หรือเรียกว่าความต้องการไม่พอ (Unsatisfied) จนทำให้เกิดความตึงเครียด (Tension) เกิดแรงขับภายในตัวบุคคลจนทำให้แสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่มีทิศทางอย่างมุ่งมั่นและเพียรพยายาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายจนทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfy) และลดความตึงเครียด (Reduction of

Tension) របอบบิ้นส์ และคูลเทอร์ (Robbins; & Coulter. 2002: 424-425); สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานะ. 2550: 88)

แซนฟอร์ด และสแมน (Sanford; & Sman. 1980: 189) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ เป็นความรู้สึกซึ่งไม่อาจหยุดนิ่งได้ เป็นพลังอะไรก็ตามที่ทำให้มนุษย์อยู่ภายใต้การชักจูงของบางสิ่ง และทำให้มนุษย์กระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งลงไปเพื่อลบล้างสภาพการขาดหรือเพื่อทดแทนพลัง บางสิ่งบางอย่าง

สตีเยร์ และพอร์เทอร์ (Steer; & Porter. 1979: 5) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ 3 ประการ คือ แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลกระทำพฤติกรรม เป็นสิ่งที่ชี้ทิศทางหรือ แนวทางให้บุคคลกระทำพฤติกรรมเพื่อบรรลุตามเป้าหมายของแต่ละคน และเป็นสิ่งที่สนับสนุนรักษา พฤติกรรมนั้นๆ ให้คงอยู่

ฮอดเกตส์ (Hodgetts. 1999: 36) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง การกระตุ้น เร่งเร้า และการทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมคนอื่นจะยังผลให้คนเกิดความรู้สึกภายใน เป็นพลังมี การเร่งเร้าหรือการเคลื่อนไหวที่บงการหรือเป็นช่องทางให้มีพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้โดย อาจกระตุ้นเร้าและทำให้เกิดอิทธิพลเช่นว่านั้นด้วยวิธีเชิงปฏิฐานหรือเชิงบวก (Positive) ดังเช่น การ ดำเนินการเพื่อสนองความปรารถนาต่างๆ ให้พอใจของบุคคล และด้วยวิธีการจูงใจเชิงลบ (Negative incentives) เช่น การดำเนินงานบังคับให้ทำงานด้วยวิธีการต่างๆ หากไม่ปฏิบัติตามต้องได้รับโทษ เป็นต้น

ร็อบบิ้นส์ (Robbins. 2005: 209) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ (motivation) หมายถึง กระบวนการที่ความพยายามของบุคคลได้รับการกระตุ้น (energized) ชี้นำ (directed) และรักษาให้คงอยู่ (sustained) จนกระทั่งงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

พน์ส หันนาคินท์ (2542: 130) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ ผู้บริหารให้มาตรการต่างๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ของ องค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2542: 211) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ เป็นคำศัพท์ที่ทุกๆ ไปที่จัด อยู่ในกลุ่มเดียวกับคำต่อไปนี้ ได้แก่ แรงขับ (Drives) ความอยาก (Desires) ความต้องการ (Needs) และ ความปรารถนา (Wishes) ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

สมพร สุทัศนีย์ (2542: 29) ได้กล่าวไว้ว่า การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีความ กระตือรือร้นหรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ พฤติกรรมทางสังคม และพฤติกรรมการทำงาน โดยเฉพาะในองค์กร ผู้นำมีหน้าที่โดยตรงในการจูงใจผู้ร่วมงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้

เพราะมนุษย์จะทำงานเต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเต็มใจในการปฏิบัติงาน การจูงใจเป็นเรื่องของการสนองความต้องการที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ยงยุทธ เกษสาคร (2541: 63) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า เรียกว่า “สิ่งจูงใจ” (Motive) ก่อให้เกิดความต้องการอันนำไปสู่แรงขับภายใน (Internal Drive) ที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรดังกล่าวแสดงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังไว้ ด้วยการสร้างอินทรีย์ของบุคลากรเหล่านั้นให้เกิดความต้องการ (Desire) ขึ้นเป็นอันดับแรก จากนั้นบุคคลก็จะเกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการนั้นก็คือ การเกิดแรงขับขึ้นภายใน (Drives) หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมบุคคลก็จะสนองตอบด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่าง (Behavior) ให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสูงสุด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545: 150) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ตามความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล จะเห็นได้ว่าการจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือการสร้างสิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นภาวะกระตุ้นให้ปฏิบัติได้ทำงานด้วยความขยัน มีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบควบคู่ไปด้วย เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังภายในของคนปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดยมุ่งหวังที่จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

นิรมล กิติกุล (2548: 158) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ศิลปะของผู้หน้าที่จะใช้สิ่งจูงใจหรือนำปัจจัยต่างๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งตามทิศทางหรือจุดประสงค์ที่ต้องการ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

พนัส หันนาคินทร์ (2548: 130) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้มาตรการต่างๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ขององค์กร มาตรการต่างๆ เหล่านี้อาจจะเป็นการกระตุ้นเป็นรายบุคคล เป็นกลุ่มหรือจัดระบบองค์กรให้มีสภาพที่ก่อให้เกิดความต้องการในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน ที่จะใช้พลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายหรือความคิดริเริ่มของตนเองที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กร

เนตรดาว มัชฌิมา (2549: 12) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคคลมีความต้องการกระตุ้นและทำให้เกิดการใช้พลังที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลกระทำกิจกรรมหรือมีความต้องการในการปฏิบัติงานและทุ่มเทการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จ

ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือแรงจูงใจเป็นแรงผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างตั้งใจ เต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

สรุปความหมายของคำว่า แรงจูงใจ หมายถึง การสร้างแรงขับหรือแรงผลักดันเพื่อกระตุ้นหรือชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานทั้งในหน้าที่และความรับผิดชอบ หรือไม่ใช่หน้าที่และความรับผิดชอบให้เป็นผลสำเร็จ

ประเภทของแรงจูงใจ

ประเภทของแรงจูงใจ (Motivation Types) นักจิตวิทยาได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจโดยแบ่งตามลักษณะการเกิด (ประสาท อิศรปริดา. 2547: 300-301; มธุรส สว่างบำรุง. 2542: 219) ดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจฉับพลัน (Aroused Motive) และแรงจูงใจสะสม (Motivational Disposition หรือ Latent Motive) แรงจูงใจฉับพลัน คือ แรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมออกมาทันทีทันใด แรงจูงใจสะสม คือ แรงจูงใจที่มีอยู่แต่ไม่ได้แสดงออกทันที จะค่อยๆ เก็บสะสมไว้รอการแสดงออกในเวลาใดเวลาหนึ่งต่อไป

2. แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary Motive) และแรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary Motive) แรงจูงใจปฐมภูมิ คือ แรงจูงใจอันเนื่องมาจากความต้องการที่เห็นพื้นฐานทางร่างกาย เช่น ความหิว กระหาย และแรงจูงใจทุติยภูมิ คือ แรงจูงใจที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากแรงจูงใจขั้นปฐมภูมิ

3. แรงจูงใจด้านสรีระวิทยา (Physiological Motive) และแรงจูงใจด้านจิตวิทยา (Psychological Motive) ซึ่งแรงจูงใจด้านสรีระวิทยา คือ แรงจูงใจที่พยายามผลักดันให้มนุษย์ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานทางกายภาพของตน ได้แก่ ความต้องการยามหิว ความต้องการยามกระหาย ความต้องการทางเพศ ความต้องการนอนหลับพักผ่อน ความต้องการการขับถ่าย และความต้องการออกซิเจน เป็นต้น แรงจูงใจด้านจิตวิทยา คือ แรงจูงใจนอกเหนือจากความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น มนุษย์ต้องการความรัก ความเข้าใจ ต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ต้องการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ต้องการหลีกเลี่ยงความอับอาย เป็นต้น

4. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) แรงจูงใจภายนอก คือ แรงที่เกิดขึ้นจากองค์ประกอบภายนอกตัวบุคคล องค์ประกอบดังกล่าวอาจเป็นสิ่งจูงใจ (Incentive) หรือรางวัลหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมโดยตรง ตัวอย่างเช่น วิรัตน์ทำความสะอาดห้องด้วยความตั้งใจเพราะพี่สาวสัญญากับเขาว่าถ้าทำแล้วจะพาไปรับประทานอาหาร ไอคกริม หรือในขณะที่อยู่ในห้องเรียนศิรินทรตั้งใจเรียนมากเป็นพิเศษเพราะครูบอกว่าจะได้รางวัลพิเศษให้ลงไปเล่นได้เร็วกว่าปกติ จากตัวอย่างนี้จะเห็นได้ว่าการได้รับประทานไอศกรีมก็ดี หรือได้ไปเล่นก็ดี เป็นองค์ประกอบภายนอก ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้วไม่มีความสัมพันธ์กับการตั้งใจเรียนเลย แรงจูงใจภายใน คือ แรงจูงใจที่จะตรงกันข้ามกับแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจชนิดนี้เกิดขึ้นจากองค์ประกอบ

ภายในตัวบุคคล เช่น ทำเพราะสนใจหรือสนุกกับงานนั้น ความสำเร็จของกิจกรรมที่ทำจะเป็นรางวัล โดยตัวมันเองจึงไม่มีสิ่งล่อหรือรอให้คนอื่นมาบังคับ ตัวอย่างเช่น สันติกำลังหาข้อมูลเพื่อเขียนรายงาน เรื่องชีวิตเด็กชาวเขา เขาได้ศึกษาชีวิตของเด็กเหล่านั้นจากเอกสารที่พอหาได้ และยังสามารถจดหมาย ส่วนตัวไปยังหัวหน้าชั้นในโรงเรียนชาวเขาเพื่อให้เด็กเหล่านั้นให้รายละเอียดเกี่ยวกับการดำรงชีวิต สันติ มีความสุขและสนุกมากกับข้อมูลที่ได้รับ จุดหมายหลักของเขาไม่ได้อยู่ที่เกรด A แต่เขาปรารถนาที่จะ เข้าใจเรื่องราวการดำรงชีพของชาวเขาที่เขา กำลังศึกษาอย่างแท้จริง

รูปแบบของแรงจูงใจ

รูปแบบของแรงจูงใจ (Motivation Forms) บุคคลแต่ละคนมีรูปแบบแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ซึ่งนักจิตวิทยาได้แบ่งรูปแบบแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็นหลายรูปแบบที่สำคัญ (สุรางค์ ใคว์ตระกูล. 2554: 172) ดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจ ที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมให้ประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำ เพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ตัวอย่างเช่น นักเรียนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะ พยายามทำคะแนนสูงสุดในวิชาคณิตศาสตร์ จะไม่ทำคะแนนดีเพื่อรางวัลหรือเพราะต้องการความรัก จากพ่อแม่หรือเพราะกลัวว่าพ่อแม่จะลงโทษ แต่ทำเพราะตนเองตั้งมาตรฐานความเป็นเลิศให้แก่ตนเอง เช่น อยากจะเป็นนักคณิตศาสตร์ที่ดี ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1.1 มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure)

1.2 มีความทะเยอทะยานสูง

1.3 ตั้งเป้าหมายสูง

1.4 มีความรับผิดชอบในการทำงานดี

1.5 มีความอดทนในการปฏิบัติงาน

1.6 รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง

1.7 เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน

1.8 เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นผู้ที่ โอบอ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้วผู้ที่มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจากการแข่งขัน พ่อแม่ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีกันดี ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์จะมีลักษณะสำคัญ เช่น เมื่อทำสิ่งใดเป้าหมายก็เพื่อ

ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ไม่มีความทะเยอทะยาน มีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก ตั้งเป้าหมายต่ำ หลีกเลี่ยงการโต้แย้ง มักจะคล้อยตามผู้อื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้น พบว่าผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้ส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกที่ว่าตนเอง “ขาด” ในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ ทำให้เกิดมีความรู้สึกเป็น “ปมด้อย” เมื่อมีปมด้อยจึงพยายามสร้าง “ปมเด่น” ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด ผู้มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 3.1 ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งบางครั้งอาจจะออกมาในลักษณะการก้าวร้าว
- 3.2 มักจะต่อต้านสังคม
- 3.3 แสวงหาชื่อเสียง
- 3.4 ชอบเสี่ยงทั้งในด้านของการทำงานร่างกาย และอุปสรรคต่างๆ
- 3.5 ชอบเป็นผู้นำ

4. แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggression Motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแบบนี้มักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไป ดังนั้น เด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่น หรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบบุคคลหรือจากสื่อต่างๆ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าวจะมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

- 4.1 ถือความคิดเห็นหรือความสำคัญของตนเป็นใหญ่
- 4.2 ชอบทำร้ายผู้อื่นทั้งการทำร้ายด้วยกายหรือวาจา

5. แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา (Dependency Motive) สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้ก็เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้ช่วยเหลือตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพาจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 5.1 ไม่มีมั่นใจในตนเอง
- 5.2 ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ด้วยตนเอง มักจะลังเล
- 5.3 ไม่กล้าเสี่ยง
- 5.4 ต้องการความช่วยเหลือ และกำลังใจจากผู้อื่น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์

ในเรื่องของการทำงานจะต้องระลึกถึงคุณภาพของงานเป็นสำคัญ การทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียรและใช้สติปัญญาเป็นเครื่องนำทางงานจะมีคุณภาพดี การทำงานที่ทำด้วยใจ มีความตระหนักถึงงานที่ทำอยู่จะก่อให้เกิดความพอใจและกระตุ้นให้รู้สึกว่าจะงานช่วยให้ชีวิตก้าวหน้า จึงทำให้มีการทำงานด้วยความกระตือรือร้น การที่คนทำงานมีจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานแตกต่างกันย่อมมีผลต่อการทำงานที่แตกต่างกัน คนบางคนทำงานเพราะชอบงานที่ทำ การได้ทำงานเป็นความสุข เรียกได้

ว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจจึงถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลโดยตรง และการที่บุคคลแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติในหน้าที่ที่รับผิดชอบแตกต่างกันภายใต้สถานการณ์เดียวกัน นั้นมิใช่เป็นเพราะมีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญา ตลอดจนประสบการณ์แตกต่างกันเท่านั้น แต่ปัจจัยที่สำคัญยิ่งกว่าประการหนึ่ง คือ การปฏิบัติงานได้รับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันเป็นเหตุ ให้แต่ละคนเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้นแตกต่างกันไปด้วย แรงจูงใจเป็น ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ (พยอม วงศ์สารศรี. 2542: 5)

ความจำเป็นในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545: 150) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่า เป็นวิธีการชักนำพฤติกรรมของ บุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ตามความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและ ภายนอกตัวบุคคล จะเห็นได้ว่าการจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือการสร้างสิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำ ต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นภาวะกระตุ้นให้ปฏิบัติได้ทำงานด้วยความขยัน มีความกระตือรือร้นที่ จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคู่ไปด้วย เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังภายในของคนที่ปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมุ่งหวังที่จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

พยอม วงศ์สารศรี (2542: 5) เสนอแนวคิดว่า การทำงานในองค์กรจะเกิดประสิทธิภาพ สูงสุดก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสุขในการดำรงชีวิตอยู่ในองค์กร และได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

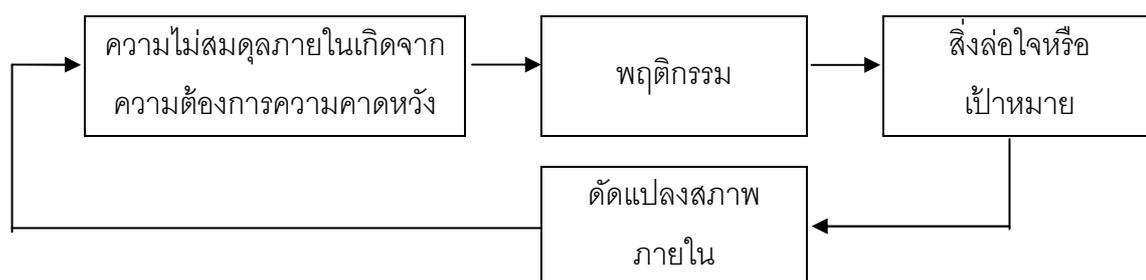
ธงชัย สันติวงษ์ (2543: 9) ที่เห็นว่าความสำเร็จของงานส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้าน บุคคลเป็นสำคัญ เพราะคนเป็นผู้ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ในองค์กร ดังนั้น การเข้าใจพฤติกรรม ของบุคคลในองค์กรจึงนับว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทราบและทำความเข้าใจ เพื่อที่จะ บริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรที่ต้องอาศัยความมีศิลปะของผู้บริหาร ใช้ความสามารถของการเป็นผู้นำ สร้างแรงจูงใจ รวมทั้งส่งเสริมขวัญกำลังใจให้เกิดความมานะ พยายาม ทุ้งเท ตั้งใจทำงานให้เสร็จลุล่วง ไปอย่างดีที่สุด หากองค์กรใดไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าว จิตใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ผลงานย่อมตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่าย และทำงาน อย่างไม่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้บริหารที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ดี กล่าวคือ ปฏิบัติงาน ตามคำสั่ง ทำงานอย่างขยันขันแข็ง และทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ จึง จำเป็นต้องพยายามเข้าใจถึงกลไกของพฤติกรรมของบุคคล และวิธีสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เพื่อจะ

สามารถชักจูง กำกับหรือผลักดันพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

การเชื่อมโยงปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553: 120) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทางที่ต้องการ ซึ่งจะมีลักษณะดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ภาพสภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นแสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง

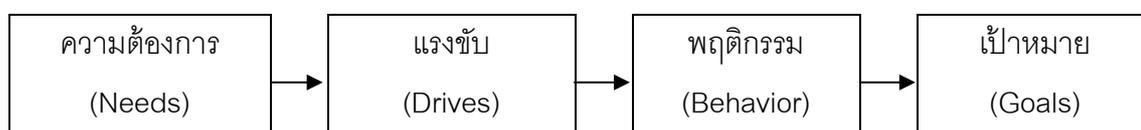
จะเห็นว่าแต่ละคนจะเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม ดังนี้

1. ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรมและมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้นๆ และพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด
2. ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้กิจกรรมต่างๆ เพื่อสนองความต้องการนั้น
3. ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่างๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรมชากร เหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น
4. เจตคติที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีเจตคติที่ดีต่อการทำงานก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท
5. ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกันก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกัน คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความพยายามมุ่งหวังไว้ต่ำ
6. การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมจะแตกต่างออกไปตามขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกันยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วย
7. ความต้องการอย่างเดียวกันทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ เช่น การแสดงออกของความไม่พอใจ

8. แรงผลักดันที่แตกต่างกันทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้

9. พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลายๆ ทาง และมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงานเพื่อให้ได้เงิน และได้ชื่อเสียง ความยกย่อง และยอมรับจากผู้อื่น

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระทำทุกวิถีทางที่จะให้บุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมในทางที่ต้องการ การจูงใจจึงเป็นเสมือนแรงขับภายใน (Internal Drive) ที่จะทำให้นักบุคคลเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่ถูกต้องและเป็นไปตามองค์การคาดหวังไว้ ดังนั้น พื้นฐานที่สำคัญของการจูงใจก็คือ การสร้างให้เกิดความต้องการ (Needs) ขึ้นก่อน เมื่อคนเกิดความต้องการแล้วก็จะเกิดแรงขับ (Drive) หรือความอยากที่จะกระทำขึ้นจนผลสุดท้ายก็จะเกิดการกระทำหรือพฤติกรรม (Behavior) ตามเป้าหมายที่ต้องการไว้ ภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนการแสดงพฤติกรรม

ที่มา: เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538)

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550: 336) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทางความต้องการ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เจริญก้าวหน้า การจูงใจมีลักษณะเป็นนามธรรม กล่าวคือ เป็นวิธีการที่ชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ (Motive) เหตุนี้การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการจูงใจหมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้นๆ เอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคล คือ ความต้องการ (Needs)

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมใด พฤติกรรมหนึ่งออกมาอย่างมุ่งมั่นเพื่อการดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้สำเร็จตามที่ต้องการ

มูลเหตุจูงใจในการปฏิบัติงาน

การทำงานของแต่ละคนย่อมขึ้นอยู่กับมูลเหตุจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้คนแต่ละคนทำงาน ผลงานจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2553: 120) ต่อไปนี้

1. สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เช่น สถานที่ แสงสว่าง กฎระเบียบ กฎเกณฑ์ของสถานที่ทำงาน บรรยากาศในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. เศรษฐกิจ เป็นผลตอบแทนจากการทำงาน ได้แก่ ค่าจ้าง ค่าแรง ค่าสมนาคุณ โบนัส ค่าตอบแทน รวมทั้งฐานะทางครอบครัว รายจ่ายของครอบครัว ซึ่งมีผลต่อการทำงาน
3. ฐานะทางสังคม เป็นส่วนหนึ่งของงานและสังคม ตำแหน่งงานหน้าที่การงานของแต่ละคนได้รับการยอมรับจากสังคมก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความภูมิใจ มีความรับผิดชอบมากขึ้น
4. เจตคติต่องาน ความรู้สึกว่างานนั้นเป็นสิ่งที่มีความค่า เป็นการรับผิดชอบต่อสังคม จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนและสังคม นอกจากนี้ ความถนัด ความสนใจ ความเอาใจใส่ ก็มีผลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก
5. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ความสามารถที่จะได้รับความรู้ความสามารถได้เต็มที่โดยไม่ต้องมีใครบังคับ มีอิสระในการปฏิบัติงาน เหล่านี้เป็นมูลเหตุให้คนตั้งใจในการปฏิบัติงาน และมีความสุขในการปฏิบัติงาน

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของคุณ

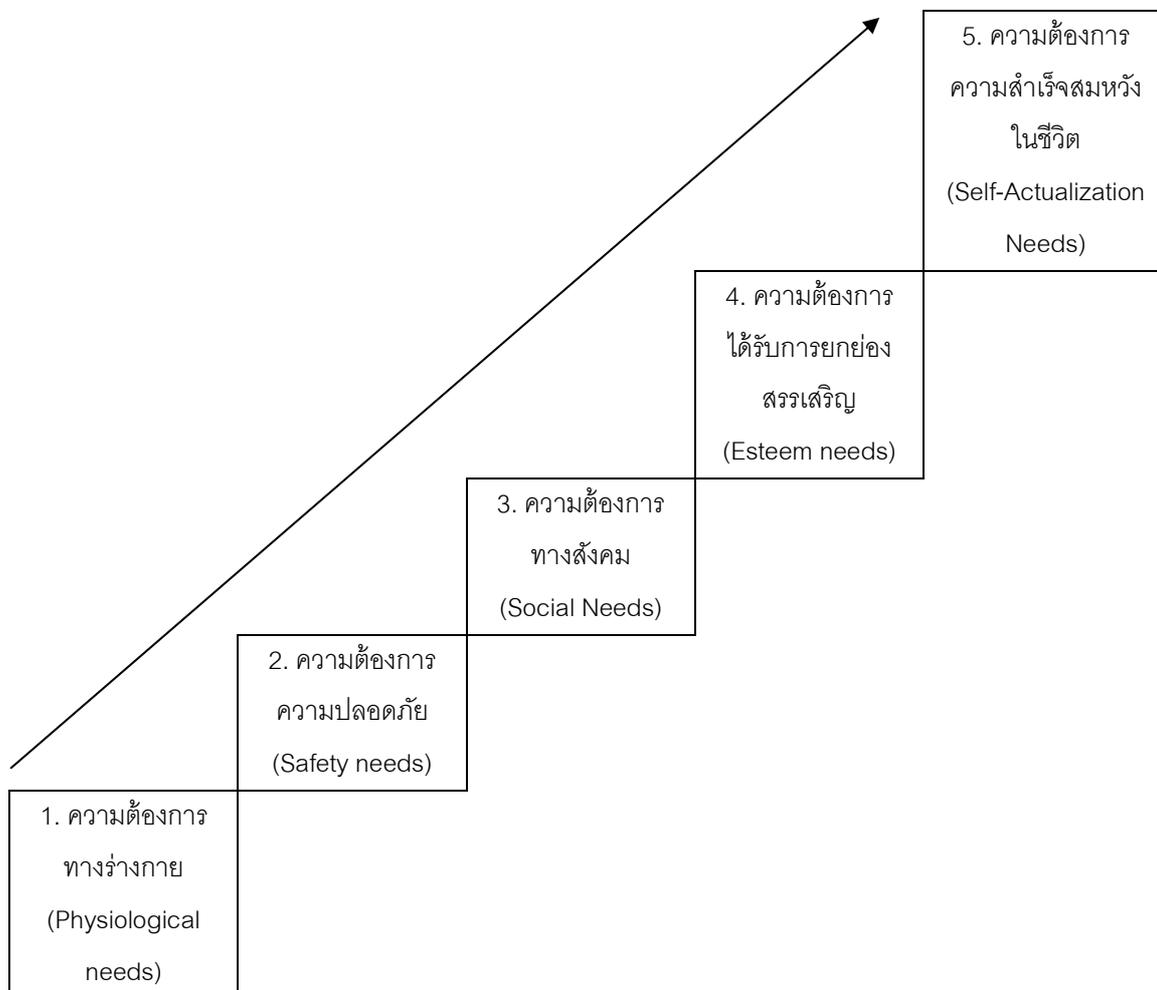
ทฤษฎีแรงจูงใจมีหลายทฤษฎีและแตกต่างกันไป ทุกทฤษฎีต่างก็มีความคล้ายคลึงกัน เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ เนื้อหาทฤษฎีที่เน้นกระบวนการที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการศึกษา มีดังนี้

ทฤษฎีแรงจูงใจของเทย์เลอร์

ในยุคของการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) วิศวกรชาวอเมริกัน เทย์เลอร์ (Taylor, 1964) ได้เสนอหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการ ซึ่งก่อให้เกิดปรัชญาของการบริหารที่เน้นหลักการพื้นฐานของการนำวิทยาศาสตร์มาใช้ในกิจกรรมการบริหาร การเน้นการให้สิ่งจูงใจกับผู้ทำงาน โดยถือหลักการว่าทำงานมากได้เงินมาก (more production more money) และเน้นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลอย่างสูงสุดเพื่อประโยชน์ขององค์กร ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับการจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุดทีเดียว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการกำหนดเวลาความสามารถในการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชิ้นงาน การให้โบนัสกับผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น เทย์เลอร์เห็นว่าสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จูงใจให้บุคลากรแต่ละคนทำงาน จำนวนเงินที่บุคลากรรับจะมี ความสำคัญมากกว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติ บุคลากรจะทำงานอะไรก็ได้ที่ช่วยให้เขาได้รับค่าจ้างมากพอ การจูงใจตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ใช้ได้ผลในระยะสั้นเท่านั้น เนื่องจากมนุษย์มีชีวิตจิตใจ ดังนั้น การปฏิบัติต่อ และให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเสมือนเครื่องจักร จึงไม่อาจใช้ได้ในระยะยาว

ทฤษฎีลำดับขั้นตอนความต้องการของมาสโลว์

มาสโลว์ (Maslow, 1954) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพื้นฐานความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) 5 ขั้น ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์อันเป็นสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต เช่น น้ำ อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย การพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เมื่อได้รับการตอบสนองทางร่างกายแล้ว ขั้นต่อไป คือ ความต้องการความปลอดภัยต่างๆ ได้แก่ ความมั่นคงในชีวิต ไม่ว่าจะเป็นอาชีพหรือการทำงาน เป็นความต้องการที่จะทำให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยในชีวิต

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการขั้นที่ 3 เมื่อความต้องการในขั้นที่ 1 และ 2 ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการสังคม ต้องการเพื่อน ต้องการความรัก ความเป็นมิตรจากบุคคลอื่นๆ

4. ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ (Esteem needs) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น การมีเกียรติ มีชื่อเสียงในสังคม อยากมีตำแหน่ง มีอำนาจ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self-Actualization Needs) เมื่อความต้องการพื้นฐานขั้นที่ 1-4 ได้รับการตอบสนองแล้ว ในขั้นนี้เป็นความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต ตามที่บุคคลนั้นปรารถนา เช่น ต้องการเป็นผู้บริหารฝ่าย ต้องการผู้ช่วยผู้บริหาร หรือต้องการสร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ในสังคม เป็นต้น

ความคิดเกี่ยวกับลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow) นี้ได้แสดงให้เห็นถึงความต้องการของมนุษย์ในแต่ละระดับว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร และที่สำคัญก็คือ เมื่อความต้องการขั้นต้นได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์จะมีความต้องการในขั้นต่อไป ดังนั้น ในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงความต้องการพื้นฐานดังกล่าวด้วย ประเด็นที่น่าศึกษาก็คือ มาสโลว์ (Maslow) นี้เขาเชื่อว่าความต้องการของมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ตามฐานะของแต่ละคน และสิ่งแวดล้อม กล่าวคือ เมื่อมนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกายหรือทางด้านวัตถุครบแล้วก็จะมี ความอยากหรือความต้องการที่ละเอียดอ่อนสูงขึ้นไปอีกไม่มีที่สิ้นสุด โดยมาสโลว์กล่าวว่า เมื่อความต้องการใดเหล่านี้ได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการนั้นก็ยังไม่จูงใจให้คนทำอะไรขึ้นอีกจนกว่า ความต้องการที่อยู่ในระดับสูงกว่าจะเกิดขึ้น และความต้องการระดับสูงก็จะเป็นตัวกระตุ้นให้คนอยากจะทำอะไรต่อไป แต่หากความต้องการที่ต่ำกว่ายังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับสูงจะไม่เกิดขึ้นเช่นเดียวกัน พฤติกรรมในขณะนั้นจึงเป็นไปเพื่อสนองความต้องการต่ำกว่าก่อน ดังนั้น สาระสำคัญของทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นนี้จึงสามารถสรุปได้ว่าความต้องการทั้ง 5 ลำดับขั้นของมนุษย์มีความสำคัญไม่เท่ากัน โดยคนแต่ละคนจะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับบำบัดความต้องการในแต่ละ ลำดับขั้นที่เกิดขึ้นตามความรุนแรงในแต่ละช่วงเวลา และตามความต้องการตั้งแต่ขั้นที่ 1-5 จะมีความรุนแรงต่อบุคคลมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความพึงพอใจที่ได้รับจากการตอบสนองความต้องการในลำดับขั้นๆ ที่ผ่านมา

สอดคล้องกับ เซอร์เมอร์ฮอน (Schermmerthom, 2002: 99-100) ที่ได้กล่าวถึง ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Need Theory) ดังนี้

1. แนวคิดที่เน้นในเรื่องของความต้องการของมนุษย์ที่มีความต้องการอย่างไม่มี สิ้นสุด และตั้งอยู่บนสมมติฐาน 3 ข้อ คือ

1.1 บุคคล คือ สิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการของบุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขา ความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ถูกระงับแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจ

1.2 ความต้องการของบุคคลจะถูกเรียงลำดับตามความสำคัญ หรือเป็นลำดับชั้น จากความต้องการพื้นฐานไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน

1.3 ความต้องการของบุคคลจะมากและเพิ่มขึ้นต่อไปก็ต่อเมื่อความต้องการในชั้นต่ำกว่าได้ถูกตอบสนองอย่างเพียงพอแล้ว

2. ลักษณะความต้องการ (Needs) ซึ่งจัดเป็นกลุ่มลำดับชั้นของความต้องการจากต่ำสุดไปถึงสูงสุด จำนวน 5 ชั้น เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2002: 99) และเป็นไปตามลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) ดังนี้

2.1 ความต้องการทางร่างกาย เป็นความต้องการขั้นต่ำสุดที่ต้องได้รับการตอบสนองก่อนซึ่งเป็นแรงผลักดันทางชีววิทยาพื้นฐาน เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ และความสะอาดสบายในสำนักงาน องค์กรจะต้องให้เงินเดือนหรือค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรให้สามารถใช้จ่ายดำรงชีวิตอยู่ได้ และส่งเสริมหรือบริการสวัสดิการด้านสุขภาพกายและสุขภาพจิต

2.2 ความต้องการความปลอดภัย เป็นความต้องการความมั่นคงและปลอดภัยในการปฏิบัติงาน จะถูกกระตุ้นหลังจากความต้องการทางด้านร่างกายได้ถูกตอบสนองแล้ว องค์กรจะต้องจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและที่ทำงานให้ปลอดภัย เช่น อุณหภูมิที่เหมาะสม แสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเท ห้องน้ำสะอาดและปลอดภัย ตลอดจนกฎและข้อบังคับต่างๆ ที่ทำให้เกิดความปลอดภัย

2.3 ความต้องการสังคม เมื่อคนมีความรู้สึกว่าจะปลอดภัยแล้วก็จะมีความต้องการด้านความรัก ความสงสาร การได้รับการยอมรับ ความผูกพัน และสัมพันธ์ในหมู่เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงานกับผู้บริหาร และความสัมพันธ์กับกลุ่มอาชีพอื่นๆ

2.4 ความต้องการได้รับความนิยมนยกย่อง เป็นความต้องการที่จะได้รับความนิยมนยกย่อง และมีเกียรติในสายตาเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และในวงสังคมในด้านผลงาน สถานภาพความเป็นอยู่ องค์กรสามารถดำเนินการกำหนดชื่อตำแหน่ง เงินเดือน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ

2.5 ความต้องการประจักษ์ในศักยภาพแห่งตน เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของบุคคลที่มีความปรารถนาจะบรรลุศักยภาพของตน โดยใช้ความสามารถของตนการพัฒนาตนและสร้างสรรค์งานอย่างเต็มที่ อยากรับผลสำเร็จในสิ่งที่ตนอยากจะเป็นมากขึ้นสูงขึ้นจนเป็นที่ประจักษ์ ซึ่งองค์กรสามารถจัดได้โดยจัดงานหรือมอบหมายงานที่ท้าทายเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า ความต้องการทั้ง 5 ลำดับชั้นของเราจะมีความสำคัญไม่เท่ากัน โดยคนแต่ละคนจะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับการบำบัดความต้องการที่เกิดขึ้นในแต่ละชั้นตอนตามความรุนแรงในแต่ละช่วงเวลา ตามความต้องการตั้งแต่ชั้นที่ 1-5 และความต้องการนั้นจะมีความรุนแรงต่อบุคคลมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความพึงพอใจที่ได้รับจากการสนองตอบความต้องการในลำดับชั้นแรกๆ ที่ผ่านมามีเป็นอย่างไร

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเกรเกอร์

นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 เป็นต้นมา การบริหารหรือการจัดการได้มุ่งเน้นความสำคัญขององค์ประกอบในการจูงใจคนเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นสภาพที่ทำงาน เงินเดือน หรือการลงโทษ ซึ่งเป็นแรงจูงใจ (Incentive) แบบหนึ่ง แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) จากสถาบัน Massachusetts Institute of Technology ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับคนในองค์กรเป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งจำแนกคนเป็น 2 กลุ่ม ดังตาราง 1

ตาราง 1 การเปรียบเทียบลักษณะคนตามทฤษฎี X ทฤษฎี Y

Theory X	Theory Y
1. โดยปกติวิสัยแล้วคนจะขี้เกียจ ไม่ชอบทำงาน และจะเลื่องงานถ้าทำได้	1. สำหรับคนส่วนใหญ่แล้วรักที่จะทำงาน และมีความรับผิดชอบ
2. ด้วยเหตุที่คนไม่ชอบทำงาน ดังนั้น จึงต้องมีการสั่งการ ควบคุม และการจูงใจทางลบ เพื่อให้เขาทำงานตามเป้าหมายขององค์กร	2. คนจะมีการควบคุมตนเองในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งเขาก็ยอมรับ
3. โดยเฉลี่ยทั่วไปคนชอบรับคำสั่ง จะพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย แต่ต้องการความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	3. ภายใต้สภาพการทำงานที่เหมาะสม คนจะเรียนรู้การยอมรับและอยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น
	4. คนจะมีความสนใจในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความคิด ทักษะการทำงาน ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

จากทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความสำคัญของการจูงใจอยู่ที่การศึกษาพื้นฐานความต้องการของคน พฤติกรรมการทำงานของคนที่มีความแตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงวิธีการและเทคนิคที่ควรใช้ในการจูงใจบุคคลแต่ละประเภทในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรได้ โดยแมคเกรเกอร์ได้อธิบายว่าพฤติกรรมของมนุษย์มีความแตกต่างกัน 2 ลักษณะ กล่าวคือ ลักษณะแรก เป็นทัศนคติในทางลบเรียกว่าทฤษฎี X และลักษณะที่สอง เป็นทัศนคติในทางบวกเรียกว่าทฤษฎี Y ลักษณะบุคคลตามทฤษฎี X เชื่อว่าบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องไม่ชอบทำงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีการสั่งการโดยตรง การใช้ระเบียบและหน้าที่ การลงโทษ จำเป็นต้องมีการจูงใจจะเน้นค่าตอบแทนด้านการเงิน และผลประโยชน์อื่น ๆ จะเห็นว่าจุดสำคัญของการจูงใจ คือ การตอบสนองความต้องการของคนด้วยความต้องการพื้นฐานเท่านั้น เนื่องจากทฤษฎี X จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับต่ำ คือ ความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัย ส่วนลักษณะบุคคลตามทฤษฎี Y เชื่อว่าบุคคลไม่ได้เป็นดังเช่นทฤษฎี X โดยเชื่อว่าการมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและการใช้แนวทางที่เหมาะสม คนจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเอง แรงจูงใจ คือ ความรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ทุกคน ผู้บริหารเพียงจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม และวิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของเขาเองควบคู่ไปกับความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรไปพร้อมกันเท่านั้น เนื่องจากทฤษฎี Y จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการในระดับสูง คือ ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต

ทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need Hierarchy Theory)

ทฤษฎีความต้องการพัฒนาใช้ในปี ค.ศ. 1972 เรียกว่า ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG: Existence-Relatedness-Growth Theory) อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer. 1972) มีความเห็นพ้องกันกับมาสโลว์

ดั่งที่ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547: 304) ได้กล่าวถึงทฤษฎีความต้องการ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ว่าเป็นทฤษฎีความต้องการ ซึ่งกำหนดลำดับขั้นตอนความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างความต้องการในระดับต่ำและความต้องการในระดับสูงซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ จาก 5 ขั้นตอน คงเหลือ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. ความต้องการในการอยู่รอด (existence needs: E) เป็นความต้องการในระดับต่ำสุด ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรมและสามารถพิสูจน์ได้ ประกอบด้วยทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ คือ ความต้องการของร่างกายและความต้องการปลอดภัย

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (related need: R) ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ คือ ความต้องการทางด้านสังคมและรวม ความต้องการความปลอดภัยและความต้องการการยกย่อง

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (growth: G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุด ในระดับขั้นตอนของอัลเดอร์เฟอร์และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ คือ ความต้องการการยกย่องและรวมความต้องการประสบความสำเร็จ

แนวความคิดของอัลเดอร์เฟอร์เมื่อเปรียบเทียบกับมาสโลว์แล้วจะมีความสัมพันธ์กัน และจะเห็นได้ว่าทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ ชี้ให้เห็นถึงความต้องการของมนุษย์แตกต่างไปจากทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow) แต่อธิบายในขอบเขตที่กว้างขวางกว่ามาสโลว์

ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Achievement Motivation Theory)

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1953) เน้นถึงความต้องการ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการมีผลงาน และบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา
2. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น
3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการมีอิทธิพลและครอบงำเหนือผู้อื่น

จากการศึกษาของแมคเคลแลนด์ พบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จโดยตัวของเขาเอง จะมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. พวกเขาต้องการกำหนดเป้าหมายของพวกเขาเอง ไม่ต้องการความเลื่อนลอยไร้เป้าหมาย
2. พวกเขาจะไม่กำหนดเป้าหมายที่ยากหรือง่ายต่อความสำเร็จมากจนเกินไป
3. พวกเขาต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขา ซึ่งเขาต้องการรู้ว่าเขาทำงานได้ดีแค่ไหน สำหรับผู้บริหารแล้วความต้องการอำนาจจะมีเป็นความต้องการที่สูงกว่า ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการผูกพันทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์เป็นแนวคิดลึกซึ้งและกว้างไกล กล่าวคือ คนจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ได้จะต้องได้รับการปลูกฝังตั้งแต่ครอบครัว โรงเรียน จนถึงองค์กรที่คนๆ นั้นเข้าไปเกี่ยวข้อง

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (The Expectancy Theory: Vroom)

ปี ค.ศ. 1964 วรูม (Vroom) ได้นำเสนอทฤษฎีที่มีต้นตอมาจากแนวความคิดของนักจิตวิทยา เลวิน (Levin) และทอลแมน (Tolman) ที่มีความคิดพื้นฐานที่ว่ามนุษย์นั้นยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจ (Rational-economic Man) ซึ่ง วรูมมีแนวคิดที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความคาดหวัง (Expectancy) ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) และคุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) สามารถอธิบายได้ด้วยสูตร แอลแด็ก และคูกุฮาระ (Aldag; & Kuzuhara. 2002: 259-264)

$$\text{Motivation} = E \times I \times V \text{ (Expectancy} \times \text{Instrumentality} \times \text{Valence)}$$

$$\text{(แรงจูงใจ} = \text{ความคาดหวัง} \times \text{ความเป็นเครื่องมือ} \times \text{คุณค่าของผลลัพธ์)}$$

มีความหมายว่า ระดับของแรงจูงใจเป็นไปตามระดับความต้องการที่คนเรามีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และระดับความเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับสิ่งนั้น

หลักการพื้นฐานที่สำคัญของทฤษฎี ได้แก่

1. ปัจจัยภายใน (ความต้องการ) และปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อม) มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล

2. พฤติกรรมใดๆ เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเองของบุคคล

3. บุคคลมีความแตกต่างกันในความต้องการ ความปรารถนา และเป้าหมาย

4. บุคคลจะเลือกใช้พฤติกรรมโดยยอมเป็นไปตามการรับรู้ผลต่อเนื่องจากพฤติกรรมนั้น

5. แรงจูงใจตามทฤษฎีนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยตัวแปรสำคัญสามตัวประกอบกัน คือ

ความคาดหวัง ความเป็นเครื่องมือ และคุณค่าของผลลัพธ์

องค์ประกอบพื้นฐานของทฤษฎี

ซึ่งองค์ประกอบสำคัญที่เป็นพื้นฐานของทฤษฎีความคาดหวังสามารถอธิบายให้เข้าใจ แอลแด็ก และคูกุฮาระ (Aldag; & Kuzuhara. 2002: 260) ดังนี้

1. ผลลัพธ์ลำดับแรก (First-Order Outcome) คือ ผลลัพธ์ที่เกิดโดยตรงจากความพยายาม (Effort) ซึ่งอาจจะเป็นผลการปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์ ลดการขาดงาน การลาออกลดต่ำลง หรือสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ปรารถนาแสดงออก

2. ผลลัพธ์ลำดับ 2 (Second-Order Outcome) คือ ผลลัพธ์ที่เป็นบางสิ่งบางอย่างที่เป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดี หรืออาจจะเป็นผลจากการบรรลุผลลัพธ์ลำดับแรก ได้แก่ เงินเดือน การได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร

3. ความคาดหวัง (Expectancy) คือ ความเข้าใจที่เชื่อมต่อระหว่างความพยายามและผลลัพธ์ลำดับแรก เป็นการรับรู้ของบุคคล เช่น บทบาทหน้าที่ ความสามารถของตนเอง หรือสถานการณ์บังคับ โอกาสและความเป็นไปได้ที่เขาจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ การรับรู้ที่สำคัญ

อีกอย่างหนึ่ง คือ การรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ การกระทำ หรือพฤติกรรมกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น หรือต่อผลตอบแทนที่จะได้รับ ถ้าบุคคลคาดหวังสูงว่าการกระทำของเขาจะได้รับรางวัลเขาจะเกิดแรงจูงใจสูง ถ้าบุคคลเชื่อมั่นว่าเมื่อกระทำแล้วได้รับผลตอบแทนเขาย่อมเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น แต่ถ้าบุคคลไม่มีความแน่ใจว่าจะได้รับอะไรแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะไม่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ตะวันเชือดตนเองว่าเขาสามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ และเขาต้องการได้รับตำแหน่งนั้น แต่เขามีลักษณะการควบคุมจากภายนอก (External Locus of Control) ซึ่งเชื่อว่าการทำงานหนักไม่ใช่วิธีที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งแต่อย่างใด ดังนั้น เขาไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงานหนักเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

4. ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) หมายถึง ความเป็นไปได้หรือโอกาสของผลการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ในระดับแรกจะทำให้ได้ผลตอบแทนผลลัพธ์ในระดับต่อไป ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่ได้รับ เช่น สมมติว่าบุคคลฯ หนึ่งปรารถนาที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และเขาเห็นว่าการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดีจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้เป้าหมายของเขาเป็นผลได้ ดังนั้น ผลลัพธ์ในระดับแรกของเขาจึงเป็นการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดี และผลลัพธ์ระดับแรกจะมี Valence ในทางบวก เพราะผลลัพธ์ระดับแรกนี้จะมีสัมพันธภาพกับผลลัพธ์ในระดับที่ 2 ที่คาดหวังนั่นคือ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อาจกล่าวได้ว่าผลลัพธ์ระดับแรกจะเป็นเครื่องมือเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ในระดับที่ 2

5. คุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) หมายถึง คุณค่าหรือความสำคัญที่บุคคลรับรู้ต่อผลตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับ โดยทั่วไปถ้าบุคคลรับรู้คุณค่าสูงต่อผลตอบแทนหรือรับรู้ว่าคุณค่ามีความสำคัญสูงมากเท่าไรยิ่งทำให้มีแรงจูงใจสูงมากขึ้นด้วย และจะทุ่มเทความสามารถในการกระทำเพื่อให้ได้ผลลัพธ์นั้น ตัวอย่างเช่น มานะซึ่งเป็นผู้บริหารต้องการให้ซาลีซึ่งเป็นบุคลากรทำงานให้มากขึ้น เขาจึงบอกกับซาลีว่าควรจะทำใจใส่ทำงานให้มากขึ้น เพราะการทำงานมากขึ้นจะส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่ง ถ้าหากซาลีมีความต้องการจะเลื่อนตำแหน่งเขาคงมีแรงจูงใจสูงขึ้นในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าซาลีไม่สนใจหรือไม่เห็นความสำคัญของการเลื่อนตำแหน่ง การบอกกล่าวของมานะไม่สามารถจูงใจซาลีได้

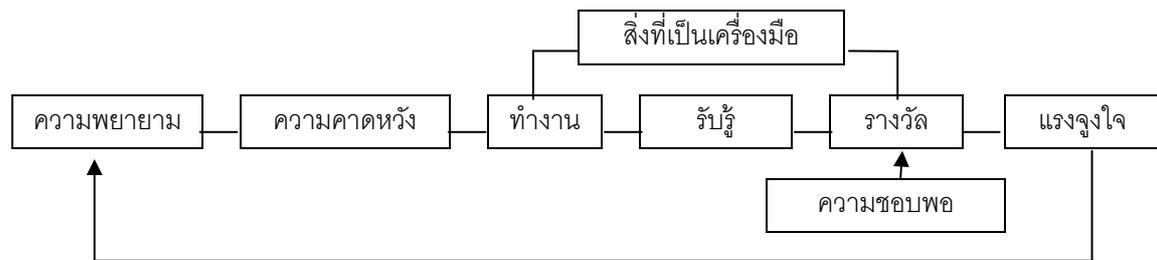
การใช้ทฤษฎีความคาดหวังสามารถใช้ทำนายความพยายามในการปฏิบัติงานระดับความพอใจงานและระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจน แต่มีข้อแม้ว่าต้องกำหนดค่าต่างๆ ลงในสูตรให้ถูกต้อง ดังนั้น ทฤษฎีอาจใช้พยากรณ์ได้ถูกต้องในบางสถานการณ์ แต่อาจใช้ไม่ได้ในสถานการณ์อื่นที่แตกต่างไป หากจะใช้ทฤษฎีนี้ในการจูงใจการปฏิบัติงานของบุคคลจะต้องสอดคล้องกับเงื่อนไขต่อไปนี้

1. ต้องกำหนดเป้าหมายชัดเจน รวมทั้งการปฏิบัติที่จำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น
2. ผลตอบแทนหรือรางวัลจะได้ต้องสอดคล้องกับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

เท่านั้น คือ บรรลุเป้าหมายมากได้ผลตอบแทนมาก

3. ผลตอบแทนหรือรางวัลที่ให้อาจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อบุคลากร ผู้บริหารต้องรู้จักบุคลากรแต่ละคนเป็นอย่างดี

4. บุคลากรมีความเชื่อถือในข้อตกลงที่กำหนดกัน ผู้บริหารต้องรักษาสัญญาที่ให้ไว้กับบุคลากร



ภาพประกอบ 5 ความคาดหวังที่มีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงาน

ที่มา: เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550: 342)

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของล๊อค (Locke's Goal Setting Theory of Work Motivation)

ล๊อค (Locke, 1968: 157) ได้เสนอทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายโดยพัฒนามาจากแนวทางการพัฒนาความคิดของบุคคล รวมถึงการยอมรับว่าบุคคลทุกคนแสดงพฤติกรรมอย่างมีวัตถุประสงค์ โดยรับรู้คุณค่าของการกระทำและผลของการกระทำของบุคคล แนวคิดของล๊อคได้ผสมผสานกับทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ แอลเบิร์ต แบนดูรา (Albert Bandura) ในมิติการจำลองแบบด้านบทบาทการเลือกเป้าหมาย การมีพันธะกับเป้าหมายขององค์กร และการประเมินความสามารถของตนเอง (self-efficacy) โดยหลักการดังกล่าวใช้เป็นสิ่งจูงใจบุคลากรโดยเห็นว่าคุณค่าที่บุคคลให้แก่การปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานเป็นเป้าหมายอันสำคัญ โดยล๊อคอธิบายว่าบุคคลจะให้ความหมายของคุณค่าต่อการกระทำและการตัดสินใจเกี่ยวกับคุณค่าของการกระทำ เป็นพฤติกรรมที่ใช้ความคิดเป็นสำคัญแล้วจึงเกิดประสบการณ์รับรู้คุณค่าทางด้านอารมณ์ต่อสิ่งต่างๆ ที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้อง เพื่อจะแสดงพฤติกรรมนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลทำให้บุคคลได้รับผลที่ตามมา คือ การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (feedback) การได้การเสริมแรงและผลของการกระทำ

จากทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของล๊อค สรุปได้ว่า การมีเป้าหมายที่มีคุณภาพซึ่งรวมถึงความชัดเจน ระดับความยากง่าย ผลกระทบของเป้าหมายต่อตัวบุคคล ต่อกลุ่ม ต่อองค์กร การใช้วิธีการเรียนรู้และการปฏิบัติงานจริง วิธีทางไปสู่เป้าหมาย บทบาทของเป้าหมายที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ สิ่งกระตุ้นต่างๆ โดยทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การทุ่มเทเพื่อให้งานสำเร็จ

เป้าหมาย ดังนั้น แนวคิดตามทฤษฎีนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารขององค์กรในการสร้างแรงจูงใจต่อบุคคล จากกลุ่มทฤษฎีแรงจูงใจด้านกระบวนการสรุปได้ว่า เป็นทฤษฎีความคิดที่กล่าวถึงกระบวนการจูงใจ ซึ่งเป็นคนละมุมกับทฤษฎีความต้องการที่เน้น “what” อะไรจูงใจบุคคล โดยกลุ่มทฤษฎีแรงจูงใจด้านกระบวนการเน้นศึกษาว่า “how” ทำอย่างไรในการจูงใจบุคคลด้วย “what goal” บุคคลถึงจะเกิดการจูงใจหรืออยากจะทำปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท ซึ่งกลุ่มทฤษฎีเน้นกระบวนการดังกล่าวข้างต้นผู้บริหารขององค์กรสามารถนำมาปรับใช้สำหรับการสร้างแรงจูงใจต่อบุคคล โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของบุคคลที่จะอธิบายถึงภาพรวมในการสร้างแรงจูงใจโดยไม่พยายามอธิบายถึงส่วนที่เป็นรายละเอียดปลีกย่อย โดยมีรายละเอียดที่ครอบคลุมถึงแนวทฤษฎีอื่นๆ ทั้งหมด ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งพื้นฐานแนวคิดในกลุ่ม คือ บุคคลมีความพยายามในการปฏิบัติงานจากความคาดหวังโดยคาดหวังว่าความพยายามที่ให้ไปจะสามารถส่งผลต่อการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลให้ได้รับสิ่งตอบแทนบางอย่าง โดยความพึงพอใจจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลได้เปรียบเทียบแล้วเห็นว่ามีความเสมอภาคหรือความคุ้มค่าระหว่างความพยายามที่ให้ไปกับผลตอบแทนที่ได้รับ ซึ่งนอกจากบุคคลจะเปรียบเทียบระหว่างความพยายามที่ให้ไปกับผลตอบแทนที่ได้รับแล้ว ยังเปรียบเทียบระหว่างตนเองกับบุคคลอื่นอีกด้วย โดยที่ความพยายามที่ให้ไปกับผลตอบแทนที่ได้รับจะต้องมีความเสมอภาคกัน และเมื่อบุคคลเห็นว่าตนไม่ได้รับความเสมอภาคบุคคลนั้นอาจจะลดความพยายามในการเพิ่มผลผลิตหรือไม่พยายามที่จะแสวงหาสิ่งตอบแทนให้สูงขึ้น ดังนั้น ทฤษฎีแรงจูงใจด้านกระบวนการนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลให้อยากที่จะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท ตั้งใจ และเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทฤษฎีว่าด้วยความยุติธรรมของอดัมส์ (Equity Theory)

อดัมส์ (Adams) เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ โดยมีพื้นฐานแนวคิดว่าบุคคลย่อมแสวงหาความยุติธรรม โดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (Output) กับตัวป้อน (Input) คือ พฤติกรรม และคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน ความยุติธรรมจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับเปรียบเทียบการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อนต่อผลตอบแทน (Perceived Inputs to Outputs) เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความยุติธรรมของบุคคลใดก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้

แนวคิดทฤษฎีความยุติธรรมอธิบายว่า บุคคลจะเปรียบเทียบปัจจัยนำหรือตัวป้อนเข้าของเขา (เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ อาวุโส สถานภาพ สติปัญญา ความสามารถ และอื่นๆ) กับปัจจัยนำออกหรือผลตอบแทนที่ได้รับ (เช่น การยกย่องชมเชย ค่านิยม ค่าจ้าง ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และสถานภาพ การยอมรับจากผู้บริหาร) กับบุคคลอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกันซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มบุคลากรที่ทำงานในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก หรือแม้แต่บุคคล

ใดในความคิดของเขาก็ได้ว่ามีความยุติธรรมหรือเท่าเทียมกันหรือไม่ ซึ่งตัวป้อนและผลตอบแทนนั้นเป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของเขาเองไม่ใช่ความเป็นจริง แม้ความเป็นจริงจะมีความยุติธรรมแต่เขาอาจรับรู้ที่ไม่เสมอภาคก็ได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นเขาจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองเพื่อให้รู้สึกว่าการยุติธรรม ดังนั้น ในการปฏิบัติต่อบุคลากรผู้บริหารจะต้องทำให้เขารับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติต่ออย่างยุติธรรม มีความยุติธรรมเท่าเทียมกับคนอื่น เมื่อเปรียบเทียบตนเองกับคนอื่นบุคลากรส่วนมากมักประเมินว่าตนเองทำงานหนักและทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากกว่าคนอื่น ขณะเดียวกันก็มักคิดว่าคนอื่นได้รับผลตอบแทนสูงกว่าตน เขาจะพอใจในการปฏิบัติงานและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงตราบเท่าที่เขายังรับรู้ว่ามีค่าความยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรคนอื่น แต่ถ้าบุคลากรพบว่าผู้ที่ทำงานในระนาบเดียวกับเขาได้รับผลตอบแทนสูงกว่าเขา หรือได้รับผลตอบแทนเท่ากันแต่ทำงานน้อยกว่า ความพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะน้อยลง เมื่อใดที่บุคลากรเกิดการรับรู้ความไม่เสมอภาคเขาจะพยายามทำให้เกิดความยุติธรรมโดยการลดระดับตัวป้อนหรือไม่ก็เรียกร้องผลตอบแทนเพิ่มขึ้น การเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกันทำให้เกิดการรับรู้ 3 แบบ คือ ผลตอบแทนเหมาะสม ผลตอบแทนต่ำไป ผลตอบแทนสูงไป ซึ่งสามารถอธิบายได้ (Lunenburg; & Ornstein. 2000: 104-106) ดังนี้

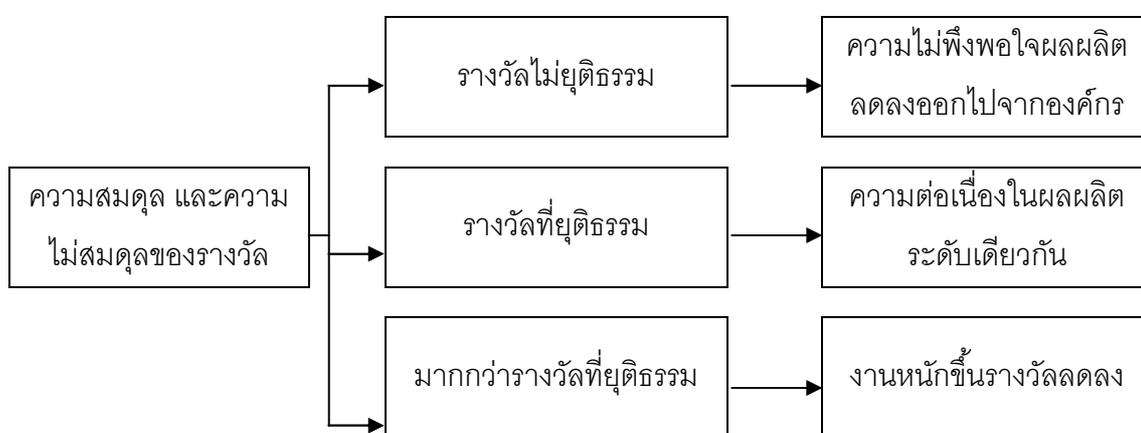
1. ผลตอบแทนเหมาะสม (Equitably Rewarded) คือ บุคลากรรับรู้ตัวป้อนและผลตอบแทนมีความเหมาะสมกัน แรงจูงใจยังคงมีอยู่ เชื่อว่าคนอื่นที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่่าเป็นเพราะเขามีตัวป้อนที่สูงกว่า เช่น มีการศึกษาและประสบการณ์สูงกว่า เป็นต้น ซึ่งอาจเขียนเป็นสมการได้ ดังนี้

ผลลัพธ์ของบุคคลหนึ่ง		ผลลัพธ์ของอีกบุคคลหนึ่ง
ปัจจัยนำเข้าของบุคคลหนึ่ง	=	ปัจจัยนำเข้าของอีกบุคคลหนึ่ง

2. ผลตอบแทนต่ำไป (Under-rewarded) คือ เมื่อบุคลากรคนใดรับรู้ว่าคุณได้รับผลตอบแทนต่ำไป เขาจะพยายามลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีต่างๆ เช่น พยายามเพิ่มผลตอบแทน (เรียกร้องค่าจ้างเพิ่ม) ลดตัวป้อน (ทำงานน้อยลง มาสาย หรือขาดงานบ่อยครั้ง พักครั้งละนานๆ) อ้างเหตุผลให้ตนเองเปลี่ยนแปลงตัวป้อนหรือผลตอบแทนของคนอื่น (ให้ทำงานมากขึ้นหรือรับค่าจ้างน้อยลง) เปลี่ยนงาน (ขอย้ายไปฝ่ายอื่น ออกไปหางานใหม่) เปลี่ยนบุคคลที่เปรียบเทียบ (ยังมีคนที่ได้รับน้อยกว่า)

3. ผลตอบแทนสูงไป (Over-rewarded) คือ การรับรู้ว่าคุณได้รับผลตอบแทนสูงไปไม่มีปัญหาต่อบุคลากรมากนัก แต่อย่างไรก็ตาม พบว่าบุคลกรมักจะลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีเหล่านี้ คือ เพิ่มตัวป้อน (ทำงานหนักขึ้นและอุทิศเวลามากขึ้น) ลดผลตอบแทน (ยอมให้หักเงินเดือน) อ้างเหตุผลให้ตนเอง (เพราะฉันเก่ง) พยายามเพิ่มผลตอบแทนให้ผู้อื่น (เขาควรได้รับเท่าฉัน)

เกรียงศักดิ์ เชี่ยวยิ่ง (2550: 343, 20) กล่าวถึงแนวความคิดนี้ว่า มีประโยชน์ต่อผู้บริหาร คือ ให้ความรู้ว่าการให้รางวัลตอบแทนอย่างไม่เป็นธรรมขององค์กรมีผลกระทบต่อความต้องการภายในของบุคคลในการแสวงหาความยุติธรรม การจูงใจในการปฏิบัติงานจึงควรมีความยุติธรรมในการให้รางวัลตอบแทน อย่างไรก็ตาม ไม่ควรสร้างแรงจูงใจโดยให้รางวัลตอบแทนที่สูงเกินกว่าการทำงานเพื่อหวังจะให้การทำงานเพิ่มขึ้น เพราะการให้รางวัลมากเกินไปแก่บุคคลหนึ่งย่อมทำให้บุคคลอื่นรู้สึกไม่ยุติธรรม และผู้บริหารควรคำนึงถึงตัวแปรด้านการรับรู้ของบุคคลจะมีผลกระทบต่อ การสร้างความยุติธรรมเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงานด้วย เพราะการรับรู้ความยุติธรรมในความรู้สึกของแต่ละคนย่อมแตกต่างกันออกไปตามการรับรู้ ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ทฤษฎีความยุติธรรมของอดัมส์

ที่มา: เกรียงศักดิ์ เชี่ยวยิ่ง (2550: 343 20)

การนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้

การใช้ทฤษฎีความยุติธรรมในการจูงใจ ผลการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความคาดหวังมีแตกต่างกัน ทำให้การใช้ทฤษฎีนี้ในทางปฏิบัติมีความยุ่งยากเพราะว่าเราไม่อาจทราบได้แน่ชัดว่ากลุ่มอ้างอิงที่บุคคลใช้เปรียบเทียบกับนั้นคือใคร และความรู้สึกหรือการรับรู้ในความเสมอภาคของเขาเป็นอย่างไร แต่ทฤษฎีนี้ก็ยังมีประโยชน์ถ้าหากนำไปใช้โดยมีข้อเสนอแนะทั่วไป (Lunenburg; & Ornstein. 2000: 104-106) ดังนี้

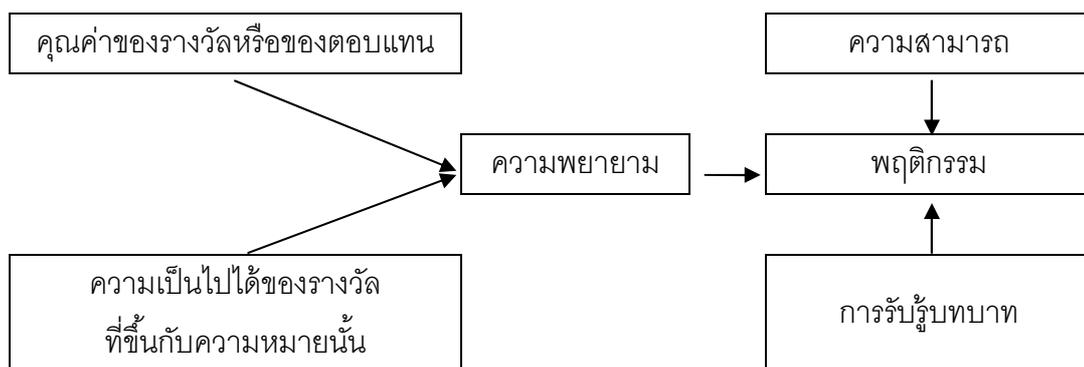
1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าความยุติธรรมเป็นเพียงการรับรู้ของบุคคลากรซึ่งอาจไม่ถูกต้องก็ได้ ผู้บริหารอาจทำให้บุคคลากรรู้สึกถึงความยุติธรรมหรือความไม่เสมอภาคได้ เช่น หัวหน้าบางคนมีบุคลากรที่ตนเองโปรดปราน เป็นคนใกล้ชิด ได้รับการดูแลเป็นพิเศษ ในขณะที่ละเลยต่อคนอื่น ๆ เป็นต้น

2. การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลต้องมีความเหมาะสม ถ้าหากบุคลากรรับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างลำเอียงจะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจขึ้น
3. ผลการปฏิบัติงานที่ดีมีคุณภาพสูงต้องได้รับการตอบแทนหรือรางวัล แต่บุคลากรต้องมีความเข้าใจว่าเขาควรใช้ความสามารถหรือตัวป้อนในระดับใดเพื่อบรรลุถึงผลที่ต้องการ
4. การเปลี่ยนตัวป้อน เช่น บุคคลอาจลดการทำงานหรือเพิ่มการทำงานเพื่อให้เกิดความยุติธรรม
5. การปรับเปลี่ยนการรับรู้ หมายถึง การประเมินเพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของคุณค่าของรางวัลที่ได้รับ เพราะบุคคลอาจจะมีการรับรู้และความเข้าใจผิดเกี่ยวกับตัวป้อนและผลตอบแทนได้

ทฤษฎีความคาดหวังของลอว์เลอร์และพอร์เตอร์ (Lawler and Porter Model)

ลอว์เลอร์ และพอร์เตอร์ (Lawler; & Porter. 1968: 110-113) ได้ชี้ให้เห็นถึงความพยายามของบุคคลขึ้นอยู่กับมูลค่าของรางวัลกับการรับรู้ความเป็นไปได้ของรางวัล และความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการรับรู้ความต้องการในงาน ช่วยบุคคลมองเห็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานซึ่งนำไปสู่รางวัลและความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความรู้สึกได้รับรางวัลที่เท่าเทียมกัน แต่แต่ละบุคคลจะมองเห็นรางวัลที่เหมาะสมกับความพยายามที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจตลอดจนมูลค่าของรางวัลที่แท้จริงจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจด้วย

ตัวแบบความคาดหวังในการจูงใจของ ลอว์เลอร์ และพอร์เตอร์ (Lawler; & Porter. 1968: 110-113) แสดงไว้ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ตัวแบบความคาดหวังในการจูงใจของลอว์เลอร์และพอร์เตอร์

ที่มา: ลอว์เลอร์ และพอร์เตอร์ (Lawler; & Porter. 1968: 110-113)

จากตัวแบบการจูงใจของลอว์เลอร์และพอร์ทเตอร์ สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานจะทำให้บุคคลได้รับรางวัลเป็นการตอบแทน รางวัลบางอย่างเป็นรางวัลจากภายนอก เช่น การเพิ่มค่าจ้างเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ส่วนรางวัลที่เรียกว่าเป็นรางวัลภายใน เช่น การยอมรับตนเอง และความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น บุคคลจะประเมินว่าการที่ตนจะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความคาดหวังว่าจะได้รับความเป็นธรรมเพียงใด กล่าวคือ ถ้าเขาคาดหวังรางวัลที่เขาได้รับมีความเป็นธรรมจะทำให้เขาเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของแบนดูรา (Bandura's Social Learning Theory)

แบนดูรา (Bandura, 1969: 213-215) ได้ทำการวิจัยและพัฒนาทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าได้เสนอแนวคิดว่าการเรียนรู้เกิดจากควมมีปฏิสัมพันธ์กันไปมาอย่างต่อเนื่องของพฤติกรรมระหว่างปัจจัยส่วนตัวและปัจจัยสิ่งแวดล้อม และก่อให้เกิดพฤติกรรมหลายลักษณะจากควมมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมนั้น ได้แก่

1. พฤติกรรมเชิงสัญลักษณ์ (symbolic) เป็นพฤติกรรมที่แสดงอาการ เช่น การพูด การคิด ว่ามีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองที่จะปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งได้ดี (Self-efficacy) ซึ่งจะมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมนั้นออกมา

2. พฤติกรรมเลียนแบบ (modeling) โดยการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ (vicarious learning) จากการสังเกตบุคคลอื่นแล้วสร้างเป็นพฤติกรรมใหม่ของตนเองขึ้นมา

3. พฤติกรรมการควบคุมตนเอง (self-control หรือ self-regulation) โดยกำหนดมาตรฐานและสิ่งที่คาดว่าจะได้รับจากการกระทำของตนเอง อาจเป็นได้ทั้งรางวัลและการลงโทษเพื่อเป็นเงื่อนไขที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้พฤติกรรมที่จะช่วยเสริมสร้างการปฏิบัติงานได้ดี คือ การกำหนดเงื่อนไขหรือสิ่งที่จะได้รับการให้รางวัลตนเอง (self-reward)

จากทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของแบนดูรา สรุปได้ว่า เป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมที่ผู้บริหารขององค์กรสามารถที่จะประยุกต์ใช้กับการบริหารได้ในหลายกรณี เช่น การเสริมสร้างให้บุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองเพื่อให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความสามารถนั้นๆ รวมทั้งการจัดให้มีตัวอย่างที่ดีเพื่อเป็นแบบอย่างให้สมาชิกองค์กรได้เรียนรู้และสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนเพื่อพัฒนาเป็นพฤติกรรมใหม่ที่เหมาะสม โดยเฉพาะในเรื่องของการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ นอกจากนี้การให้บุคคลรู้จักการสังเกตพฤติกรรมทั้งของตนเองหรือผู้อื่นเพื่อให้สามารถเห็นถึงผลของพฤติกรรมที่ดีและหลีกเลี่ยงผลของพฤติกรรมที่ไม่ดี ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทฤษฎีเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner's Reinforcement Theory)

สกินเนอร์ (Skinner, 1974: 816-820) ได้พัฒนาทฤษฎีและนำมาใช้เป็นเทคนิคในการจูงใจ สกินเนอร์มีความคิดเห็นว่าการกระทำของบุคคลสามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ด้วยรางวัลหรือการเสริมแรงกับพฤติกรรมที่พึงปรารถนา พฤติกรรมนั้นก็จะมีแนวโน้มกระทำซ้ำบ่อยครั้ง แต่ในขณะที่พฤติกรรมซึ่งให้ผลลบหรือไม่ปรารถนา พฤติกรรมนั้นจะมีแนวโน้มที่จะไม่เกิดขึ้นต่อไป โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ 1) สิ่งเร้า (สถานการณ์) 2) การตอบสนอง (พฤติกรรม) และ 3) ผลกรรม (บวกหรือลบ) ซึ่ง สกินเนอร์ชี้แนะว่า ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมการทำงานของคนได้โดยที่ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้สึกว่าคุณควบคุม แต่การจะทำได้เช่นนั้นจะต้องอาศัยความเข้าใจในเรื่องการควบคุมและการปรับพฤติกรรม โดยแบ่งประเภทของการเสริมแรงออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การเสริมแรงบวก (positive reinforcement)
2. การเสริมแรงลบ (negative or avoidance reinforcement)
3. การยับยั้งพฤติกรรม (extinction)
4. การลงโทษ (punishment)

จากทฤษฎีการเสริมแรงในการจูงใจของสกินเนอร์ สรุปได้ว่า เป็นทฤษฎีที่เน้นการกำหนดให้บุคคลต้องกระทำในสิ่งที่องค์กรต้องการ โดยใช้หลักการเรียนรู้ทางสังคมควบคู่กับการปรับพฤติกรรม ด้วยการกำหนดเงื่อนไขการปฏิบัติที่เน้นการควบคุมจากปัจจัยภายนอก และให้ความสำคัญกับผลกรรมเพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนพฤติกรรมที่พึงปรารถนาและขจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ขององค์กร ดังนั้น แนวคิดตามทฤษฎีนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารองค์กรในการสร้างแรงจูงใจต่อบุคคล โดยใช้หลักการของกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมควบคู่กับการปรับพฤติกรรมด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล ได้แก่ การสนับสนุนพฤติกรรมที่พึงปรารถนาโดยการให้รางวัลหรือผลตอบแทน และขจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์โดยการหลีกเลี่ยงการให้รางวัลหรือผลตอบแทนซึ่งจะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's Manifest Need Theory)

เมอร์เรย์ (Murray, 1938: 124) เป็นนักทฤษฎีด้านแรงจูงใจที่เป็นที่รู้จักในช่วงปี ค.ศ. 1930-1969 การศึกษาของเมอร์เรย์เขียนไว้ในหนังสือ Explorations in Personality โดยเมอร์เรย์พบว่ามนุษย์นั้นสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มได้โดยพิจารณาจากความต้องการของบุคคล โดยคำนึงถึงด้านความรุนแรงของความต้องการ (intensity) และทิศทางของพฤติกรรม (direction) นอกจากนี้การพิจารณามนุษย์นั้นยังต้องมองโดยส่วนรวม (holistic view) พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลจากการที่ร่างกายและจิตใจขาดสมดุล (interanal state of disequilibrium) หมายถึง การขาดในบางสิ่งที่ร่างกายตอบสนองด้วยพฤติกรรมบางอย่างเพื่อให้ได้สิ่งนั้น ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวเป็นแนวคิดพื้นฐานของนักคิด นักวิจัยในสมัยต่อมา ซึ่งรวมถึง

ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์และทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยเมอร์เรย์ ได้จำแนกความต้องการของบุคคลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกาย (primary needs) ซึ่งได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ ความต้องการทางเพศ และการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด
2. ความต้องการขั้นทุติยภูมิ (secondary needs) มาจากการเรียนรู้จากสังคม เช่น ต้องการความสำเร็จ ต้องการการยอมรับ ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการอิสระ ต้องการการดูแลเอาใจใส่ และต้องการความสนุกสนาน

เมอร์เรย์มีความเชื่อว่า ความต้องการที่มีความรุนแรงมากกว่าจะถูกแสดงออกมาบ่อยครั้งกว่าและก่อให้เกิดพฤติกรรมที่รุนแรงชัดเจนมากขึ้นด้วย นอกจากนี้ เมอร์เรย์ยังมองว่าบุคลิกภาพของบุคคลเป็นผลมาจากความต้องการขั้นทุติยภูมิด้วย ไม่ว่าจะเป็นความต้องการประสบความสำเร็จและการดูแลเอาใจใส่

จากทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ สรุปได้ว่า มนุษย์สามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มโดยพิจารณาจากความต้องการของบุคคลเป็นหลัก ซึ่งต้องคำนึงถึงด้านความรุนแรงของความต้องการและทิศทางของพฤติกรรมเป็นสำคัญ กล่าวคือ หากเมื่อบุคคลมีความต้องการที่มีความรุนแรงมากก็จะแสดงพฤติกรรมทางด้านร่างกายออกมาบ่อยครั้งและเป็นรูปธรรมที่เห็นได้อย่างชัดเจนกว่าความต้องการที่ไม่ถึงขั้นที่รุนแรง และรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมากจากความรุนแรงของความต้องการขั้นทุติยภูมิ เช่น ต้องการความสำเร็จ ต้องการการยอมรับ และต้องการความเป็นผู้นำ ซึ่งแนวคิดตามทฤษฎีนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจ โดยผู้บริหารจะต้องหมั่นติดตามและให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคล โดยเฉพาะพฤติกรรมที่แสดงออกมาบ่อยครั้งและถึงขั้นที่รุนแรงเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลให้มากที่สุดเพื่อการบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg)

เฮอริชเบิร์ก, มอสเนอร์ และสไนเดอร์แมน (Herzberg; Mausner; & Snyderman. 1959: 114-115) ได้ศึกษาพบว่าองค์ประกอบที่ส่งเสริมให้เกิดสิ่งจูงใจเพื่อให้คนปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ปัจจัยแรก เรียกว่าปัจจัยกระตุ้น (Motivational Factors) มีอยู่ 5 ประการ ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคคล (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้า (Advancement) ปัจจัยชนิดนี้มีความสำคัญอยู่ในระดับสูงมากในการทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจที่จะทำงาน ปัจจัยที่ 2 เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เรียกว่าปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งมี 11 องค์ประกอบ ได้แก่ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) ความสัมพันธ์กับ

ผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Superior, Subordinate, Peers) สถานะของอาชีพ สภาพการทำงาน (Working Conditions) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) ความมั่นคงในงาน (Security) และวิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-technical) องค์ประกอบทั้ง 2 ปัจจัยนี้เป็นสิ่งสำคัญที่คนต้องการ และจากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบชนิดแรกที่เป็นแรงจูงใจภายในนั้นมีความสำคัญอย่างมากที่จูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยตรง

ทฤษฎีแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า เป็นทฤษฎีเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในของแต่ละบุคคลซึ่งมีอยู่แตกต่างกันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะพบว่าการทำงานของคนคนใดมีความแตกต่างกัน บางคนขยันหมั่นเพียรทำงานหนักกว่าคนอื่น มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงกว่าคนอื่น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้รับผลกระทบจากปัจจัยในที่แตกต่างกัน ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม ได้แก่ ความสนใจ เจตคติ และความต้องการในความเป็นจริงพบว่าคนที่ทำงานหรือกระทำกิจกรรมที่ตนเองชอบหรือสนใจมักจะยินดีหรือทุ่มเทความพยายามให้กับงานหรือกิจกรรมนั้นๆ มากกว่าการทำงานที่ตนไม่สนใจ นอกจากนี้คนที่มีความเจตคติในทางบวกต่องานนั้นก็ขยันหมั่นเพียรทำงานหนักยิ่งขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าความสนใจและเจตคติที่ดีมีต่องานมีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนคนใด ได้มีการค้นคว้าเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์พบว่าเมื่อมนุษย์มีความต้องการเกิดขึ้นและความต้องการนั้นยังไม่ได้รับการตอบสนองจะมีความพยายามเพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของตนให้ได้ นอกนั้นได้มีการศึกษาปัจจัยภายนอกของบุคคลหรือปัจจัยด้านองค์การซึ่งมีผลกระทบต่อสมาชิกในองค์การ ทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์ต่อผู้บริหารในอันที่จะรักษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้ ผู้บริหารจึงควรควบคุมปัจจัยภายนอกโดยพยายามปรับปรุงปัจจัยเกี่ยวกับงานเพื่อสร้างแรงจูงใจ และพยายามรักษาปัจจัยแวดล้อมของงานให้อยู่ในระดับที่จะไม่ก่อให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ตามทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก และคณะ มี 2 มิติที่แตกต่างกันที่อยู่ด้วยกัน กล่าวคือ มิติหนึ่งเริ่มจากความพอใจในการปฏิบัติงานต่อเนื่องไปถึงไม่มีความพอใจ ส่วนอีกมิติหนึ่งเริ่มจากความพอใจในการปฏิบัติงานต่อเนื่องไปจนถึงไม่มีความไม่พอใจ ดังนั้น ในกระบวนการที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานสำหรับการนำทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg) ไปประยุกต์ใช้นั้นจำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้ง 2 ด้าน ทั้งด้านที่เรียกว่า Herzberg Factors หรือปัจจัยค่าจูง และด้านที่เรียกว่า Motivator Factors หรือปัจจัยค่าจูงนั้นจะช่วยป้องกันไม่ให้นางานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยจูงใจนั้นจะทำให้คนงานมีความสุขหรือมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg) ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีเจตคติที่เกี่ยวกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง สิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข และประการที่สอง

สิ่งที่ทำให้เขาไม่มีความสุขในการปฏิบัติงาน เดิมนั้นการจูงใจมักจะคิดว่าเป็นด้านการเงินเท่านั้น การปรับปรุงในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต การขาดงานและการออกจากงานจะน้อยลง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นข้อสมมติฐานที่ไม่ถูกต้อง แต่ที่จริงแล้ว ปัจจัยเหล่านี้เป็นเพียงปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้นางงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานและไม่ให้เกิดปัญหาเท่านั้นเอง มิได้เป็นตัวจูงใจให้คนทำงาน ปัจจัยที่จูงใจให้คนทำงานจะอยู่ที่ปัจจัยที่จะเป็นตัวจูงใจให้เกิดการเพิ่มผลผลิตของบุคลากรที่เฮอริชเบิร์ก เรียกว่า Motivator Factors

สำหรับปัจจัยค้ำจุนนั้นเหมือนกับการมีสุขอนามัยดี ป้องกันเชื้อโรคหรือโรคภัยไข้เจ็บได้ คือ ป้องกันได้แต่ไม่ใช่ทำให้แข็งแรง ปัจจัยกลุ่มนี้ หมายถึง เงินเดือน การบริหารงาน การตรวจสอบควบคุมงาน และสภาพการทำงาน เช่น บุคลากรทุกคนย่อมมีความหวังว่าจะได้รับเงินเดือนที่เป็นธรรมองค์กรก็ควรบริหารงานให้เหมาะสม ส่วนสภาพของงานก็ต้องเป็นที่พอใจแก่บุคลากร เมื่อองค์กรให้ปัจจัยเหล่านี้แก่บุคลากรในบางครั้งก็ให้เปล่า ให้ด้วยความจำเป็น หรือให้ตามกฎหมาย แต่ถ้าปัจจัยเหล่านี้ขาดหายไปเมื่อใดก็จะทำให้บุคลากรไม่พอใจเป็นธรรมดาแล้วผลผลิตก็จะต่ำลง ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจตามทฤษฎีของเฮอริชเบิร์กจะต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองด้านควบคู่กันไปด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพการทำงานก็มีส่วนสำคัญไม่น้อย โดยเฉพาะสังคมปัจจุบันซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่างๆ เจริญก้าวหน้ามาก นอกจากจะช่วยสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานแล้วยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย

ภาวิณี เพชรสว่าง (2552) สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลให้เกิดความพึงพอใจในงาน 4 ส่วน คือ

1. ความน่าสนใจของงานงานที่ทำ ท้าทายความรู้ความสามารถ งานที่เปิดโอกาสให้เรียนรู้ใช้ทักษะที่หลากหลายและให้ความรับผิดชอบ รวมทั้งงานที่มีความเป็นอิสระและสามารถทราบผลงานของตนเองว่าทำให้ดีมากขึ้นเพียงใด หากปราศจากสิ่งเหล่านี้จะทำให้งานน่าเบื่อ แต่ในทางกลับกันหากงานมีลักษณะที่ยากเกินไปก็อาจทำให้บุคลากรรู้สึกท้อถอย กลัวความล้มเหลว ดังนั้น จึงควรจัดระดับความท้าทายไว้ปานกลางจึงจะเอื้อให้เกิดความพึงพอใจในงาน

2. การได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม สอดคล้องเหมาะสมกับความสามารถ ทั้งนี้ความพึงพอใจไม่ได้ขึ้นอยู่กับปริมาณหรือจำนวนเงินที่ได้รับเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับความรู้สึกหรือการรับรู้ว่ายุติธรรมด้วย ซึ่งรวมถึงโอกาสความก้าวหน้าในงานและได้รับการพัฒนาให้เติบโตในงาน

3. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนในการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ดังเช่น เรื่องความปลอดภัย อุณหภูมิ เสียง แสง เครื่องมือในการปฏิบัติงาน

4. ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานที่เกื้อกูล ผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารคน ให้ความสนใจสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี สนับสนุนช่วยเหลือกันและกัน

หากองค์กรสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานโดยสร้างปัจจัยทั้ง 4 ประการนี้ ให้เกิดขึ้นก่อนนั้นหมายความว่า จะสร้างให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามมา แต่ถ้าปัจจัยใด ปัจจัยหนึ่งขาดหายไปอาจมีผลทำให้บุคลากรทำงานได้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากจากบุคลากรเกิดความ ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสุขในการปฏิบัติงาน ทั้งปฏิกิริยาหนึ่งที่จะเกิดขึ้นเมื่อเราเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น คือ เกิดความเครียดในการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการ และจากทฤษฎีต่างๆ ที่ได้ยกมากล่าวอ้างในการวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ว่า แต่ละทฤษฎีมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของแต่ละทฤษฎีที่ทับซ้อนกัน บางทฤษฎีแบ่งไว้ เพียงกว้างๆ หรืออาจจะเป็นการศึกษาในแต่ละยุคสมัยต่างๆ บางครั้งอาศัยการจำแนกกลุ่มที่แตกต่างกัน แต่ทุกทฤษฎีจะบอกถึงการเกิดแรงจูงใจของมนุษย์คล้ายๆ กัน และแรงจูงใจทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม ในลักษณะต่างๆ แต่ละทฤษฎีได้สรุปพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจคล้ายคลึงกัน โดยบอกว่าแรงจูงใจนั้น เกิดจากความต้องการของมนุษย์ สิ่งที่ต้องการนั้น คือ แรงจูงใจให้กระทำหรือพฤติกรรมการสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดกับบุคลากรในองค์กรนั้นทำได้หลายวิธี ซึ่งมาสโลว์ (Maslow) ได้เสนอกรอบแนวคิดการจูงใจ 5 ขั้น คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการ การยอมรับ และความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต

ส่วนอัลเดอร์เฟอร์ ได้สรุปความต้องการของมนุษย์มี 3 ด้าน ประกอบด้วย ความต้องการ เพื่อการดำรงชีวิต ความต้องการด้านสัมพันธภาพ และความต้องการด้านความเจริญก้าวหน้า และ เฮิร์ชเบิร์ก กล่าวว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมี 2 มิติ คือ มิติเริ่มจากความพอใจในการปฏิบัติงาน ต่อเนื่องไปถึงความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนแมคเคลแลนดีได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 3 ประเภท คือ แรงจูงใจเพื่อความสำเร็จ แรงจูงใจเพื่อการผูกมิตร ทฤษฎี X มองว่าคนเราซึ่งเฝ้ายามต้องบังคับ ควบคุม ทฤษฎี Y กลับมองว่าคนเราต้องมีความรับผิดชอบ และสรุปได้ว่าทฤษฎีแรงจูงใจของสกินเนอร์มีความ เชื่อมั่นว่าการเสริมแรงทางบวกหรือการให้รางวัลเป็นวิธีที่ดีกว่าการลงโทษ

ทฤษฎีทั้งหมดที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการแสดง พฤติกรรม พฤติกรรมเกิดขึ้นมาได้เนื่องจากมีแรงจูงใจให้กระทำ เช่น ต้องการอาหารจะต้องหาเงินมาซื้อ การจะได้เงินต้องทำงาน ถ้ามีเงินมากก็จะมีอาหารกินมาก ไม่ต้องอดอยาก เงินจึงเป็นแรงจูงใจที่ทำให้ มนุษย์ต้องดิ้นรนแสวงหา การแสวงหาจึงเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาลักษณะที่กระทำ เช่น ทำงานหนัก หรืองานยากๆ ที่ทางองค์กรกำหนดไว้ ถ้าทำได้จะได้รับค่าตอบแทนมาก ผู้ที่ทำงานยากๆ หรือทำงานหนักๆ ก็ได้ค่าตอบแทนมากตามผลงานที่ทำ ดังที่ เทย์เลอร์ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีของเขาว่าคนเหมือนเครื่องจักร

ถ้าได้รับค่าตอบแทนมากคนก็ยอมทำงานมากตามค่าแรงที่ได้รับ องค์กรก็มี ความเจริญก้าวหน้าหรือมีความเข้มแข็งเพราะสิ่งที่องค์กรตั้งเกณฑ์ไว้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ นักวิชาการทั้งหลายจึงได้มีแนวคิดคล้ายๆ กันว่าแรงจูงใจเกิดมาจากความต้องการ และแรงจูงใจทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ การตอบสนอง คือ พฤติกรรมที่แสดงออกมาเมื่อบรรลุผล ความเจริญความเข้มแข็งก็เกิดกับองค์กร องค์กรก็ได้รับประโยชน์จากการกระทำ แสดงให้เห็นได้ว่ามีความสอดคล้องและสอดคล้องกันไปตามลำดับเป็นลูกโซ่ ทั้งทฤษฎีของมาสโลว์ เฮอริชเบิร์ก วูม อัลเดอร์เฟอร์ แมคเคลแลนด์ เป็นต้น

แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมมาก เพราะเป็นพลังที่สามารถทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น เจตคติ ความคิดเห็น ความตั้งใจ อารมณ์ ความรู้สึก และที่สำคัญที่สุดสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลให้เปลี่ยนไปในทางที่ดี ผู้มีแรงจูงใจจะทำให้เกิดความปรารถนาที่ได้รับความสำเร็จจากการทำงาน และการแสดงออกตามความต้องการเพื่อให้งานบรรลุตามมาตรฐานที่ตั้งไว้

ในการวิจัยรูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ครั้งนี้ ผู้วิจัยทบทวนด้วยการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผู้วิจัยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจของ สกินเนอร์ (Skinner. 1974: 816-820) แล้วสังเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมกับสภาพและบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ได้องค์ประกอบในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การรับรู้ (Perception) การตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting) ลักษณะงาน (Job Characteristics) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Work Environment) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) การพัฒนาครู (Personnel Development) การนิเทศงาน (Supervision) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และการให้รางวัล (Reward) และผู้วิจัยได้กำหนดเป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยนำเสนอ ดังนี้

องค์ประกอบในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การรับรู้ (Perception)

ความหมาย

การรับรู้ หมายถึง การตีความสิ่งที่ได้เห็น ได้ยิน ได้กลิ่น ได้รส และ/หรือได้สัมผัสว่าสิ่งนั้นคืออะไร การรับรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในร่างกายเรา ถือว่าเป็นพฤติกรรมภายใน การรับรู้สิ่งต่างๆ เกิดจากการตีความของผู้รับรู้ เป็นกระบวนการปรุงแต่งของผู้รับรู้แต่ละคน (สิริอร วิชาวุธ. 2549: 75-89) กระบวนการรับรู้มี 3 ขั้นตอน คือ

1. การเลือกรับรู้ คนเราไม่สามารถที่จะรับรู้ทุกอย่างได้ทั้งหมด ดังนั้น จะต้องมีการเลือกที่จะรับรู้เฉพาะที่ตรงกับความต้องการ ค่านิยม เจตคติ และที่เป็นประโยชน์ของตน ซึ่งการเลือกการรับรู้ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกของผู้รับรู้และปัจจัยภายในของผู้รับรู้

2. การจัดระเบียบและประเภทของสิ่งเร้า คนเรามักจะเลือกและจัดประเภทของสิ่งเร้า และแยกลักษณะออกเป็นรูปร่าง สี ขนาด รูปแบบ การจัดประเภทของสิ่งเร้ามีหลายรูปแบบ คือ

2.1 การรับรู้ภาพกับพื้น คือ ถ้าคนเรารับรู้หรือถูกกำหนดให้รับรู้ในส่วนตัวใดมาก ส่วนอื่นๆ ก็จะกลายเป็นพื้นหรือไม่มีความสำคัญไป ดังนั้น ในหน่วยงานเหมือนกันจะต้องเน้นในภาระหน้าที่ที่เป็นสิ่งที่สำคัญจริงๆ เป็นจุดเด่น และกำหนดให้รับรู้ที่ทุกคนจะต้องทำ และจะได้รับความดีความชอบจากผลงานดีเด่นจริง

2.2 การจัดกลุ่ม คือ การรับรู้ในภาพรวมซึ่งมีภาพย่อยๆ อยู่รวมกัน เราเรียกว่าเกสตัลท์ (Gestalt) ซึ่งมีหลักการรวมภาพสิ่งเร้าย่อยๆ เป็นภาพ เกสตัลท์มีหลายแบบ เช่น กลุ่มใกล้เคียง กลุ่มความคล้ายกัน กลุ่มความต่อเนื่องกัน การปิดช่องว่างและการรับรู้ตามความคาดหวังซึ่งใช้ประสบการณ์เดิมเป็นตัวกำหนดการรับรู้ และการรับรู้สิ่งเร้าตามเนื้อหาและสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน

2.3 การตีความ เป็นขั้นที่ต้องตีความสิ่งเร้าที่เรารับรู้ว่ามันคืออะไร เช่น การรับรู้ตามสภาพจริง เรียกว่า เป็นการรับรู้ตามภาวะวิสัย (Objective Phenomenal) ยกตัวอย่างการเห็นล้อรถยนต์ และตีความว่าล้อรถยนต์เป็นรูปร่างกลมไม่ว่าจะมองมุมใดก็ตาม หรือการเห็นเสื้อสีแดงเดียวกันไม่ว่าเสื้อสีแดงนั้นจะอยู่กลางแจ้งหรือในตัวอาคาร และการรับรู้ตามอัตวิสัย (Subjective Phenomenal) เป็นการตีความสิ่งเร้าตามประสาทสัมผัสโดยไม่มีการปรับ เป็นการรับรู้ตามภาวะวิสัย ยกตัวอย่างการมองเห็นบานหน้าต่างสี่เหลี่ยมผืนผ้าที่เปิดเป็นมุม 45 องศา เป็นรูปสี่เหลี่ยมคางหมู หรือการมองเห็นยอดตึกสูงสองตึกเอนลู่เข้าหากัน เป็นต้น

บุคคลจะปรับการรับรู้อัตวิสัยเข้าสู่การรับรู้ภาวะวิสัยโดยอัตโนมัติจนเกิดความเคยชินว่าการรับรู้ทุกครั้งของตานั้นเป็นการรับรู้ตามภาวะวิสัย เช่น เมื่อเห็นบุคคลหนึ่งแต่งตัวสกปรก ท่าทางหลุหลุ ไขกุกุญแจประตูรถยนต์ด้วยลักษณะกึ่งก้าง ไม่คล่องแคล่ว ก็จะรับรู้ว่าคุณนี้คงไม่ใช่เจ้าของรถแต่อาจจะเป็นคนที่กำลังขโมยรถยนต์ ข้อมูลที่ผู้รับรู้มีเพียงการแต่งกาย ท่าทาง และพฤติกรรมกรมการไขกุญแจรถเท่านั้น จากนั้นผู้รับรู้จะเติมข้อมูลต่างๆ เข้าไปเอง และมีความเชื่อว่าการรับรู้ของตนเองเป็นการรับรู้แบบภาวะวิสัย (คนนั้นคือคนขโมยรถจริงๆ) การที่กัทักและการเข้าใจผิดจนถึงขั้นทะเลาะกันเพราะบุคคลเชื่อว่าการรับรู้ของตนเป็นแบบภาวะวิสัย มนุษย์ยากที่จะแยกแยะว่าการรับรู้อันไหนเป็นแบบภาวะวิสัย อันไหนเป็นอัตวิสัย ทั้งนี้เพราะข้อมูลบางส่วนสามารถพิสูจน์ว่าเป็นจริงได้ แต่ข้อมูลบางส่วนก็ไม่สามารถพิสูจน์ว่าเป็นเท็จได้ ลักษณะเช่นนี้จึงเกิดการที่กัทักรวมไปถึงการเอาใจเราไปใส่ใจเขาโดยคิดว่าทุกคนคงคิดเหมือนเรา ชอบเหมือนเรา สิ่งที่เราคิดว่าดีว่าถูกต้องเห็นดีเห็นถูกด้วย

ทำให้มีการตัดสินใจแทนกันอยู่เสมอหรือตีความตัดสินคนอื่น ฉะนั้นการเปิดโอกาสและการยืดหยุ่นในการรับรู้สิ่งเร้ามากเพียงใดก็จะก่อให้เกิดการรับรู้ตรงกันมากขึ้น ส่งผลให้มีความเข้าใจที่ดีและพฤติกรรมที่ดีต่อกัน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ (Factors that Influence Perception)

ปัจจัยที่ทำให้บุคคล 2 คน เห็นสิ่งเดียวกัน แต่เกิดการรับรู้ต่างกัน เกิดจาก 3 ปัจจัยรอบบีนส์ และคูลเทอร์ (Robbins; & Coulter. 1999: 431) คือ

1. ตัวผู้รับรู้ (Perceiver) ซึ่งเป็นเพราะบุคคลมีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ เช่น ด้านเจตคติ บุคลิกภาพ ความสนใจ แรงจูงใจ ประสบการณ์ และความคาดหวัง เป็นต้น
2. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายที่มองเห็นทำให้เกิดการรับรู้ต่างกัน คนที่เสียงดัง คนสวย คนที่มีจุดเด่น จะถูกมองเห็นได้ดีกว่าคนอื่นๆ นอกจากนี้เป้าหมายที่เรามองเห็นอาจอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนต่างๆ ทั้งทางด้านทิศทาง มุมมองที่เห็น หรือในระดับที่แตกต่างกัน จะทำให้เราเห็นแตกต่างกัน
3. สถานการณ์ (Situation) คือ ในสถานการณ์ที่เราเห็นเป้าหมายแตกต่างกัน เช่น เวลาที่เห็น (เช้า สาย บ่าย เย็น และเวลากลางคืน) สถานที่หรือท่าเลที่ตั้ง รวมทั้งแสงไฟ สี ความร้อน และอื่นๆ ทำให้เรารับรู้ต่างกันได้

รณกร นนทียะโส (2556) ที่ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะครูสำหรับการศึกษาระดับพื้นฐานในอนาคต (Teacher Characteristics' Development for Basic Education Commission in the Next Decade) ให้ความรู้แนวทางในการพัฒนาคุณภาพครูประจำการในอนาคต ประกอบด้วย มีจิตวิญญาณของความเป็นครู รักและศรัทธาในวิชาชีพครู มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการวางแผนและร่วมงานกันเป็นทีม มีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มีทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการวิเคราะห์ ทักษะการแก้ปัญหา มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน และเป็นผู้จริงจังในสิ่งที่สอน

การรับรู้คุณค่าแห่งตน (Self-Worth)

ตน (Self) คือ เอกลักษณะเฉพาะตัวแต่ละบุคคลซึ่งเกี่ยวกับรูปร่างหน้าตา นิสัยสติปัญญา อุดมคติ ความสามารถ หรือแม้แต่พรสวรรค์ (Gift) ซึ่งทำให้มีความแตกต่างกันไปแต่ละคน (วิชัย แหวนเพชร. 2548: 208) ในการที่จะรู้ว่าตนเองมีคุณค่ามีคุณประโยชน์นั้นเราจำเป็นต้องค้นหาสิ่งที่มีคุณค่าในตัวเราที่จะทำให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้ และสามารถให้คุณค่าของเราสร้างประโยชน์ให้แก่สรรพสิ่งที่มีชีวิตด้วยกันโดยเฉพาะมนุษย์ด้วยกันเอง การรับรู้ว่าคุณค่าก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ โดยบุคคลจะแสดงระดับคุณค่าของตนเองที่แตกต่างกันโดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวด้วยลักษณะ

ท่าทาง น้ำเสียง คำพูด และการกระทำ ซึ่งบุคคลที่มีการรับรู้ว่าคุณค่าในระดับสูงจะสามารถสร้างสรรค์ความคิดหรือการกระทำและเผชิญความเครียดและปัญหาต่างๆ ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง และสามารถนำตนเองไปสู่ความสำเร็จในชีวิต (พรพรณราย ทวีพยะประภา. 2548: 293-294)

คุณค่าของคนเรานั้นมีทั้งติดตัวมาแต่เกิด เช่น รูปร่างหน้าตา กรุ๊ปเลือด เป็นต้น และเราสามารถสร้างมันขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ ชอบช่วยเหลือคนอื่น รักความยุติธรรม เป็นคนมีอุดมการณ์ เป็นต้น เราสามารถเริ่มต้นได้ง่ายๆ แต่มีความสำคัญมาก เช่น การพูดกับตนเอง หรือได้ยินได้ฟังคำพูดดีจากคนอื่น รับรู้แต่เรื่องดีๆ สิ่งดีๆ ทำแต่สิ่งดีๆ เหล่านี้จะถูกบันทึกไว้ในจิตใต้สำนึกของเรา และเราจะเข้าใจเคล็ดลับยิ่งใหญ่ของการสร้างความรู้สึกที่ดีแก่ตนเองที่ว่าเราจะเห็นคุณค่าของตนเองได้อย่างแท้จริง เมื่อเราสามารถทำชีวิตของเราเองให้มีคุณค่าโดยการทำตนเองให้เป็นคนมีประโยชน์สูงสุดกับตนเองและคนรอบข้าง (เกียรติวรรณ อมาตยกุล. 2543: 32)

1. การรับรู้ความสามารถแห่งตน (Self-Efficacy)

แบนดูรา (Bandura. 1981) เห็นว่าการรับรู้ว่าคุณค่าตนมีประสิทธิภพนั้นเกิดจากการเรียนรู้ทางสังคมตั้งแต่เยาว์วัย และต้องอาศัยปัจจัย 4 อย่าง คือ

1.1 ความสำเร็จจากการปฏิบัติงาน (Performance Accomplishment)

เป็นประสบการณ์ทำให้คนมีความคาดหวังในความสามารถว่าตนทำได้สูง แต่ประสบการณ์ที่ทำให้บุคคลเกิดความล้มเหลวจะทำให้บุคคลคาดหวังในความสามารถของตนเองต่ำ ซึ่งจะสะสมมาตั้งแต่วัยเด็ก บุคคลที่มีการคาดหวังความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเองสูง การประสบความล้มเหลวในบางโอกาสจะไม่กระทบต่อการตัดสินใจความสามารถของตน ถ้าบุคคลที่มีการคาดหวังว่าตนมีความสามารถในการกระทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองต่ำ การประสบผลสำเร็จจะไม่ค่อยมีผลต่อการตัดสินใจความสามารถของตน แต่แบนดูรากล่าวว่าบุคคลที่มีความคาดหวังว่าตนมีความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองต่ำสามารถเปลี่ยนแปลงให้มีความคาดหวังความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเองสูงได้ หากตนมีโอกาสประสบผลสำเร็จบ่อยขึ้น และรู้ว่าการประสบผลสำเร็จนั้นมาจากการลงแรงของตน

1.2 การสังเกตประสบการณ์ความสำเร็จ และเงื่อนไขผลกรรมของผู้อื่น (Vicarious Experience) ก็คือ การได้มองเห็นบุคคลอื่นสามารถทำงานได้สำเร็จจะช่วยให้บุคคลเกิดการรับรู้ว่าคุณค่าตนสามารถที่จะทำให้สำเร็จได้เหมือนกัน และในขณะเดียวกันการเห็นบุคคลที่มีความสามารถเท่ากับตนล้มเหลวจะเป็นผลให้ประเมินความสามารถและการลงแรงของตนเองต่ำลงได้ ตัวอย่างจึงเป็นสิ่งสำคัญในการเกิดการคาดหวังในความสามารถของบุคคล การจัดการตัวอย่างรูปแบบหรือแนวทางที่ทำให้ตัวอย่างประสบผลสำเร็จได้จะเป็นตัวกระตุ้นเร้าให้บุคคลเกิดความคาดหวังในความสามารถของตนได้ และแบนดูรากล่าวว่าการเรียนรู้เกิดจากการสังเกตเป็นส่วนมาก และเกิดการทำความเข้าใจจากข้อมูล

1.3 การชักจูงด้วยภาษา (Verbal Persuasion) แบบดูราเห็นว่าการใช้ภาษาต่อการพัฒนาพฤติกรรมภาษาจะช่วยทำให้บุคคลเชื่อมั่นว่าตนมีความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆ ได้สำเร็จ การใช้คำพูดที่กระตุ้นทำให้เกิดความกล้าและอยากทำ ทำให้มีความเพียรพยายามที่จะลงแรงตนมากขึ้น สามารถทำให้เกิดความสำเร็จได้ แบบดูราได้ให้ข้อคิดเห็นว่าการใช้ภาษาชักจูงไม่ควรเกินเลยความเป็นจริง เนื่องจากถ้าบุคคลทำตามการชักจูงแล้วเกิดประสบความสำเร็จแล้วจะทำให้เกิดความคาดหวังในความสามารถของตนลดลงและลดความน่าเชื่อถือของผู้ชักจูงไปด้วย สำหรับบิดา มารดา ที่ใช้วิธีการที่ทำให้เด็กไม่กล้าทำด้วยการหัวเราะเยาะ ถูก วิพากษ์วิจารณ์ จะทำให้เกิดมีแนวโน้มพัฒนาการความคาดหวังความสามารถว่าตนทำได้ต่ำลง

1.4 การเร้าทางอารมณ์ (Emotional Arousal) บุคคลทั่วไปจะถูกเร้าทางอารมณ์ได้มากในสถานการณ์ที่ยากต่อการแก้ไข ยากต่อการทำให้สำเร็จ และง่ายต่อการสูญเสีย บุคคลจะประเมินอารมณ์ของตนที่เกิดขึ้นในช่วงนี้มาตัดสินความสามารถที่ตนจะทำได้ เช่น ในขณะที่ใกล้เวลากำหนดส่งผลงานแต่ยังไม่สามารถแก้ปัญหาที่ประสบอยู่ได้ หัวหน้าที่จะพูดจาถากถางว่าไม่มีความสามารถ หากบุคคลรู้สึกซึมเศร้า สิ้นหวัง บุคคลนั้นมีแนวโน้มตัดสินว่าตนไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ถ้าบุคคลอีกคนหนึ่งจะเอาชนะปัญหาให้ได้บุคคลจะตัดสินใจว่าตนมีความสามารถแก้ปัญหาได้ เป็นต้น

การสร้างการรับรู้ความสามารถของครู (Teacher Efficacy) ผู้บริหารสามารถดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนด้านต่างๆ ดังนี้ ด้านการสร้างประสบการณ์ที่ดีเยี่ยม จะต้องจัดเวลาการเรียนการสอนของครูให้เหมาะสมและชัดเจน สนับสนุนทรัพยากรในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ของครู ให้ความร่วมมือและส่งเสริมการวิจัย ด้านการทำตามแบบอย่างที่ดี จะต้องให้ครูเข้าร่วมประชุม ประชุมเชิงปฏิบัติการ และการเยี่ยมชมศึกษาดูงาน เป็นต้น ด้านการพุดจูงใจทางสังคม เช่น การสนับสนุนในวิชาชีพ การสะท้อนจากการสอน ให้ความร่วมมือ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ ด้านสภาพทางสรีรวิทยา เช่น การรับรู้ความรู้สึกของครู และการให้กำลังใจในช่วงเวลาที่มีอุปสรรคและในการปฏิบัติงาน ให้ครูได้รับทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นมากกว่าที่มีอยู่เดิม (Hoy; & Miskel. 2008)

การตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting)

คำจำกัดความของเป้าหมาย (Definition of Goal) เป้าหมาย คือ ผลสรุปที่เกิดจากความพยายามที่ชัดเจนและวัดผลได้ ที่ต้องการจะได้รับภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยมีกรอบหรือขอบเขตทางด้านต้นทุนซึ่งผลสรุป หมายถึง ผลลัพธ์ที่ชัดเจนและจับต้องได้ในสิ่งที่ต้องการจะได้รับโดยแลกกับความพยายาม ทั้งนี้ประเภทและขนาดของความพยายามก็จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่ต้องการเสมอ ดังนั้น ต้องระบุนความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถคำนวณได้ด้วยการวางแผนและการวิเคราะห์ขั้นตอนต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งส่วนประกอบของเป้าหมายที่ดีนั้น (Rouillard. 1993: 15) จะต้องประกอบด้วย

1. ความสำเร็จที่ต้องการได้รับ คือ การคาดหวังว่าจะได้ผลลัพธ์อะไรจากการกระทำ เช่น ต้องการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของแผนกจาก 2 เปอร์เซ็นต์ ของยอดขายให้เหลือเพียง 1.5 เปอร์เซ็นต์

2. ผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้ คือ มีอะไรบ้างที่บ่งชี้ว่าได้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการแล้ว เช่น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานคิดเป็นมูลค่า 2 เปอร์เซ็นต์ ในช่วงเดือนมิถุนายน 1.9 เปอร์เซ็นต์ในเดือนกรกฎาคม และลดลงเหลือ 1.65 เปอร์เซ็นต์ ในเดือนสิงหาคม ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าค่าใช้จ่ายกำลังลดลงแล้ว

3. วัน เวลาที่ชัดเจนในการบรรลุเป้าหมาย เช่น ลดค่าใช้จ่ายทางธุรกิจให้มีมูลค่าต่ำกว่า 1.5 เปอร์เซ็นต์ ของยอดขายภายในปีนี้

4. ต้นทุนสูงสุด (เงิน เวลา และทรัพยากรอื่นๆ) คือ ต้นทุนสูงสุดที่ยอมเสียไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้นทุนและการใช้ทรัพยากรนั้นเป็นตัวบังคับให้คิดมูลค่าทางการเงิน (Financial Value) ให้กับผลลัพธ์ที่ต้องการ เช่น การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานจะต้องทำให้สำเร็จโดยคงจำนวนลูกค้าไว้ตามปกติ และไม่มีการลดระดับมาตรฐานในการบริการที่เคยปฏิบัติ

ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ คือ คำอธิบายเกี่ยวกับบุคคล องค์กร ด้วยการบรรยายความมุ่งหวัง ความมุ่งมั่นหรือความตั้งใจโดยรวม พร้อมทั้งระบุเหตุผลของการดำรงอยู่อย่างชัดเจน ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายเป็นตัวสนับสนุนให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์นั้น วัตถุประสงค์ คือ กลวิธีที่ใช้ในการบรรลุเป้าหมาย โดยจะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีการที่แตกต่างกันในการดำเนินการ ซึ่งจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับเป้าหมายมากที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Rouillard. 1993: 14-15) ดังนี้

1. ส่วนประกอบของเป้าหมาย ประกอบด้วย

- 1.1 ความสำเร็จที่ต้องการได้รับ
- 1.2 ผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้
- 1.3 วัน เวลาที่ชัดเจนในการบรรลุเป้าหมาย
- 1.4 ต้นทุนสูงสุด (เงิน เวลา และทรัพยากรอื่นๆ)

2. วิธีการกำหนดเป้าหมาย (Establishing Goal) เป้าหมายขององค์กรจะช่วยกำหนดแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารและแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นเครื่องวัดและเครื่องควบคุมความสำเร็จขององค์กร วิธีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรมี 2 วิธี (Robbins; & Coulter. 2002: 182-186) คือ

2.1 วิธีการกำหนดเป้าหมายแบบดั้งเดิม (Traditional Goal Setting) คือ การกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรแล้วแตกย่อยเป็นไปย่อยๆ ลงมาสู่ระดับต่างๆ ขององค์กร ซึ่งการ

กำหนดเป้าหมายแบบนี้มีแนวความคิดที่ว่าผู้บริหารระดับสูงร่วมเห็นภาพรวม (Big Picture) ขององค์กรทั้งหมด จึงเป็นแนวทางที่ไม่เหมาะสมแม้บางกรณีอาจไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาของการกำหนดเป้าหมายวิธีนี้ คือ ถ้าผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าหมายแบบกว้างๆ เช่น “ให้มีกำไรเพิ่มขึ้น” “ให้เป็นผู้นำในการผลิตภัณฑ์” เมื่อแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกกำหนดเป้าหมายย่อยอาจจะเกิดการ “เบี่ยงเบน” ไปตามการตีความของผู้บริหารในแต่ละระดับได้ การแก้ไขปัญหานี้ทำได้โดยการประสานเป้าหมายในแต่ละระดับของแต่ละองค์กรให้ต่อเนื่องกัน (Mean-End Chain) เป้าหมายระดับสูง (Ends) จะเชื่อมกับเป้าหมายระดับรองๆ ลงมาแต่ละระดับ ดังนั้น การบรรลุเป้าหมายระดับกลางจะเป็นตัวนำ (Mean) ไปสู่การบรรลุเป้าหมายระดับสูงถัดขึ้นไป

2.2 วิธีการกำหนดเป้าหมายแบบใหม่ (Popular Goal Setting) มีขั้นตอนในการดำเนินอยู่ทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ

2.2.1 ทบทวนพันธกิจขององค์กร พันธกิจ คือ ความมุ่งหมายขององค์กร และสิ่งที่องค์กรหวังว่าจะไปให้ได้ พันธกิจจึงเป็นข้อความแนวทางปฏิบัติงานขององค์กรทั้งหมด และเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป้าหมายต่างๆ จะต้องสะท้อนมาจากพันธกิจขององค์กร

2.2.2 การประเมินทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ คือ ก่อนการกำหนดเป้าหมายควรที่จะทราบทรัพยากรขององค์กร ไม่ควรกำหนดเป้าหมายสูงเกินกว่าความสามารถขององค์กรที่จะทำได้ แม้เป้าหมายที่ดีจะต้องมีความท้าทายแต่ต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้

2.2.3 กำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายย่อยของฝ่าย แผนกต่างๆ ในองค์กร โดยเป้าหมายจะต้องมีความชัดเจน วัดผลได้ ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

2.2.4 เขียนเป้าหมายให้เป็นลายลักษณ์อักษร จากนั้นแจ้งและประกาศให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

2.2.5 ประเมินผลเป้าหมาย และปรับแก้ไขให้เหมาะสมต่อไป

3. ระดับของเป้าหมาย (Goal Levels) สามารถแบ่งเป็น 3 ระดับตามระดับกลยุทธ์ขององค์กร (Robbins; & Coulter. 1999: 237; Coppola. 2004: 51) คือ

3.1 องค์กรธุรกิจ

3.1.1 เป้าหมายระดับองค์กร (Corporate-level Goal)

3.1.2 เป้าหมายระดับฝ่าย (Business-level Goal)

3.1.3 เป้าหมายระดับงานหรือหน่วยปฏิบัติ (Function-level Goal)

3.2 สถานศึกษา

3.2.1 เป้าหมายโรงเรียน (School Goal)

3.2.2 เป้าหมายฝ่าย/งาน/กลุ่ม (Department Goal)

3.2.3 เป้าหมายของบุคคล (Individual Goal)

การทำข้อตกลงที่จะประสบผลสำเร็จในการกำหนดเป้าหมายจะต้องมีการดำเนินการในทุกระดับเป้าหมาย ซึ่งมีกระบวนการ 3 ขั้นตอน (Rouillard. 1996: 21) คือ

1. การอภิปราย คือ การนำเสนอความต้องการ ความจำเป็น และความสามารถ
2. การประนีประนอม คือ การให้และรับระหว่างแต่ละฝ่าย
3. การทำข้อตกลง คือ การระบุเป้าหมายที่ต้องการจะได้รับภายใต้แนวทางการตกลงร่วมกันในการตั้งเป้าหมายนั้น ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดเป้าหมายแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up) คือ บุคคลในระดับล่างหรือแบบบนลงล่าง (Top-Down) หรือบูรณาการทั้งสองแบบ จะต้องดำเนินการโดยอาศัยการมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดแนวความคิดที่หลากหลายที่สำคัญจะต้องเตรียมข้อมูล (Data) ทั้งข้อมูลปัจจุบันและข้อมูลย้อนหลังเพื่อนำมาวิเคราะห์และอ้างอิง ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและการคาดการณ์ได้ใกล้เคียงกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้จริง รวมทั้งการสื่อสารในทุกระดับ ทุกขั้นตอนของการดำเนินการ ทั้งการตั้งเป้าหมาย การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

เป้าหมายของบุคคล (Individual Goal) ในการตั้งเป้าหมายของบุคคลแต่ละคนจะต้องทบทวนบทบาทหน้าที่ที่ตนเองมีส่วนรับผิดชอบแล้วผนวกกับแนวความคิดที่เฉพาะเจาะจงในประเด็นเกี่ยวกับใคร อะไร เมื่อไร อย่างไร และเท่าไร สิ่งต่างๆ เหล่านี้คือวัตถุประสงค์ในการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งในการกำหนดเป้าหมายนั้นสามารถดำเนินการด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน (Rouillard. 1993: 31) ดังนี้

1. การระบุโอกาสสำหรับเป้าหมาย คือ การพิจารณาจากสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวเราที่จะมาสร้างเป็นเป้าหมายที่สมเหตุสมผล เช่น วิธีการพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านความต้องการของบุคคล บทบาทความรับผิดชอบ เป็นต้น และการแยกประเภทของเป้าหมายจัดลำดับความสำคัญ
2. การเขียนเป้าหมาย คือ เป็นการเขียนเป้าหมายที่ระบุไว้อย่างดี มีการกำหนดพื้นฐานในการพัฒนา และดำเนินการตามเป้าหมาย ซึ่งวิธีการที่ใช้คือการกำหนดเป้าหมายแบบ S.M.A.R.T คือ

2.1 S (Specific) ความเฉพาะเจาะจง

2.2 M (Measurable) คุณสมบัติที่วัดได้

2.3 A (Action-Oriented) เน้นไปที่ดำเนินการ

2.4 R (Realistic) ความสามารถในการทำให้เป็นจริงได้

2.5 T (Time and Resource Constrained) กรอบของเวลา และทรัพยากร

การพัฒนาเป้าหมาย คือ การขยายความเป้าหมายที่เขียนไว้ เพื่ออธิบายเนื้อหาหรือใจความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์และผลประโยชน์ที่ต้องการ ซึ่งมีกระบวนการพัฒนา 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. จำแนก (Classify) เป้าหมายออกเป็นประเภท คือ เป้าหมายที่จำเป็น (ต้องทำ) เป้าหมายเพื่อการแก้ปัญหา (ควรจะทำ) และเป้าหมายเพื่อการนวัตกรรม (ถ้าทำได้ก็ดี)
2. เรียงลำดับ (Prioritize) เป้าหมายแต่ละประเภท
3. กำหนด (Establish) มาตรฐานสำหรับการปฏิบัติการ
4. ระบุ (Identify) อุปสรรคในการดำเนินการตามเป้าหมาย
5. พิจารณา (Determine) คำถามที่ว่า “มีอะไรสำหรับเราบ้าง?”
6. จินตนาการ (Visualize) ความสำเร็จตามเป้าหมาย

การวางแผนดำเนินงาน คือ การรวบเอาทั้ง 3 ขั้นตอน คือ การระบุโอกาสเป้าหมาย การเขียนเป้าหมาย การพัฒนาเป้าหมายให้เป็นแผนการดำเนินงานจริง โดยแผนประกอบด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมและการดำเนินงานที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในรูปแบบของงานแต่ละขั้นที่สามารถดำเนินได้จริงอย่างสมเหตุสมผล (วัตถุประสงค์) กล่าวคือ แผนดำเนินงานจะต้องแสดงให้เห็นวัตถุประสงค์ที่ต้องการทำให้สำเร็จ รวมไปถึงกลวิธีที่ใช้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้สำหรับเป้าหมายแต่ละเป้าหมาย และพื้นฐาน และส่วนสนับสนุนสำหรับการบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย

1. การดำเนินการตามแผน
2. การตรวจสอบความก้าวหน้า
3. การทบทวนวัตถุประสงค์

นอกจากนี้ การกำหนดเป้าหมายเป็นแนวคิดของ ล็อกค (Locke, 1968: 1302) หมายถึง ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ต้องการเพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากร การกำหนดเป้าหมายที่สามารถจูงใจได้ คือ เป้าหมายนั้นเป็นที่ยอมรับของบุคลากร (Acceptable) เป้าหมายนั้นท้าทาย (Challenging) และเป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ชัดเจน (Specific) สามารถวัดได้ (Measurable) กำหนดปริมาณได้ (Quantifiable) เช่น การเพิ่มผลผลิต หรือการทำงานโดยใช้เวลาน้อยลงทำให้ลูกค้าไม่ต้องรอคอยเป็นเวลานาน เป็นต้น ข้อจำกัดของการกำหนดเป้าหมาย คือ ถ้างานนั้นเป็นงานที่ต่างคนต่างทำเป้าหมายของแต่ละบุคคลซ้ำซ้อนกันจะทำให้เกิดการแข่งขันและทำให้ขาดความร่วมมือกัน ถ้าเป็นงานที่ต้องการความร่วมมือกันผู้บริหารจะต้องสร้างทีมงานขึ้นมา บางครั้งผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ง่ายเกินไปบุคลากรก็จะไม่ทำงานที่ดีไปกว่าเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารจึงควรกำหนดเป้าหมายที่ธรรมดาๆ เป็นเป้าหมายที่สูงกว่าที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ

การกำหนดเป้าหมาย (Smart Goals) เพื่อการจูงใจ ประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

- S - เป้าหมายที่ดีจะต้องเป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง (Specific)
- M - เป้าหมายที่ดีจะต้องวัดได้ (Measurable)
- A - เป้าหมายที่ดีจะต้องมีความเป็นไปได้ในการทำให้บรรลุผลสำเร็จ (Attainable)

R - เป้าหมายที่ดีจะต้องสอดคล้องกับทิศทางความต้องการ (Relevant)

T - เป้าหมายที่ดีจะต้องมีกำหนดเวลาที่แน่นอนในการทำให้สำเร็จ (Timing)

ลักษณะงาน (Job Characteristics)

ลักษณะงาน (Job Characteristics) ด้วยเหตุที่ว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่ให้ความสนใจในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จึงต้องหาแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเมื่อเรามองลงไปในอนาคตก็จะเป็นองค์กรอะไร มีการดำเนินงานอย่างไร ก็พบว่าประกอบไปด้วยภาระงานมากมายเป็นพันๆ งาน และภาระงานเหล่านี้ก็รวมอยู่ในงานซึ่งต้องใช้การออกแบบงาน (Job Design) เพื่อหาแนวทางทำให้งานมีความสมบูรณ์ งานที่บุคลากรทำในองค์กรไม่ควรจะเกิดขึ้นโดยบังเอิญหรือไม่ตั้งใจ ผู้บริหารควรจะออกแบบงานด้วยความรอบคอบเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเทคโนโลยีขององค์กร ทักษะและความสามารถ และความชอบของบุคลากร ซึ่งถ้าได้ออกแบบงานโดยยึดหลักดังที่คิดนี้บุคลากรก็จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดผลอย่างเต็มความสามารถ ดังที่ Robbins และคูลเตอร์ (Robbins; & Coulter. 2002: 433-435) ได้กล่าวถึงลักษณะงาน ดังนี้

1. การขยายงาน (Job Enlargement) คือ การใช้การขยายขอบเขตของงานออกไปในแนวระนาบ ซึ่งหมายถึง ภาระงานที่แตกต่างกันออกไปตามความต้องการและความถี่ที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น งานของทันตแพทย์ที่ดูแลรักษาฟันสามารถขยายออกเป็นงานทำความสะอาดฟัน งานคั้นประวัติผู้ป่วย งานจดบันทึก งานการทำความสะดวกและจัดเก็บเครื่องมือ ซึ่งการออกแบบภาระงานแบบนี้เรียกว่าการขยายงาน

2. การเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment) คือ การขยายงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในแนวตั้ง โดยการเพิ่มการวางแผนและการประเมินผลความรับผิดชอบงาน การเพิ่มคุณค่าของงาน คือ การเพิ่มความลึกของงานซึ่งเป็นการควบคุมการทำงานของบุคลากร หรืออีกนัยหนึ่งบุคลากรมีอำนาจ มีอิสระ และมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น และมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้บุคลากรเข้าใจและแก้ไขงานให้ถูกต้อง ยกตัวอย่างเช่น งานของทันตแพทย์ประกอบไปด้วยการทำความสะดวกฟัน ควรจะมีตารางนัดหมายและมีการติดตาม แม้ว่าการเพิ่มคุณค่าของงานจะสามารถปรับปรุงงานคุณภาพของงาน สร้างแรงจูงใจ และความพึงพอใจของบุคลากร

3. รูปแบบลักษณะงาน (Job Characteristics Model: JCM) โดย แฮคแมน และ โอลด์แฮม (Hackman; & Oldham) ที่เป็นที่ยอมรับและได้รับการพูดถึงกันมาก คือ การออกแบบโครงสร้างของงานที่ประกอบด้วย องค์ประกอบที่มีพื้นฐาน 5 ลักษณะที่สำคัญที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อการผลิตการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจ คือ

3.1 ความหลากหลายทักษะ (Skill Variety) คือ งานที่มีกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ทักษะและความสามารถพิเศษที่หลากหลายด้วย

3.2 ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) คือ งานมีความสมบูรณ์มองเห็นภาพทั้งหมดสามารถทำสำเร็จ

3.3 ความสำคัญของงาน (Task Significance) คือ งานมีแก่นสารส่งผลต่อการดำเนินชีวิต และการงานของคนอื่นๆ ด้วย

3.4 ความมีอิสระของงาน (Autonomy) คือ การมีอิสระในการปฏิบัติงานสามารถกำหนดตารางทำงานและกำหนดวิธีการดำเนินการด้วยตนเอง

3.5 ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้เข้าใจและรับรู้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือผลงานของเขา

ทฤษฎีลักษณะงาน (Job Characteristics Theory) ของ แฮคแมน และโอลด์แฮม (Hackman; & Oldham. 1975: 159-170) ซึ่งมีกรอบแนวคิดพื้นฐานโดยกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงาน 5 ประการ สภาวะทางจิตใจ 3 ประการ และผลผลิตที่เกิดกับงานและผู้ทำงาน โดยอธิบายไว้ว่าการที่สภาวะทางจิตใจทั้งสามจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยคุณลักษณะของงานในลักษณะดังต่อไปนี้

1. ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีความหมาย มีคุณค่า ได้แก่

1.1 ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานได้ทำกิจกรรมที่แตกต่างกันและจำเป็นต้องใช้ทักษะความชำนาญและความสามารถหลายๆ อย่างในอันที่จะปฏิบัติงานให้เป็นผล

1.2 ความเด่นชัดของงาน (Task Identity) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ตั้งแต่ต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการและบังเกิดผลงานให้เห็นอย่างเด่นชัด

1.3 ความสำคัญของงาน (Task Significant) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผลของงานมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคคลอื่น ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลในองค์กรหรือนอกองค์กรก็ได้

ลักษณะของงานทั้งสามประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้งานมีความหมาย ถ้าหากลักษณะใดลักษณะหนึ่งขาดหายไปก็จะทำให้ความหมายของงานถูกกระทบกระเทือนไปด้วย

2. ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้นก็คือ ความมีอิสระในการตัดสินใจในงาน (Autonomy) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระที่จะใช้วิจารณญาณกำหนดตารางการทำงานและกระบวนการทำงานด้วยตนเอง

3. ลักษณะของงานจะต้องมีลักษณะที่ทำให้ผู้ปฏิบัติได้รู้ว่างานที่ตนปฏิบัติไปนั้น ได้ผลเป็นอย่างไร โดยลักษณะงานเช่นนี้ก็คือ ผลสะท้อนจากงาน (Feedback from Job Itself) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งสามารถแสดงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงผลสะท้อนหรือผลลัพธ์ที่ชัดเจนโดยตรง จากงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วว่ามีประสิทธิผลหรือไม่

คุณลักษณะของงานที่ทำให้บุคคลพอใจจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีและทำงานได้ดี แรงจูงใจของบุคคลจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าและพัฒนาคุณลักษณะ ของงาน 5 ด้าน และด้านความพึงพอใจในงาน 6 ด้าน คือ ลักษณะงาน รายได้ ความก้าวหน้า ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก (สวัสดิการ)

สำหรับสภาวะทางจิตใจ (Psychological States) ที่ถือว่าสำคัญและจำเป็นในการที่ จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจที่จะทำงาน มีอยู่ 3 ภาวะ คือ

1. ประสบการณ์ที่ทำให้รู้สึกว่างานมีความหมาย เป็นสิ่งมีค่าและคุ้มค่า มีความ-สำคัญ
2. ประสบการณ์การรับผิดชอบงาน เป็นความรู้สึกที่แสดงถึงการเป็นเจ้าของ ผลงานของผู้ทำงาน การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบผลงานนั้น
3. การรับทราบถึงผลการทำงาน เป็นการที่บุคคลมีความรู้ความเข้าใจในประสิทธิผล จากการปฏิบัติงานของเขา

เมื่อใดที่ภาวะทางจิตใจ (Psychological States) ทั้งสามนี้เกิดขึ้นกับบุคคลจะก่อให้เกิดผล ดังนี้

1. แรงจูงใจภายในการปฏิบัติงานสูง
2. การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง
3. ความพึงพอใจในงานสูง
4. การขาดงานและการออกจากงานต่ำ

นอกจากนี้ กิลเมอร์ (Gilmer, 1971: 28) ได้สรุปว่าลักษณะของงานที่ทำนั้นเป็น องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานตามที่บุคคลากรนั้นจะ ส่งผลให้บุคคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขในการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Work Environment)

สภาพแวดล้อมในสถานศึกษา หมายถึง สภาพที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมที่ปรากฏอยู่ใน สถานศึกษา เป็นสภาพแวดล้อมรอบๆ ตัวเรา เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของเราไม่ว่าเราจะทำอะไร ซึ่งมีอิทธิพลพหุๆ กับความรู้ความสามารถของเรา ซึ่งสภาพแวดล้อมในการ

ปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ (สิริอร วิชชาวุธ. 2549: 153-160) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Condition of Work) และสภาพแวดล้อมทางสังคมหรือสภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจ (Psychological Condition of Work) ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพภายในสถานศึกษา (Physical Environment)

1.1 ความหมายสภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง สิ่งที่สามารถมองเห็นหรือจับต้องได้ ซึ่งปรากฏอยู่ในสถานศึกษาในหลายๆ ลักษณะ คือ

1.1.1 สถานที่ เช่น ภูมิทัศน์บริเวณต่างๆ ภายในสถานศึกษา เช่น บริเวณที่พักผ่อน ที่ออกกำลังกาย พื้นที่ทำการเกษตร สวนหย่อม สวนป่า เป็นต้น

1.1.2 สิ่งปลูกสร้างต่างๆ เช่น รั้ว อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องประชุม โรงอาหาร ห้องน้ำ ห้องส้วม ที่จอดรถ เป็นต้น

1.1.3 ห้องต่างๆ และส่วนประกอบ เช่น ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้ สถานที่พักผ่อนในอาคารเรียน และป้ายนิเทศ เป็นต้น

1.1.4 สาธารณูปโภค เช่น ถนนหนทางทางเชื่อมระหว่างอาคาร การจราจร น้ำ ไฟฟ้า ระบบติดต่อสื่อสาร เครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น โทรศัพท์สาธารณะ ที่ดื่ม น้ำ ที่ล้างมือ ล้างเท้า เป็นต้น

1.1.5 ลักษณะบริการด้านสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เช่น โรงอาหาร ห้องพยาบาล อาหาร และน้ำดื่มที่ใช้ ขยะและมลพิษในสถานศึกษา เวรยาม เครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุต่างๆ เช่น สัญญาณแจ้งอุบัติเหตุ เครื่องมือดับเพลิงอื่นๆ เป็นต้น

1.1.6 เครื่องมือสื่อการเรียนการสอน และวัสดุที่มีอยู่ในสถานศึกษา สิ่งต่างๆ เหล่านี้หากมีความทันสมัย ตรงกับความต้องการ มีความพอเพียง ได้มาตรฐานและมีคุณภาพดี จะเป็นสภาพแวดล้อมที่ดึงดูดใจและสร้างความกระหายใคร่เรียนรู้ให้ผู้เรียน และเสริมการพัฒนาคนในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

1.2 การบริหารจัดการด้านภูมิทัศน์ สถานศึกษาในปัจจุบันให้ความสนใจในด้านภูมิสถาปัตยกรรมเป็นอย่างมาก เพราะช่วยดึงดูดความสนใจและสร้างบรรยากาศที่ดี ช่วยปลูกฝังค่านิยม รสนิยมที่ดี ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาควรพิจารณาและคำนึงถึง ดังนี้

1.2.1 สถานที่ตั้ง ควรพิจารณาถึงระบบผังเมือง การระบายน้ำ สาธารณูปโภค การจราจร สภาพที่ดิน

1.2.2 การวางแผนเขตจราจร มีถนน มีทางเดินพอเพียง เหมาะสม ปลอดภัย สะดวกต่อการใช้สอย เช่น ทางเดินมีหลังคาเชื่อมระหว่างอาคารเรียน มีป้ายแสดงเส้นทางไปอาคารต่างๆ ทางขึ้นลงบันได และมีเนื้อที่ของเฉลียงทางเดินพอเหมาะ

1.2.3 ศูนย์และสิ่งแวดล้อม การออกแบบสถานศึกษาควรเป็นแบบเฉพาะที่ตามความเหมาะสมของสถานที่ตั้ง สภาพที่ดิน สภาพภูมิประเทศ และวัฒนธรรมท้องถิ่น มิใช่ ออกเป็นแบบมาตรฐานแล้วใช้กับทุกสถานที่ทั่วประเทศ

1.2.4 การตกแต่งบริเวณให้ดูงดงาม สิ่งที่ต้องพิจารณา ดังนี้ 1) สนามหญ้า สถานศึกษาควรมีสวนหญ้าภายในโรงเรียนเพราะสีเขียวของหญ้าจะทำให้รู้สึกสบายตาม ลดความร้อน ลดเสียงดัง และยังใช้เป็นสนามเล่นหรือที่พักผ่อนด้วย 2) สวนหย่อม จะช่วยสร้างบรรยากาศได้มาก ถ้ามีต้นไม้ ไม้ดอก ธารน้ำพุหรือน้ำตกประกอบ 3) สวนดอกไม้ ควรเป็นดอกไม้ที่มีราคาไม่สูงนัก และต้องการการบำรุงรักษาน้อย และควรแบ่งหน้าที่รับผิดชอบให้กับนักเรียนด้วย 4) การปลูกต้นไม้ยืนต้น ไม้ยืนต้นแต่ละชนิดมีประโยชน์แตกต่างกันควรเลือกปลูกให้เหมาะสมกับสภาพที่ตั้งและสภาพดิน เช่น ปลูกเพื่อให้เกิดร่มเงา ความร่มเย็น ช่วยบังแสงแดด ป้องกันลม ป้องกันฝุ่นละออง หรือช่วยลดเสียงดัง เป็นต้น และ 5) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย สถานศึกษาควรทำรั้วกันให้เป็นสัดส่วน และควรเป็นรั้วโปร่งที่จะให้ความรู้สึกปลอดโปร่งแก่จิตใจ เช่น รั้วต้นเข็ม รั้วต้นโมก รั้วต้นพุทธรัง รั้วต้นกระถิน รั้วต้นไผ่ เป็นต้น

1.2.5 การกำหนดบริเวณเป็นเขตหรือเป็นสัดส่วนเฉพาะ ช่วยให้การจัดกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนการจัดการเรียนการสอนเกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่าสุด

2. สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมในสถานศึกษา (Social Environment) สภาพแวดล้อมทางด้านสังคม หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เป็นความรู้สึกที่เกิดจากการอยู่และการปฏิบัติงานร่วมกันของคนในสถานศึกษา เกิดจากการปฏิบัติสัมพันธ์ของคนโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้ เช่น ลักษณะและการแบ่งกลุ่มของคน ประเพณี ความเชื่อ ระเบียบวินัย ระบบ และวิธีการติดต่อสื่อสาร การแต่งกาย เพศ วัย และสถานะทางสังคมของคน เป็นต้น ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

2.1 สภาพแวดล้อมด้านบริหารจัดการ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร ปรัชญา แนวคิด ระบบ และวิธีการบริหารจัดการ การจัดสำนักงาน นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารจัดการ หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติ การติดตาม การนิเทศ การสร้างขวัญกำลังใจ เป็นต้น

2.2 สภาพแวดล้อมด้านการเรียนการสอน เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมกระบวนการเรียนรู้ การจัดแหล่งเรียนรู้ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และวัสดุอุปกรณ์เพื่อการเรียนรู้ เป็นต้น

2.3 สภาพแวดล้อมด้านปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เช่น ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครู อาจารย์และบุคลากรในสถานศึกษา ครูอาจารย์กับนักเรียนนักศึกษา เป็นต้น

3. การติดต่อสื่อสารในองค์กร (Communication) การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่ง (Sender) ไปยังผู้รับ (Receiver) ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2545: 329)

3.1 ความสำคัญและความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย

3.1.1 ทำให้กิจกรรมการจัดระบบมีความสอดคล้องกัน

3.1.2 ทำให้เกิดการปรับพฤติกรรม

3.1.3 ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสาร

3.1.4 เป็นปัจจัยทำให้สามารถบรรลุเป้าหมาย และผลผลิตเพิ่มขึ้น

3.1.5 ช่วยสนับสนุนความพยายามในการถ่ายทอดความคิด

3.1.6 ช่วยให้ผู้บุคคลสามารถเชื่อมโยงเข้ากับบุคคลและองค์กรได้

3.1.7 เพื่อกำหนดและเผยแพร่เป้าหมายของกิจการ

3.1.8 เพื่อการพัฒนาแผนเพื่อความสำเร็จ

3.1.9 เพื่อการคัดเลือกการพัฒนาและการประเมินผลสมาชิกขององค์กร

3.1.10 เพื่อการนำ การสั่งการ การจูงใจ และการสร้างบรรยากาศที่บุคคล

เกิดความต้องการ

3.1.11 เพื่อการควบคุมผลการปฏิบัติงาน

3.2 กระบวนการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย

3.2.1 ผู้ส่งข่าวสาร เริ่มจากผู้ส่งมีความคิดหรือเป็นผู้คิดซึ่งจะแปลงข้อความเป็นรหัสที่สามารถทำให้ผู้รับและผู้ส่งเข้าใจได้ การแปลงข้อความเป็นรหัสทำได้หลายวิธี เช่น การแปลงความคิดเป็นภาษาคอมพิวเตอร์หรือการแปลงข้อความเป็นรหัสข่าวสารที่คิดออกมาเป็นภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่นๆ เป็นต้น

3.2.2 การใช้ช่องทางในการส่งข่าวสาร ข่าวสารจะถูกส่งไปตามช่องทางเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับ เช่น บันทึกรหัสข้อความ คอมพิวเตอร์ วิทยุ โทรทัศน์ โทรสาร อินเทอร์เน็ต ซึ่งอาจจะมากกว่า 1 ช่องทางก็ได้

3.2.3 ผู้รับข่าวสาร ความพร้อมของผู้รับข่าวสารที่จะรับข่าวสารโดยสามารถถอดรหัสเป็นความคิด

3.2.4 เสียงรบกวนที่เกิดขวางการติดต่อสื่อสาร เช่น การติดต่อสื่อสารขาดตอน สภาพแวดล้อมรบกวน ความไม่ถูกต้อง ชัดเจน มีอคติ

3.2.5 ข้อมูลย้อนกลับในการติดต่อสื่อสาร เพื่อตรวจสอบประเมินผล การติดต่อสื่อสาร

3.2.6 สถานการณ์และปัจจัยองค์กรในการติดต่อสื่อสาร เช่น สภาพแวดล้อมภายนอก สถานการณ์จำนวนมาก ระยะห่างของพื้นที่ทางภูมิศาสตร์

3.3 เส้นทางการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย

3.3.1 การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนลงเบื้องล่าง

3.3.2 การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน

3.3.3 การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน

3.4 ลักษณะของการสื่อสาร

3.3.1 การประสานงานและการมอบหมายงาน

3.3.2 การให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรม

3.3.3 การแก้ปัญหา

3.3.4 การสร้างความเข้าใจร่วมกัน

3.3.5 การติดต่อสื่อสารข้ามสาย

คุนทซ์, โอดอนเนลล์ และเวห์ริช (Koontz; O'Donell; & Wehrich. 1982: 532) ได้กล่าวว่า การอำนวยความสะดวก คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีการประสานงานที่ดีและช่วยให้ทุกคนปฏิบัติงานตามบทบาทอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การพูดคุยระหว่างกันได้แบบเป็นกันเอง มีความยืดหยุ่น มีความเข้าใจกันและกัน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546: 292) ได้กล่าวว่าลักษณะของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเป็นการสนใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า แม้เราไม่สามารถมีความสัมพันธ์ที่แนบชิดระหว่างความพอใจในงานและผลผลิตที่ได้จากการปฏิบัติงาน แต่ผลการปฏิบัติงานอาจจะได้รับผลกระทบทางอ้อมจากการขาดงานหรืออัตราการหมุนเวียนของงานซึ่งมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความพึงพอใจของงาน และความสัมพันธ์ของบุคคลจะต้องมีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความยืดหยุ่น และให้ความเป็นกันเอง

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ บุคลิกภาพของคน สัญลักษณ์ พิธีกรรมทางศาสนา และอื่นๆ ที่มีและรับรู้ร่วมกันอย่างมีรูปแบบ และระบบที่เกิดขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น จึงเป็นเหมือน “บุคลิกภาพ” (Personality) ขององค์กร รอบบิ้นส์ และคูลเทอร์ (Robbins; & Coulter. 2002: 58-59) อธิบายลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ ดังนี้

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

1. ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรโดยทั่วไป จะมีลักษณะดังนี้
 - 1.1 เป็นการรับรู้ร่วมกันของคนในองค์กร จากการได้เห็น ได้ยิน ได้รู้ในสิ่งต่างๆ ร่วมกัน
 - 1.2 คนในองค์กร แม้จะต่างตำแหน่งหน้าที่หรือสถานภาพก็จะเข้าใจและอธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กรได้เหมือนกัน
 - 1.3 วัฒนธรรมองค์กร เป็นการอธิบายถึงลักษณะหรือมิติที่องค์กรยึดถือต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน
2. ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรต่างๆ อาจจะมีลักษณะมากหรือน้อยกว่า 7 อย่าง คือ
 - 2.1 เน้นให้บุคลากรรู้จักศึกษาวิเคราะห์ในรายละเอียดต่างๆ ของงานที่ทำ (Attention to Detail)
 - 2.2 มุ่งที่ผลงานของบุคลากร (Outcome Orientation) มากกว่าวิธีปฏิบัติ
 - 2.3 ให้ความสำคัญกับบุคลากร (People Orientation) ในการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหาร
 - 2.4 มุ่งให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม (Team Orientation) มากกว่าตัวบุคคล
 - 2.5 เน้นให้บุคลากรคิดและทำงานในเชิงรุก (Aggressiveness) มากกว่าออมชอม
 - 2.6 เน้นการรักษาสถานภาพเดิม (Stability) ขององค์กร
 - 2.7 เน้นส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และกล้าเสี่ยง (Innovation and Risk Taking)
3. วัฒนธรรมองค์กรแบบที่ทีมงานแบบมีส่วนร่วมจะปรากฏพฤติกรรมของผู้นำและผู้ตาม ดังนี้
 - 3.1 ผู้นำศึกษาวิธีการทำงานของกลุ่มต่างๆ ในสังคมหรือองค์กรเป็นอย่างดี
 - 3.2 ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ประสานงานให้ผู้อยู่ในบังคับบัญชาทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีในทุกสถานการณ์
 - 3.3 ผู้นำต้องให้ความรู้สึกของผู้ร่วมงานและผลงานของเขาอย่างเท่าเทียมกัน
 - 3.4 ผู้นำต้องกระตุ้นให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับงานองค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

3.5 ผู้นำส่งเสริมให้ร่วมกันทำงานเป็นทีมตามที่ตกลงหรือตัดสินใจร่วมกันไว้ด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การที่วัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะใดจึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนไป ที่มาของวัฒนธรรมองค์กรมักจะสะท้อนวิสัยทัศน์ (Vision) หรือภารกิจ (Mission) ของผู้ก่อตั้งองค์กรที่ได้คาดคะเนไว้ตั้งแต่แรกก่อตั้งองค์กรเมื่อองค์กรพัฒนาต่อมาจึงเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจพบว่าบุคคลต้องการยอมรับจากเพื่อน ต้องการมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ต้องการการยกย่อง ชื่นชม ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) และเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ต้องการที่เรียนรู้ ต้องการบรรลุเป้าหมาย มีความพยายาม และยากับผิชอบตามทฤษฎีของแมคเกรเกอร์ (McGregor) และล็อก (Locke) ต้องการความสำเร็จ และความต้องการอำนาจเหนือบุคคลอื่น ตามทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ดังนั้น ความต้องการดังกล่าวข้างต้น จำเป็นจะต้องได้รับการตอบสนองเพื่อให้คนในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Robbins; & Coulter. 2002: 425-432)

การทำงานเป็นทีม (Teams Work) ความหมายทีมงาน คือ กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการที่มีความสัมพันธ์กัน ร่วมกันรับผิดชอบทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ความได้เปรียบของการทำงานเป็นทีมเกิดผลดีอย่างน้อย 5 ประการ (Robbins; & Coulter. 2002: 411) คือ

1. สร้างเสริมกำลังใจในองค์กร
2. เพิ่มความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนการทำงานได้ง่าย
3. รองรับกลยุทธ์การจัดการได้มากกว่า
4. สามารถสร้างความได้เปรียบมากขึ้นจากพลังที่หลากหลาย
5. ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

ประเภททีมงานในองค์กร

แม้ว่าจะมีการแบ่งประเภทของทีมหลายแนวทาง แต่ที่พิจารณาจาก 4 ลักษณะ คือ ความมุ่งหมาย ระยะเวลาคงอยู่ของทีม ลักษณะของสมาชิก และโครงสร้างทีม (Robbins; & Coulter. 2002: 411) ซึ่งอธิบายให้เข้าใจได้ดังนี้

1. ทีมตามความมุ่งหมาย (Purpose) ประกอบด้วย ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทีมแก้ปัญหา ทีมการปรับระบบ ทีมตามความมุ่งหมายความปรารถนาขององค์กร

2. ทีมที่เป็นไปตามระยะเวลา (Duration) แบ่งเป็นทีมถาวรหรือทีมชั่วคราว อาจกล่าวได้ว่า ทีมถาวรเป็นหน่วยงานตามหน้าที่หรือส่วนหนึ่งของโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กร ส่วนทีมชั่วคราว ได้แก่ ทีมโครงการ ทีมแก้ปัญหา หรือทีมที่ตั้งขึ้นในระยะสั้น

3. ทีมตามลักษณะของสมาชิก (Membership) ได้แก่ ทีมตามหน้าที่ที่รวมสมาชิกด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะทีมข้ามหน้าที่เพื่อสนับสนุนการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และการประสานงานร่วมมือที่มีสมาชิกมาจากหลายหน้าที่หลายระดับ

4. ทีมตามโครงสร้าง (Structure) ได้แก่ ทีมที่บริหารหรือทีมจัดการตนเอง ซึ่งทีมบริหารจะเป็นไปตามการสั่งการของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบต่อการปฏิบัติของทีม โดยกำหนดเป้าหมายและการปฏิบัติในกิจกรรมการทำงาน และประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนทีมจัดการตนเอง คือ ทีมที่มีความรับผิดชอบสามารถบริหารจัดการตนเอง

แต่อย่างไรก็ตาม ประเภทของทีมที่ได้รับความนิยมในองค์กรในปัจจุบันนี้ คือ ทีมตามหน้าที่ (Function Team) ทีมบริหารจัดการตนเอง (Self-Managed Team) ทีมเสมือน (Virtual Team) โดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการสื่อสารเชื่อมโยงเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และทีมข้ามหน้าที่ (Cross-Functional Team)

ทีมงานในโรงเรียน

ทีมงานในโรงเรียน ส่วนมากจะเป็นทีมที่เกิดจากโครงสร้างหน้าที่ และความรับผิดชอบตามภาระงานและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย แบ่งเป็นฝ่าย/งาน/กลุ่มสาระการเรียนรู้/ช่วงชั้น และอื่นๆ (สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้. 2547: 12) เช่น

1. ทีมบริหารสถานศึกษา
2. ทีมฝ่ายบริหารงานบุคคล
3. ทีมงานฝ่ายวิชาการ
4. ทีมงานฝ่ายงบประมาณ
5. ทีมงานช่วงชั้นที่ 3
6. ทีมงานกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์
7. ทีมงานห้องสมุด
8. ทีมงานแนะแนวการศึกษา
9. ทีมงานระบบประกันคุณภาพการศึกษา
10. ทีมงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

การพัฒนาและบริหารทีมงานให้มีประสิทธิผล

ผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารทีมงานเพื่อให้ได้ประสิทธิผลที่ดีที่สุด ลักษณะของทีมงานที่จะได้ชื่อว่ามีประสิทธิผล (Robbins; & Coulter. 1999: 464-473) ต้องมีลักษณะดังนี้

1. เป้าหมายที่ชัดเจน (Clear Goals) มีเป้าหมายที่จะบรรลุอย่างชัดเจน รู้และเข้าใจวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. ทักษะสัมพันธ์ (Relevant Skills) ประกอบด้วย บุคคลที่มีความสามารถทักษะเทคนิคและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย
3. การไว้วางใจกัน (Mutual Trust) สมาชิกจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ และยอมรับในความสามารถของกันและกัน
4. ข้อตกลงร่วมกัน (Unified Commitment) สมาชิกจะต้องแสดงออกถึงความภาคภูมิใจและอุทิศตนเพื่อทีม ยึดมั่นเอาใจใส่ที่จะทำมัน จะช่วยให้ทีมประสบผลสำเร็จ
5. การสื่อสารที่ดี (Good Communication) ทีมที่มีประสิทธิผลจะมีการติดต่อสื่อสารที่ดี เข้าใจชัดเจน มีข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกและหัวหน้าเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานต่อไป มีการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกจะทำให้การปฏิบัติงานของทีมสูงขึ้นและเกิดความสำเร็จเร็ว
6. ทักษะการเจรจา (Negotiating Skills) ทีมที่มีประสิทธิภาพจะมีความยืดหยุ่นปรับตัวอย่างเหมาะสม สมาชิกต้องมีทักษะการเจรจาเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและช่วยการตัดสินใจที่จะทำอะไรต่อไปได้ ซึ่งปัญหาและความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงในทีมสมาชิกจะต้องยอมรับในความแตกต่าง
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถจูงใจทีมให้พวกเขาฝ่าฟันอุปสรรคในสถานการณ์ที่ย่างยากได้ ช่วยพวกเขาให้เข้าใจเป้าหมายให้พวกเขาเอาชนะความเฉื่อยชา ทำให้พวกเขาเกิดความมั่นใจ สิ่งสำคัญจะต้องไม่บังคับและควบคุมแต่ทำหน้าที่เป็นเพียงผู้สอนและพี่เลี้ยง
8. การสนับสนุนจากภายในและภายนอก (Internal and External Support) เงื่อนไขสุดท้าย คือ บรรยากาศที่ส่งเสริมที่ให้การสนับสนุนภายใน คือ การได้รับการออกแบบโครงสร้างพื้นฐานที่ดี ได้แก่ การฝึกอบรมระบบการประเมินมีโปรแกรมการจูงใจและการให้รางวัล และส่งเสริมระบบทรัพยากรมนุษย์ มีการเสริมแรงเพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ส่วนการสนับสนุนจากภายนอกมีผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

ปกรณ วังศรีตันพิบูลย์ (2559: ออนไลน์) ได้กล่าวถึง การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Team Working Culture) ว่าเป็นสุดยอดปรารถนาขององค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จ ลักษณะการทำงานของบุคลากรมี 3 ลักษณะ คือ

1. การทำงานเป็นไซโล ถ้ามองเป็นบุคคลก็คือ ทุกคนมีความสามารถเฉพาะตัว มีความรับผิดชอบส่วนตัวสูง สามารถทำได้เสร็จตามกำหนดและเป้าหมายของตนเอง แต่ยังมีช่องว่างเกิดขึ้น เมื่องานนั้นไม่มีความชัดเจนว่าเป็นของใคร หากมองเป็นทีมหรือแผนกก็จะเกิดปัญหาวางานนี้เป็นงานของทีมใด

2. การทำงานแบบเชื่อมต่อน้อยระยะเทียบ การทำงานเป็นขั้นตอน มีการส่งต่อกันอย่างลงตัวและราบรื่นต่อเนื่องกันไปตลอด หากทุกคนหรือทุกทีมมีความสามารถพอๆ กัน และทุกทีมพร้อมไม่มีใครเข้มแข็งและมีความสามารถเหนือกว่ากัน การทำงานลักษณะนี้จะได้ประสิทธิผล แต่หากบุคคลใดหรือทีมใดเริ่มมีปัญหาจะทำให้เกิดผลกระทบกับภาพรวมทันที

3. การทำงานแบบช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การทำงานแบบแทนกันได้ในบางกรณีแบบชั่วคราว แต่ทุกคน ทุกทีม ยังรับผิดชอบในส่วนของตนเอง หากมีปัญหาเกิดขึ้นกับบุคคลหรือทีมใด จุดใด ส่วนที่เหลือก็จะเข้าไปช่วยเหลือเพื่อให้ปัญหานั้นผ่านได้แล้วก็กลับมาทำหน้าที่ของตนเองเหมือนเดิม สามารถใช้กับทีมที่เข้มแข็ง หรือมีปัญหาในบางจุดได้อย่างลงตัว

ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ควรมุ่งเน้นให้มีการทำงานที่ทับซ้อนการบ้าง เพื่อให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลกันได้อย่างเป็นธรรมชาติ เพราะบุคคลและทีมงานย่อมไม่สมบูรณ์ทั้งหมด การได้รับการช่วยเหลือย่อมทำให้เกิดการส่งเสริม (Synergy) ซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ แพรวภัทร ยอดแก้ว (2559: ออนไลน์) ได้เสนอแนวคิดของการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานใดๆ คงหลีกเลี่ยงอุปสรรคปัญหาไม่ได้ แต่การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork) ช่วยให้บุคคลหลายคนทำงานร่วมกันโดยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้มีประสิทธิภาพดีกว่า ตัดสินใจได้รอบคอบยิ่งขึ้น และก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ดีกว่าคิดอยู่คนเดียว

ความขัดแย้ง (Conflict)

ความขัดแย้ง เป็นแรงกดดันที่ตรงกันข้ามระหว่างฝ่ายต่างๆ ประกอบด้วย ความขัดแย้งด้านจิตวิทยา และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลและกลุ่มซึ่งเกิดความคิดเห็นไม่ตรงกัน (Disagreement) เป็นผลมาจากความแตกต่างระหว่าง 2 คน ขึ้นไป หรือตั้งแต่ 2 กลุ่ม ขึ้นไป ความขัดแย้งเกิดจากบุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มๆ หนึ่งมีความเห็นคัดค้าน (Opposes) เป้าหมายหรือกิจกรรมของบุคคลอื่น ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เกิดขึ้นเมื่อมีความคิดเห็นขัดแย้งกันระหว่างบุคคล สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2545: 368-370) มีดังต่อไปนี้

1. การแข่งขันกันเพื่อทรัพยากร (Competition for Resources) การขาดแคลนทรัพยากรทำให้เกิดความขัดแย้งเป็นประจำ เช่น แย่งพื้นที่สำนักงาน งบประมาณ วัตถุประสงค์ หรือข้อมูลข่าวสาร
2. ความไม่เป็นอิสระต่อกันของกลุ่ม (Group Interdependence) เช่น สิ่งไหนที่ถูกร่วมกัน (Pool) ใช้ด้วยกันหรือขึ้นตรงต่อกันอาจจะมีผลสืบเนื่องตามมาหรือมีการตอบสนองในทางตรงกันข้าม
3. ความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม (Interpersonal Difference) บุคคลที่มีบุคลิกภาพ ภูมิหลัง และค่านิยม ความเชื่อ การรับรู้ที่แตกต่างกัน ทำให้มีความคิดเห็นหรือแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ตรงข้ามกับความรู้สึกนึกคิดของคนอื่นจนเกิดการขัดแย้งได้
4. เป้าหมายที่ไม่สามารถเข้ากันได้ (Goal Incompatibility) การมีเป้าหมายที่ไม่ตรงกัน เข้ากันไม่ได้ ทำให้เกิดความขัดแย้ง เพราะเป้าหมายถูกกำหนดขึ้นในหลายระดับ ผู้บริหารจึงต้องรับทราบอยู่เสมอเกี่ยวกับความไม่ลงรอยกันหรือไม่สอดคล้องกันตามเป้าหมาย ยกเว้นกรณีที่บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะประสานเป้าหมายของตนเข้ากับเป้าหมายขององค์กร
5. ปัญหาในการติดต่อสื่อสาร (Communication Issue) การขาดการติดต่อสื่อสารหรือการบิดเบือนข่าวสารเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งได้ถ้าข้อมูลข่าวสารไม่มีความเป็นอิสระในการใช้และสามารถหาได้ง่ายจากสมาชิกทั้งหมดของกลุ่ม ความขัดแย้งจะเพิ่มมากขึ้นจากสมาชิกของกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มด้วยกันที่ต้องการติดต่อสื่อสารเพื่อจะทำให้กลุ่มหรือบุคคลบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมาย
6. ความไม่เหมาะสมของระบบรางวัล (Inappropriate Reward Systems) การที่ผู้บริหารกำหนดรางวัลโดยไม่คิดให้รอบคอบ เพราะรางวัลของกลุ่มหรือบุคคล หมายถึงความสำเร็จที่พวกเขาสามารถทำได้

การบริหารความขัดแย้ง (Managing Conflict)

ผู้บริหารที่ดีควรจะปล่อยให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรบ้าง เพราะความขัดแย้งบางอย่างก่อให้เกิดประโยชน์ได้มากเช่นกัน ผู้บริหารไม่เพียงแต่แก้ปัญหาความขัดแย้งที่มุ่งทำลายแต่ต้องกระตุ้นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ให้เหมาะสมด้วย เช่น การจัดการให้เกิดการแข่งขัน เป็นการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบ กระบวนการหรือวิธีการของกลุ่ม และผู้บริหารมีเครื่องมือหลายอย่างที่ใช้ในการลดและแก้ปัญหาความขัดแย้ง เช่น ผู้บริหารจะสร้างเป้าหมาย Super Ordinate ขึ้น (เป็นเป้าหมายอย่างหนึ่งที่ไม่สามารถสำเร็จได้ถ้าปราศจากการสนับสนุนและการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกทุกคนของคน) เมื่อเป็นเช่นนี้ เป้าหมาย Super Ordinate จะช่วยลดความขัดแย้ง เพราะสมาชิกต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลุ่ม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2545: 368-370)

การยกย่อง (Praise)

ความหมายตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) และเฮอริชเบิร์ก (Herzberg) บุคคลต้องการการยกย่องและยอมรับ ซึ่งหมายถึง ความต้องการของบุคคลที่มีจะมีคุณค่าในสายตาของบุคคลอื่น ดังนั้น จึงเป็นเรื่องของความสามารถที่แท้จริง ความสำเร็จ และความเคารพที่ได้รับจากบุคคลอื่น ความต้องการเหล่านี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มย่อย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2545: 311) คือ

1. ความปรารถนาที่จะมีความแข็งแกร่ง มีความสำเร็จ ความพึงพอใจในอำนาจ มีความพอเพียง ความเชื่อมั่นในตนเองที่จะเผชิญโลก และมีความอิสระและเสรีภาพ
2. ความปรารถนาที่จะมีชื่อเสียงและเกียรติภูมิ การได้รับการยอมรับ ความสนใจ เห็นคุณค่า สถานะ และเห็นความสำคัญ ในทางตรงกันข้ามถ้าไม่บรรลุตามความต้องการนี้จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่ำต้อย อ่อนแอ และรู้สึกหมดหวัง ความรู้สึกดังกล่าวนี้เป็นพื้นฐานของความท้อถอยหรือมีแนวโน้มที่จะเป็นโรคประสาท และจากผลการวิจัยของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2550: 128) พบว่าด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ยกย่องคนทำความดีมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับรางวัลตอบแทนภายใน (Intrinsic Reward) กล่าวคือ ยิ่งหน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์กรที่ยกย่องคนทำความดีมากเท่าใดยิ่งทำให้เกิดการยอมรับรางวัลผลงานดีเด่นเป็นรางวัลตอบแทนภายในมากขึ้นเท่านั้น

แนวทางการยกย่องเพื่อสร้างแรงจูงใจเพื่อบุคคลเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1. โครงการการเสริมแรงในทางบวก (Positive Reinforcement: PR) ตามทฤษฎีการเสริมแรงจูงใจของ ธอร์นไดค์ (Thorndike. 1898) ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้
 - 1.1 ตั้งมาตรฐานเพื่อการปฏิบัติงาน
 - 1.2 การยอมรับในการกำหนดรางวัล
 - 1.3 สังเกตการณ์ปฏิบัติงาน และตั้งเป้าหมายของงานที่ควรปฏิบัติ
 - 1.4 เปิดให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน
 - 1.5 ให้รางวัลตามระดับการปฏิบัติงาน
 - 1.6 ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงการขณะดำเนินงาน
2. ลักษณะรูปแบบการให้รางวัลข้าราชการพลเรือนดีเด่น จากรายงานการวิจัยเรื่องการสร้างระบบการให้รางวัล และการลงโทษในระบบราชการองค์ประกอบ (สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). 2550: 165-170) ดังนี้
 - 2.1 มีหน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก
 - 2.2 มีคณะกรรมการคัดเลือกเพื่อทำหน้าที่กำหนดขอบเขต หลักเกณฑ์ วิธีดำเนินการ และคู่มือคัดเลือก

2.3 มีขั้นตอนการคัดเลือกในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

2.4 กลุ่มเป้าหมายจัดเป็นประเภท

2.5 แบ่งเป็นระดับชาติ ระดับกรม (ส่วนภูมิภาค) ระดับกอง ถึงหน่วยงานระดับล่าง

3. ประเภทของรางวัล แบ่งเป็น 2 ประเภท

3.1 รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ประกาศเกียรติคุณ โล่เกียรติคุณ เข็มเชิดชูเกียรติ บันทึกรประวัติและผลงานในหนังสือที่ระลึกขององค์กร ทำป้ายประกาศชื่อยกย่อง หนังสือแสดงการยกย่องจากผู้บริหาร ของที่ระลึก เป็นต้น

3.2 รางวัลที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินสด โบนัส การให้รางวัลต้องสอดคล้องกับค่านิยม ความชอบ หรือความต้องการของผู้ที่ได้รับ สอดคล้องกับความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่แท้จริง กล่าวคือ การให้รางวัลต้องเป็นไปตามผลการปฏิบัติงาน เช่น ผลการปฏิบัติงานเกินเป้าหมายหรือมีผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ รูปแบบของรางวัลสอดคล้องกับความยากง่ายของงานด้วย เช่น งานที่ต้องใช้เวลามาก มีความยาก และมีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร รูปแบบการให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานดังกล่าวได้สำเร็จควรจะเป็นรางวัลที่มีคุณค่าหรือสะท้อนถึงความสำคัญของลักษณะงานที่ทำสำเร็จ การให้รางวัลต้องให้ความสำคัญกับเรื่องของเวลา กล่าวคือ ควรให้รางวัลทันทีทันใดที่บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ เพื่อให้รางวัลสามารถสร้างแรงจูงใจได้อย่างแท้จริง หากนานออกไปจะทำให้ผู้ที่ได้รับรางวัลไม่มีความรู้สึกยินดีกับรางวัลที่ได้รับเท่าที่ควร ซึ่งมีผลทำให้ความสำคัญหรือความศักดิ์สิทธิ์ของรางวัลลดน้อยลงไป

การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาด้านทักษะ ด้านความรู้ ด้านเจตคติ และบุคลิกภาพ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในองค์กร โดยองค์กรต่างๆ สามารถดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้โดยใช้การฝึกอบรม (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2548: 143-144) ซึ่งการฝึกอบรม (Training) มีหลายวิธี จะเลือกวิธีใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ประเภทของการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการอบรมเป็นเกณฑ์พิจารณา

1. ประเภทและวิธีที่นิยมในปัจจุบัน คือ

1.1 การบรรยาย (Lecture)

1.2 การประชุม (Conference)

1.3 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

1.4 การใช้กรณีศึกษา (Case Study)

1.5 การสาธิต (Demonstration)

1.6 การสัมมนา (Seminar)

1.7 การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On-the-Job Training)

2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ 3 ประเภท

ดังนี้

2.1 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เพราะความรู้จะเป็นพื้นฐานนำไปสู่ความสำเร็จ ทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งได้ดียิ่งขึ้น

2.2 เพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญหรือทักษะในการปฏิบัติงาน คือ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยอัตโนมัติ เช่น การใช้เครื่องมือต่างๆ การขับรถ การขี่รถจักรยาน เป็นต้น

2.3 เพื่อเปลี่ยนแปลงเจตคติ การฝึกอบรมสามารถเปลี่ยนแปลงเจตคติไปในทางที่ดี ที่พึงปรารถนา ซึ่งเป็นพื้นฐานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล เจตคติ คือ ความรู้สึกในด้านดีหรือไม่ดีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เช่น เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เกิดความภาคภูมิใจในสถาบัน เป็นต้น

3. กระบวนการฝึกอบรม

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 159) เสนอขั้นตอนในการฝึกอบรม 5 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 ขั้นวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis)

3.1.1 รวบรวมทักษะที่เป็นงานเฉพาะที่จำเป็นต้องปรับปรุงในการปฏิบัติงานและผลิต

3.1.2 วิเคราะห์ผู้เข้าร่วมอบรมว่าเหมาะสมกับแผนการฝึกอบรมหรือไม่ ทั้งด้านการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ เจตคติ และแรงจูงใจ

3.1.3 ใช้งานวิจัยพัฒนาความรู้เฉพาะด้าน และวางแนวทางในการปฏิบัติงาน

3.2 ขั้นตอนออกแบบเนื้อหา (Instructional Design)

3.2.1 รวบรวมจุดประสงค์ วิเคราะห์วิธีสอน สื่อ คำอธิบาย ลักษณะ และจัดเรียงลำดับเนื้อหา การยกตัวอย่าง การทำแบบฝึกหัด และกิจกรรม จัดเป็นหลักสูตรเพื่อช่วยการสอน และจัดแผนสำหรับการพัฒนาความรู้

3.2.2 จัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมสำหรับการฝึกอบรม เช่น คู่มือ การฝึกอบรม เอกสารประกอบการฝึกอบรม เป็นต้น

3.3 **ขั้นทำให้เกิดความเที่ยง (Validation)** ฝึกซ้อมการนำเสนอ และทดสอบความถูกต้องก่อนนำเสนอจริงต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้แน่ใจว่าแผนงานมีความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

3.4 **ขั้นปฏิบัติ (Implementation)** ดำเนินการอบรมและปฏิบัติ มุ่งเสนอความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ โดยยึดความสำคัญของแผนงานทั้งหมด และแก้ไขข้อบกพร่องให้เรียบร้อย

3.5 **ขั้นประเมินผลและติดตาม (Evaluation and Follow-up)**

3.5.1 **ปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม (Reaction)** โดยการจดบันทึกพฤติกรรมผู้เข้ารับการอบรม

3.5.2 **การเรียนรู้ (Learning)** โดยการสังเกตการปฏิบัติงานความต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติม

3.5.3 **พฤติกรรม (Behavior)** โดยการสังเกตการปฏิบัติงาน ทักษะ และการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

3.5.4 **ผลลัพธ์ (Result)** โดยพิจารณาผลของการปฏิบัติงานความต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติมซึ่งเป็นการประเมินความสำเร็จ

การพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยในชั้นเรียน

วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2544: 1) ที่ได้กล่าวว่า การวิจัยในชั้นเรียนนั้นมีความสำคัญต่อวงการวิชาชีพครูเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากครูจำเป็นต้องพัฒนาหลักสูตรวิธีการเรียนการสอน การจูงใจให้ผู้เรียนเกิดความอยากรู้อยากเรียน การพัฒนาพฤติกรรมผู้เรียน การเพิ่มสัมฤทธิ์ผลการเรียน และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรมวิชาการ (2546: 52-55) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ หรือนำการวิจัยเข้าไปสู่สถานศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อให้การบริหารจัดการขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของการทำวิจัยในชั้นเรียน 2) การให้การยอมรับนับถือครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน 3) การให้ความสำคัญกับการทำวิจัยในชั้นเรียน 4) การมีความรับผิดชอบต่อครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน และ 5) การส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานของครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน

การนิเทศงาน (Supervision)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดไว้ในหมวดที่ 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษามาตรา 47 ให้มีระบบการประกัน

คุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก ระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก และในส่วนของมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในนั้นได้กำหนดไว้ในมาตรฐาน 10 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน ซึ่งสถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องและครอบคลุมหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและแสดงจุดเน้นของสถานศึกษา โดยมีการออกแบบโครงสร้างหลักสูตรให้มีรายวิชาเพิ่มเติมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความถนัด ความสามารถ ความสนใจ การนิเทศภายในกำหนดเกณฑ์การประกันคุณภาพภายในไว้มาตรฐาน 10 ตัวบ่งชี้ที่ 10.5 นิเทศภายใน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และนำผลไปปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ มีการบริหารจัดการที่ส่งเสริมให้ครูนำหลักสูตรสู่การจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพบรรลุตามมาตรฐานหลักสูตร จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้นักเรียนทุกคนได้รับบริการอย่างทั่วถึง มีการนิเทศ ติดตาม กำกับ ดูแล การใช้หลักสูตรให้เกิดประสิทธิภาพ นำผลการนิเทศการจัดการเรียนรู้มาเป็นข้อมูลในการพัฒนาผู้เรียนและปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง การนิเทศภายในโรงเรียนมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพประสิทธิภาพ

ความหมายการนิเทศงาน คือ หน้าที่ในการนำการแนะนำ การประสานงาน และการสั่งการให้บุคคลปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้นิเทศงานจะต้องเป็นผู้นำทางให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้ได้ผลทั้งคุณภาพและปริมาณโดยประหยัดทั้งเวลาและการลงทุน ในการนิเทศสามารถอธิบายและมีการดำเนินการ (ชาญชัย อาจิมสมาจาร. 2547: 145-198) ดังนี้

1. คุณสมบัติของนิเทศงานจะต้องมีความสามารถ
 - 1.1 มีความสามารถในด้านมนุษยสัมพันธ์
 - 1.2 มีความรู้ความสามารถทางเทคนิค
 - 1.3 มีความสามารถในการอธิบายถ่ายทอดความรู้อย่างมีเหตุผล เข้าใจง่าย
 - 1.4 มีความรู้ในการประเมินผลงาน มีภาวะผู้นำ มีความรู้พื้นฐานการบริหาร
2. เทคนิคการนิเทศการศึกษา
 - 2.1 การสังเกตการณ์สอนหรือการเยี่ยมชั้นเรียน
 - 2.2 การสาธิตการสอน
 - 2.3 การเยี่ยมเพื่อสังเกตการณ์สอน

2.4 การศึกษาเป็นหมู่คณะหรือการประชุมปฏิบัติการ

2.5 การประชุม

3. การนิเทศภายในสถานศึกษา ควรครอบคลุมงานหลักที่มีทั้งหมดในโครงสร้าง และควรมีการวิเคราะห์เพื่อค้นหาความต้องการ กำหนดเป้าหมาย ทำแผนปฏิทินปฏิบัติการนิเทศตาม ลักษณะของงานแต่ละงานและความจำเป็น ซึ่งควรมีกระบวนการและกิจกรรมการนิเทศให้เห็นอย่างต่อเนื่องในทุกปีการศึกษา คือ

3.1 งานการเรียนการสอน ซึ่งเป้าหมายหลักของการนิเทศ เพราะผลผลิตของสถานศึกษามาจากการจัดกระบวนการเรียนการสอนทั้งหมด ตัวบ่งชี้ว่านิเทศจำเป็นหรือไม่อยู่ที่สภาพ และมาตรฐานด้านพุทธิปัญญา กายและจิตใจของนักเรียน ไม่ใช่เน้นเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างเดียว ประกอบด้วย

3.1.1 งานการใช้หลักสูตร

3.1.2 การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ

3.1.2 การวัดและประเมินผล

3.2 งานกิจกรรมนักเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองโดยอาศัยกิจกรรมที่ทำท่าย และการมีส่วนร่วมของหลายฝ่าย ตลอดจนเทคนิคและวิธีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย ดังนั้น ผู้สอนจึงจำเป็นต้องได้รับการนิเทศจากผู้ชำนาญการ

3.3 งานสนับสนุนการสอน

3.3.1 งานโสตทัศนศึกษา และงานเทคโนโลยีการศึกษา

3.3.2 งานสุขภาพอนามัยนักเรียน

3.3.3 งานห้องสมุดและงานแนะแนว

3.4 งานบริหารและการจัดการ เป็นแนวคิด หลักการ เทคนิค วิธีการต่างๆ ใน

ทุกระดับ

3.4.1 ระดับสถานศึกษา

3.4.2 ระดับกลุ่มวิชา

3.4.3 ระดับหน่วย

3.4.4 ระดับกิจกรรมย่อย

3.5 รูปแบบการนิเทศมีหลายแบบ ประกอบด้วย

3.5.1 การนิเทศรวมกลุ่มทั้งสถานศึกษา

3.5.2 การนิเทศกลุ่มย่อย

- 3.5.3 การนิเทศกลุ่มงานเดียวกันหรือจับคู่
- 3.5.4 การนิเทศรายบุคคล
- 3.5.5 การนิเทศโดยใช้สื่อและเทคโนโลยี
- 3.6 กระบวนการนิเทศมีลักษณะคล้ายกับกระบวนการบริหาร คือ
 - 3.6.1 การวางแผน
 - 3.6.2 การดำเนินตามแผน
 - 3.6.3 การประเมินผลและการรายงานผล
- 3.7 กิจกรรมการนิเทศควรประกอบด้วย
 - 3.7.1 กิจกรรมที่ช่วยพัฒนาด้านพุทธิพิสัย
 - 3.7.2 กิจกรรมที่ช่วยพัฒนาเจตคติ
 - 3.7.3 กิจกรรมที่ช่วยพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2549: 1) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ในการนิเทศการศึกษานั้นต้องตั้งอยู่บนหลักการด้านวิชาการ มีจุดมุ่งหมายชัดเจน เป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถเชิงสร้างสรรค์ทั้งทางด้านความคิดเห็นและการกระทำ ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้นในที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูประสบความสำเร็จในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูสามารถพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามความต้องการของหลักสูตรด้วยเทคนิควิธีการที่หลากหลาย การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ครูวิชาการ และครูที่ผู้บริหรมอบหมาย ดำเนินการโดยใช้ภาวะผู้นำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ประสานงาน และใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่าง ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนางานของสถานศึกษานั้นๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานการศึกษา คุณสมบัติด้านมนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ ความรู้ความสามารถทางวิชาการ และความเข้าใจ แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นิเทศการศึกษา การจัดการนิเทศภายในโรงเรียนกระทำได้หลายรูปแบบ การที่ผู้บริหารจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียนและความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นสำคัญ

วชิรา เครือคำอ้าย (2552: 25) กล่าวว่า การนิเทศการสอน เป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนทั้งกระบวนการ ตั้งแต่ขั้นตอนของการศึกษาหลักสูตร นโยบาย เป้าหมายของการพัฒนาการเรียนการสอน วิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ที่สอดคล้อง เหมาะสม

กับสาระการเรียนรู้ การนำทักษะและเทคนิคการสอนมาใช้ในการจัดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ การเลือกแหล่งทรัพยากรในการเรียนรู้ การพัฒนาและเลือกใช้สื่อการเรียนการสอน รวมถึงการวัดและการประเมินผล ซึ่งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการนิเทศการสอนร่วมกันทั้งระบบเพื่อเป้าหมายอันสูงสุด คือ การพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

วรรณพร สุขอนันต์ (2550: 18) ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศการศึกษา เป็นหลักการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ มีขั้นตอน กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน เน้นกระบวนการประชาธิปไตย ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างหมู่คณะ ให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สร้างสรรคความคิดและเจตคติที่ดีต่อกัน โดยมุ่งส่งเสริมบรรยากาศแห่งความร่วมมือ การสร้างขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาอาชีพให้เจริญก้าวหน้า ตลอดจนการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนร่วมกัน

สรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นความร่วมมือของผู้บริหาร ครูผู้สอน และผู้รับผิดชอบการนิเทศภายในโรงเรียน ในการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ นำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้น

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่องค์กรจัดทำขึ้นมาเพื่อหาคุณค่าของบุคลากรในแง่ของการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การกำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่ทุกองค์กรทั้งภาครัฐหรือเอกชนล้วนให้ความสนใจ การวัดความรู้ความสามารถของบุคลากร และพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงานจำเป็นที่จะต้องมีการวัดที่เที่ยงตรง โปร่งใส และเชื่อถือได้ ทั้งนี้ผลของการประเมินจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารด้านทรัพยากรบุคคล จึงทำให้เกิดแนวคิดในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการนำแนวคิดเชิงกลยุทธ์เข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร อย่างไรก็ตามในทุกขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรดำเนินการด้วยความรอบคอบ พึงหลีกเลี่ยงความไม่ชัดเจนในการประเมิน ไม่ใช้อคติส่วนตัวในการประเมิน ใช้ข้อมูลประกอบการประเมินอย่างรอบด้าน เคารพครัดในความยุติธรรม ควรตระหนักและหมั่นทบทวนเพื่อหาแนวทาง วิธีการที่โปร่งใส ยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับอยู่เสมอ (คำธณ โชนนะโชติ, 2559: ออนไลน์)

ดไวเวดี (Dwivedi, 1985: 159) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่

ได้รับมอบหมายได้มีประสิทธิภาพเพียงไร มีจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงเรื่องใดบ้าง ตลอดจนศักยภาพเพียงพอที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือไม่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบ (Systematic Process) ที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2547: 194-204) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด
2. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคลากรว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร
4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด
5. ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคคล เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ
6. ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่างๆ เช่น การสร้างขวัญกำลังใจ และการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

อนึ่ง ผลลัพธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีผลเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กร อันจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ผู้ที่มีหน้าที่ทำการประเมินผลสมควรต้องมีความเข้าใจในหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1. ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจในหลักการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลว่ามีข้อดี ข้อเสีย และขอบเขตอย่างไร เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชนิดได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมินทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงาน มิใช่การประเมินค่าบุคคล ดังนั้น ผู้ทำการประเมินต้องให้ความสนใจกับคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละงาน และผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคน ตลอดจนบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีทั้งความเที่ยงตรง (Validity) และมีความเชื่อถือได้ (Reliability) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีความยุติธรรมกับทุกฝ่าย

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมิน (Feedback) แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรที่ถูกประเมินได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตน ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาว่าเป็นไปตามความต้องการขององค์กรหรือไม่ และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร

ธัญญา ผลอนันต์ (2546: 33-35) ได้จำแนกวิธีการวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

1. กระจายตามหลักสถิติ (Statistical Distribution)
2. จัดลำดับตามผลการทำงาน (Ranking)
3. ตรวจสอบรายการตามระยะเวลา (Check List)
4. เทียบกับผลการปฏิบัติงานมาตรฐาน (Field Review)
5. เทียบกับแผนงานหรือรายงานผลการดำเนินการ (Work Report)
6. ประเมินโดยกลุ่ม (Group Appraisal)
7. ประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)
8. ประเมินตามผลงานเทียบกับเป้าที่ตั้งไว้ล่วงหน้า (Appraisal by Results)
9. ประเมินตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ล่วงหน้า (Appraisal by Objectives)
10. ประวัติการมาปฏิบัติงาน (Attendance Report)
11. เปรียบเทียบมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)

12. แบบผสมหลากหลายประเด็น (Mixed Appraisal)

อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลดีกับองค์กรได้ก็ต่อเมื่อมีการนำผลลัพธ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2547: 209) ได้อธิบายรูปแบบของการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ ดังต่อไปนี้

1. การนำผลไปใช้ตามวัตถุประสงค์ การนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในลักษณะนี้ สามารถกระทำได้เป็น 4 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

- 1.1 การกำหนดค่าตอบแทน
- 1.2 การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง
- 1.3 การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- 1.4 การจ้างงาน

2. การแจ้งผลการประเมิน การแจ้งผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่บุคลากร เพื่อให้รับทราบว่าตนเองปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดสมควรที่จะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือไม่เพียงใด

ลูเนนเบิร์ก และออร์นสเทน (Lunenburg; & Ornstein. 2000: 506-507) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 2 ประการ ดังนี้

1. การประเมิน ประกอบด้วย
 - 1.1 การตัดสินใจเรื่องค่าตอบแทน
 - 1.2 การตัดสินใจเรื่องเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน
 - 1.3 การประเมินระบบคัดเลือก
2. การพัฒนา ประกอบด้วย
 - 2.1 การใช้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
 - 2.2 การให้ทิศทางในการปฏิบัติงานในอนาคต
 - 2.3 การระบุความต้องการในการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร
3. กระบวนการประเมินผล ประกอบด้วย
 - 3.1 การระบุเป้าหมายการประเมินให้เฉพาะเจาะจง
 - 3.2 การคาดหวังในงานของบุคลากร
 - 3.3 การตรวจสอบงานที่ปฏิบัติ
 - 3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 3.5 การอภิปรายผลการปฏิบัติงาน

4. สิ่งที่ต้องประเมินผลของบุคคล แยกได้เป็น 2 ส่วน คือ
 - 4.1 ประเมินผลการปฏิบัติทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพ ได้แก่ งานที่ได้รับมอบหมายแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด ได้ปริมาณมาก คุณภาพดี ได้ผลตามมาตรฐาน
 - 4.2 ประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความสามัคคี มนุษยสัมพันธ์ ความเสียสละ ความอดทน การรักษาวินัย เจตคติต่อองค์กร จริยธรรมวิชาชีพ ความเชื่อ และความเต็มใจในการปฏิบัติงาน
5. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย
 - 5.1 แผนการจัดการเรียนรู้และหน่วยการเรียนรู้ (Lesson Plan and Unit Plan)
 - 5.2 การทดสอบ (Tests)
 - 5.3 การค้นคว้าวิจัยและโครงการพิเศษ (Laboratory and Special Projects)
 - 5.4 เครื่องมือและสื่อการสอน (Material and Media)
 - 5.5 หนังสือสำหรับอ่านและบรรณานุกรม (Reading Lists and Bibliographies)
 - 5.6 ผลที่เกิดกับผู้เรียน (Student Outcomes)
 - 5.7 แฟ้มผลงานของครู (Teachers and Portfolios)
 - 5.8 ความเป็นครูหรือความสามารถในการอยู่ร่วมกับคนอื่น (Teachers as a Professional Community)
6. ลักษณะของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล มีดังนี้
 - 6.1 เกณฑ์การประเมินที่สัมพันธ์กับงาน
 - 6.2 ความคาดหวังจากการปฏิบัติงาน
 - 6.3 ความเป็นมาตรฐาน
 - 6.4 ผู้ประเมินที่มีคุณภาพ
 - 6.5 การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย
 - 6.6 บุคลากรได้ทราบถึงผลที่ได้รับ
 - 6.7 กระบวนการเรียกร้องสิทธิที่จะได้รับ

รางวัล (Reward)

สกินเนอร์ (Skinner. 1974: 816-820) ได้พัฒนาทฤษฎีและนำมาใช้เป็นเทคนิคในการจูงใจ โดยแบ่งประเภทของการเสริมแรงออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การเสริมแรงบวก (Positive reinforcement) เป็นการเสริมความต่อเนื่องของพฤติกรรมโดยการให้ผลกรรมเป็นตัวเสริมแรงบวก คือ สิ่งตอบแทนที่ดึงดูดใจหรือพอใจเป็นรางวัลเมื่อบุคคลนั้นมีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการเป็นที่ต้องการ เช่น บุคลากรมาทำงานหรือเข้าประชุมตรงเวลา

ผู้บริหารเสริมแรงโดยกล่าวคำชมเชยและขอบคุณถือได้ว่าเป็นการเสริมแรงบวกซึ่งเป็นรางวัลต่อการมาตรงเวลา ตัวเสริมแรงบวกที่ใช้กันในการจูงใจการทำงาน เช่น การจ่ายเงิน การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มสถานภาพ การได้สิทธิพิเศษ การได้หยุดพักผ่อน ซึ่งการเสริมแรงบวกเป็นตัวจูงใจที่ใช้ได้ผลที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. การเสริมแรงลบ (Negative or avoidance reinforcement) เสริมความต่อเนื่องของพฤติกรรมโดยบุคคลสามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบทางลบได้ เมื่อมีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการณ์ที่ต้องการทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมป้องกันหรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พอใจหรือการทำโทษ เช่น บุคลากรมาทำงานหรือเข้าประชุมตรงเวลา เพราะไม่อยากได้ยินตำหนิจากหัวหน้าหน่วยงาน ที่ใช้การเสริมแรงลบมักจะมีกฎข้อห้ามอะไรควรหรือไม่ควรกระทำ มีระเบียบวินัย และกำหนดการลงโทษไว้ชัดเจน

3. การยับยั้งพฤติกรรม (Extinction) เป็นการลดหรือลบพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ต้องการหรือไม่ต้องการอีกต่อไปโดยการงดการเสริมแรงเมื่อเกิดพฤติกรรมนั้นขึ้น เช่น ไม่ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานที่มาทำงานสาย แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานดีแล้วผู้บริหารไม่สนใจจะเป็นการลดแรงจูงใจและประสิทธิภาพได้เช่นกัน

4. การลงโทษ (Punishment) เป็นการกำหนดผลกระทบทางลบให้แก่พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือไม่เป็นที่ต้องการ เป็นการให้สิ่งที่ไม่พอใจโดยตรง เช่น บุคลากรที่มาร่วมประชุมสายถูกหัวหน้าตำหนิ ซึ่งต่างจากการเสริมแรงลบที่เป็นเพียงการคาดโทษหรือขู่ให้กลัวแต่ไม่มีการลงโทษจริงๆ การลงโทษอาจมีหลายแบบ เช่น ระบายน้ำให้หนักใจ ถอนสิทธิพิเศษ ควบคุมประพฤติ การย้ายตำแหน่งหน้าที่ การลงโทษอาจทำให้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลดน้อยลงแต่อาจสร้างพฤติกรรมที่มีปัญหาอย่างอื่นขึ้น เช่น การเสียขวัญ ทำงานด้อยลง การขัดขืนหรือต่อต้าน ซึ่งเป็นวิธีการที่มีข้อโต้แย้งกันมาก และเป็นวิธีจูงใจการทำงานที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด

จะเห็นว่า รางวัลคือผลที่ได้รับจากการทำงานที่มีคุณค่าในเชิงบวกของแต่ละบุคคลที่สามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ รางวัลภายนอกและรางวัลภายใน (Schermerhorn. 2002: 363) ดังนี้

1. รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) คือ สิ่งที่มีคุณค่าและมีลักษณะพิเศษที่บุคคลที่ได้รับจากภายนอก จากระบบรางวัลขององค์กร จากบริหารจัดการจากผู้บริหาร หัวหน้า หรือจากบุคคลอื่นๆ เช่น โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง เวลาพัก การมอบหมายงานพิเศษ เครื่องใช้สำนักงาน รางวัลการยกย่อง เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจที่เกิดขึ้นเรียกว่าแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)

2. รางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) คือ สิ่งที่ตนเองสามารถรู้สึก รับรู้ และสามารถบริหารจัดการตนเอง และเป็นธรรมชาติที่เกิดกับบุคคลที่ปฏิบัติงานได้รับจากงาน เช่น ความรู้สึก

ว่าตนเองมีสมรรถนะ มีการพัฒนาตน และมีประสบการณ์ในการควบคุมตนเองในการปฏิบัติงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับรางวัลภายนอก ซึ่งแรงจูงใจที่เกิดจากภายในนี้เรียกว่าแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ซึ่งแนวทางในการดำเนินการในองค์กรนั้นมีหลายแนวทางที่สำคัญจะต้องให้มีความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัล และมีความชัดเจน คือ ประการแรก จะต้องสามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายและความแตกต่างระหว่างบุคคล ประการที่สอง จะต้องสร้างความเข้าใจให้ชัดเจนว่าอะไรคือสิ่งที่บุคคลนั้นจะได้รับจากการทำงาน และประการที่สาม รางวัลนั้นจะต้องเป็นที่ต้องการหรือน่าสนใจที่สุดของบุคคลและองค์กร

ศูนย์พัฒนาทรัพยากรการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2559: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่เป็นเงิน และการจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมการทำงานและสวัสดิการ ดังนี้

การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน

1. ประเภทของผลตอบแทนที่เป็นเงิน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส การแบ่งปันผลกำไร บำเหน็จ ค่าล่วงเวลา การให้สิทธิซื้อหุ้น การจ่ายค่านายหน้า
2. วิธีจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ จะจ่ายตามลักษณะงานอาจแบ่งได้เป็นบุคลากรระดับบริหาร บุคลากรขาย บุคลากรกลุ่มวิชาชีพ และบุคลากรทั้งองค์กร ซึ่งอาจใช้ฐานจากการจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรทั้งองค์กรที่ประกอบด้วย เงินเดือน โบนัส การมีสิทธิซื้อหุ้นของบริษัทในราคาต่ำกว่าที่ขายในตลาด โดยอาจจะเพิ่มสิทธิบางประการและเพิ่มค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรกลุ่มอื่นๆ คือ บุคลากรระดับบริหาร บุคลากรขาย บุคลากรกลุ่มอาชีพและช่างเทคนิค
3. เงื่อนไขการจ่ายผลตอบแทนที่เป็นเงิน การที่จะจูงใจโดยใช้เงินเพื่อให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีเงื่อนไขต่างๆ ในการจ่ายผลตอบแทน ดังนี้ ผลตอบแทนเป็นเงินจะถูกใช้เป็นแรงจูงใจที่ได้ผลการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงินจะได้ผลมาก การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงินจะให้ได้ผล ความซ้ำเร็วของการจ่ายผลตอบแทนด้วยเงิน

การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่เป็นเงิน

คนทำงานมิได้หวังเฉพาะผลการได้เงินมาเท่านั้น ยังมีความต้องการสิ่งตอบแทนอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือไม่ใช่สิ่งที่ดีค่าเป็นเงินได้ ตามทฤษฎีของ “Maslow” รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงินมักจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการสนองตอบความต้องการในขั้นต่ำ คือ สนองความต้องการทางด้านร่างกายและความมั่นคง หรืออาจรวมไปถึงความต้องการทางสังคม คือ การยอมรับนับถือด้วย นอกจากนี้ทฤษฎีของ McClelland ที่ว่าคนเรายังมีความต้องการทั้งความสำเร็จ ความต้องการความผูกพัน และความต้องการอำนาจด้วย ดังนั้น หากองค์กรหรือฝ่ายบริหารต้องการจูงใจบุคลากรให้ทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น จะต้องจัดสิ่งตอบแทนในรูปของการตอบสนองความต้องการดังกล่าวควบคู่ไปด้วย

1. วิธีให้ผลตอบแทนที่ไม่เป็นเงิน การยกย่องสรรเสริญ การเลื่อนระดับและการแสดงสถานภาพ การให้โอกาสพัฒนาศักยภาพและความสามารถ การให้ความมั่นคง การให้ความสนใจ

2. เงื่อนไขการจ่ายผลตอบแทนที่ไม่เป็นเงิน การที่จะจูงใจด้วยการใช้ผลตอบแทนที่ไม่เป็นเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นอาจใช้เงื่อนไขที่ประยุกต์มาจาก ดูบริน (DuBrin, 1998: 4) ซึ่งได้ตั้งกฎการให้ผลตอบแทนในทางบวก โดยมีเหตุผลว่าการใช้ผลตอบแทนเพื่อจูงใจให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิผลของการทำงานนั้น อาจจะไม่ได้ผลเสมอไป ถ้าหากใช้การให้ผลตอบแทนไม่สอดคล้องและไม่เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์

การจูงใจบุคลากรให้มีความกระตือรือร้น อุทิศสภาวะ และขยันทำงาน ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น นอกจากจะใช้วิธีการจูงใจด้วยงาน จูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน และผลตอบแทนที่ไม่เป็นเงินแล้ว ยังจะต้องพิจารณาใช้วิธีการจูงใจด้วย สภาพแวดล้อมการทำงานและสวัสดิการด้วย

การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมการทำงานและสวัสดิการ

1. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และมีความสุขในการปฏิบัติงาน

2. สวัสดิการในรูปแบบต่างๆ เป็นการจัดเพื่อที่จะเอื้อให้บุคลากรมีความสุขสบาย มีความสุข และให้ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

มีผู้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ ไว้ดังนี้

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2553: 1) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่ เป็นจริงอย่างหนึ่ง หรือเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการหาความรู้ ความเข้าใจปรากฏการณ์

คัมภีร์ สุดแท้ (2553: 12) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญของเรื่องให้เข้าใจง่ายขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล (2552: 125) รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างโปรแกรมแบบจำลองหรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลา และเทศะพิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษา เพื่อใช้ทดแทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่งโดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบนั้นๆ

มาลี สืบกระแสด (2552: 108-109) รูปแบบมีสองลักษณะ คือ รูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น ระบบการปฏิบัติงาน และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น เครื่อง

คอมพิวเตอร์ เป็นต้น รูปแบบอาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพ หรือเขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์ หรือสมการพหุนาม หรือเขียนเป็นข้อความจำนวน หรือภาพ หรือแผนภูมิ หรือรูปสามมิติ

กู๊ด (Good. 1973: 79) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบ (Model) ไว้ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบ คือ แบบอย่างของสิ่งหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. รูปแบบ คือ ตัวอย่างที่ทำให้เกิดการเลียนแบบ
3. รูปแบบ คือ แผนภูมิที่ใช้เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ใช้เป็นหลักการหรือแนวคิด
4. รูปแบบ คือ ชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน หรือเป็นองค์ประกอบที่สามารถรวมตัวกัน และเขียนเป็นหลักการ

วิลเลอร์ (Willer. 1967: 15) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการของระบบรูปนัย ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยามความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรูปแบบที่มีความเที่ยงตรงจะพัฒนาเป็นทฤษฎีต่อไป

โทซี และคาร์รอลล์ (Tosi; & Carroll. 1982: 74) กล่าวว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมากๆ และมีทั้งรูปแบบทั้งกายภาพ (Physical model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอสมุดแห่งชาติ แบบจำลองเครื่องบินขับไล่เอฟ 16 เป็นต้น และรูปแบบเชิงลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ เช่น รูปแบบเชิงระบบและตามสถานการณ์ (A Sastem/Contingency Model) ของ บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown; & Moberg. 1980: 56)

บาร์โด และฮาร์ทแมน (Bardo; & Hartman. 1982: 245) ได้กล่าวถึงรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ไว้ว่า “เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและ/หรือบรรยายคุณสมบัติของมัน” บาร์โด และฮาร์ทแมน อธิบายต่อไปว่ารูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นมา เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นด้อยลงไป ส่วนการที่จัดระบบรูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้างไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร

ราช (Raj. 1996: 45) ได้ให้ความหมายของคำว่า รูปแบบ (Model) ในหนังสือ Encyclopedia of Psychology and Education ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้ 1) รูปแบบ คือ รูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความจำนวนหรือภาพโดยการลดทอนเวลา และเทศะทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น 2) รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ โดยสรุปแล้ว รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

เออาร์ดิคชันนารี (AR Dictionary. 2008: 1) ได้นิยามความหมายของรูปแบบ (Model) ว่าหมายถึง แบบจำลองที่เป็นสัดส่วนหรือเป็นประเภทเดียวกันกับของจริง หรือสัญลักษณ์ของการเป็นตัวแทนสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่คาดว่าจะเกิดในอนาคต หรือแบบแผนของสิ่งที่เตรียมไว้

สรุปได้ว่า รูปแบบเป็นสิ่งที่แสดงโครงสร้าง ปรากฏการณ์ และความสัมพันธ์หรือแบบแผนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ซึ่งประกอบไปด้วยหลักการ แนวคิด และกระบวนการที่ได้รับการพัฒนามาแล้วอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับหลักการหรือแนวคิดของรูปแบบนั้น และได้รับการทดสอบมาแล้วว่าสามารถปฏิบัติได้จริงและมีประสิทธิผล สามารถช่วยให้การปฏิบัติเกิดผลตามวัตถุประสงค์ ศึกษารูปแบบตามที่นักการศึกษาได้ให้ความหมายว่ารูปแบบจัดเป็นโครงสร้างหรือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือองค์ประกอบในการดำเนินงาน

การพัฒนาารูปแบบ

การพัฒนาารูปแบบ ซึ่งเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2545: 13) ซึ่งได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนาารูปแบบ และการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนาารูปแบบนี้ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบ และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

การพัฒนาารูปแบบอีกวิธีหนึ่งตามแนวทางการศึกษาของ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548: 92-93) ได้พัฒนาารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม ซึ่งในการศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่องการวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงจากการรายงานประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรโดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างรูปแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กรโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยการเลือกรูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ 2 นำมาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้วยเทคนิคเดลฟาย

3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นการวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การสรุป และนำรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

สมุทพร ชำนาญ (2546) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับสภาพสังคม โดยได้แบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วิธีการบริหารโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนารูปแบบบริหารสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้พอสรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบ (Model) นั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องการทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงหาสมมติฐาน และหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบและประเมินผลหาคุณภาพของรูปแบบ โดยสรุปแล้ว การพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองขั้นตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบ และการหาคุณภาพของรูปแบบ

ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบมีหลายประเภท ซึ่งนักวิชาการด้านต่างๆ ก็ได้จัดแบ่งประเภทต่างกันออกไป สำหรับรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์นั้น คีฟวีส (Keeves, 1988: 561-565) แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเทียบกับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้น นักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ เช่น รูปแบบการสอนของ จอยซ์ และเวล (Joyce; & Weil, 1991: 74) เป็นต้น

3. Mathematical Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

4. Causal Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดา มารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

จอยซ์ และเวล (Joyce; & Weil, 1991: 74) ได้ศึกษาและจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดหลักการหรือทฤษฎีซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนี้ๆ และได้แบ่งกลุ่มรูปแบบการสอนเอาไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. กระบวนการข่าวสาร (Information-Processing Model) เป็นรูปแบบการสอนที่ ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียน และแนวทางในการปรับปรุงวิธีการ จัดการกับข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. รูปแบบบุคคล (Personal Model) รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญ กับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบปฏิบัติ ต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหลาย

3. ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Interaction Model) เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญ กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. รูปแบบพฤติกรรม (Behavior Model) เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างจิตวิทยา และพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

สไตเนอร์ (Steiner, 1988: 148) รูปแบบแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or Model-of) รูปแบบประเภทนี้เป็นแบบจำลอง ทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง

2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model-of) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้น จากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐานตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิด รูปแบบที่มีโครงสร้างต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน

บาร์โด และฮาร์ทแมน (Bardo; & Hartman, 1982: 141) นักนิเวศวิทยาคนสำคัญท่านหนึ่ง ได้ให้ทัศนะที่น่าสนใจไว้อีกแนวหนึ่ง ซึ่งเป็นแนวคิดหรือทฤษฎีพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบโดยแบ่ง ประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะ พื้นที่ และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากร รูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดยพื้นที่นั้นมีจุดมุ่งหมาย ในการบรรยายลักษณะของเมืองว่าลักษณะอย่างไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายโดยคุณลักษณะของประชากรนั้นเป็นรูปแบบที่เสนอ แนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรของเมืองต่างๆ เช่น Residential Segregation Model และ Group Location Model เป็นต้น

จากที่กล่าวมาแสดงว่ารูปแบบมีหลายประเภทด้วยกัน เป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาขึ้นของ แต่ละสาขาก็มีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เช่น รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ได้แบ่งออกเป็น รูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ ที่เป็นนามธรรม รูปแบบที่ใช้ภาษาสื่อในการขยายหรืออภิปรายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ

รูปภาพ รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ และรูปแบบที่นำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เป็นต้น

องค์ประกอบของรูปแบบ

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown; & Moberg. 1980: 16-17) ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบส่วนใหญ่ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการบริหาร (Management Process)
5. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

จากการศึกษาความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าในแต่ละรูปแบบนั้นจะต้องประกอบด้วยอะไรบ้าง และมีจำนวนเท่าใด มีโครงสร้าง และความสัมพันธ์กันอย่างไรบ้างนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษาหรือออกแบบแนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก

การทดสอบรูปแบบ

การสร้างหรือการศึกษารูปแบบทางวิจัยการศึกษา คือ การสร้างรูปแบบขึ้นมาเพื่ออธิบายเท่านั้น ไม่ได้มีการนำไปทดสอบ จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็คือ เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ ดังนั้น รูปแบบที่สร้างขึ้นจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีการทดสอบ โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับ รับหรือปฏิเสธแบบนั้น และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ๆ ต่อไป การทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมิน ซึ่ง Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ได้นำเสนอหลักการประเมิน เพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบซึ่งจัดเป็น 4 หมวด (Madaus; Scriven; & Stufflebeam. 1983: 399-402) ดังนี้

- 1.1 มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

- 1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การทดลองรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องที่ไม่สามารถกระทำได้ ด้วยข้อจำกัดของสถานการณ์ต่างๆ ไอสเนอร์ (Eisner, 1976: 182-183) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเห็นว่าการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์หรือเชิงประมาทมากเกินไป และในบางเรื่องก็ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุปจึงได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

2.1 การประเมินโดยแนวทางนี้มีได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-Based Model) การตอบสนองของปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องที่เป็นไปตามรูปแบบของการประเมินสนองตอบ (Responsive Model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์หรือวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขาผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น ในวงการศึกษาก็จึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความงามลึกซึ้ง และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณภูมินั้นที่ยังธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณภูมินั่นเอง

2.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบเพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธีซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง (อุทุมพร จามรมาน. 2541: 23) คือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/ความเกี่ยวข้อง/เหตุผลระหว่างตัวแปร

2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลากลุ่มตัวอย่างหรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples, Sites)

ไอสนเนอร์ (Eisner. 1976: 192-193) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้มีได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-Based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive model) หรือกระบวนการการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกันตามวิจรรย์านของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีนำตนเองแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้นในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้นผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้บุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงวุฒิตาม อรรถาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548: 17-18) พัฒนารูปแบบหรือพัฒนาแบบจำลอง (Model Development) หมายถึง กระบวนการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง ตลอดจนการทดสอบรูปแบบที่ดีที่สุดที่มีคุณภาพการจะนำไปสู่สภาวะการณ์ที่ดีในการศึกษาวิจัย

ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

จากการศึกษาความเห็นของนักวิชาการ สรุปได้ว่า การทดสอบรูปแบบหรือการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ อาจใช้วิธีการทางสถิติหรือการประเมินโดยอาศัยความรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเรื่องที่ทำการศึกษา

คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ

คีฟวีส (Keeves. 1988: 560) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) อย่างน้อย 6 ตัวแปร มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษา

สรุปได้ว่า รูปแบบที่ดีควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์ของโครงสร้างตัวแปร สามารถหาข้อสนับสนุน และตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ การสร้างรูปแบบ (Model) นั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐาน และหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ชมชื่น สมประเสริฐ (2542) ได้ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาล ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบลึก สัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม การอภิปรายภายในกลุ่ม การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการจดบันทึกประจำวัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพยาบาล ประกอบด้วย ลักษณะงาน ระบบบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และปัจจัยส่วนบุคคล 2) ยุทธวิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาล มี 9 ประการ คือ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายในการปฏิบัติงาน การวางแผนเชิงยุทธวิธี การประกาศเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การลงมือ การตั้งใจกระทำตามแผน การวิเคราะห์อุปสรรคในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงตนเองและวัฒนธรรมการทำงาน การได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร และการสะท้อนการวิเคราะห์ตนเอง 3) รูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านงาน ลักษณะงาน ระบบบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลต่อพยาบาลซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่การบริหารงานของพยาบาลเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยประเมินได้จากความรู้สึกด้านความสำเร็จ แรงจูงใจภายใน และความสุขความรู้สึกที่เกิดขึ้นจะผ่านเข้าสู่กระบวนการสะท้อนการวิเคราะห์ตนเอง ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตรเพื่อปรับเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ ปรับปรุงยุทธวิธีเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอันนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของตนเอง ภารกิจขององค์กร และวิสัยทัศน์ขององค์กร

วัลภา สบายยิ่ง (2542) ได้ศึกษาปัจจัยด้านการตั้งเป้าหมายการรับรู้ความสามารถของตนเอง และบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้จำหน่ายตรงเพื่อทดสอบแบบจำลองของ ล็อกค (Locke; & Latham. 1990) กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จำหน่ายตรง จำนวน 443 คน ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการตั้งเป้าหมายการรับรู้ความสามารถของตนเอง และผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพตามแบบจำลองของล็อกคมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ การตั้งเป้าหมายขององค์กรมีผลทางตรงต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองและการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล ส่วนการรับรู้ความสามารถของตนเองมีผลทางตรงต่อการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและผลการปฏิบัติงาน และการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลมีผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2550) ได้ศึกษาการสร้างระบบการให้รางวัลและการลงโทษในระบบราชการ กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการตั้งแต่ระดับ 1-8 จำนวน 3,100 คน ข้าราชการที่ได้รับรางวัลตั้งแต่ระดับ 1-8 จำนวน 600 คน ข้าราชการที่ถูกลงโทษทางวินัยตั้งแต่ระดับ 1-8 จำนวน 600 คน วิธีการศึกษา คือ การวิจัยเชิงเอกสารการประชุมกลุ่มแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยได้เสนอแนะให้รางวัลในระดับกองลงมาถึงหน่วยงานระดับล่าง มีข้อเสนอแนะ คือ

1) ควรมีนโยบายการให้รางวัลในระดับกองลงมาจนถึงหน่วยงานระดับล่างสุดอย่างชัดเจน 2) ในการจัดการให้รางวัลในระดับกองนี้ควรจะต้องถือว่าเป็นภาระหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้บริหาร 3) ควรจะมีการพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเกี่ยวกับความสำคัญของการรับรู้ และยกย่องในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ประเภทรางวัลที่ควรให้ในระดับกองลงมา ได้แก่ 1) รางวัลที่ให้กับข้าราชการที่ปฏิบัติงานดีเด่นสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ 2) รางวัลที่ให้กับข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือการปฏิบัติงานมีคุณภาพ 3) รางวัลที่ให้กับข้าราชการที่มีข้อเสนอแนะดีเด่น 4) รางวัลที่ให้กับข้าราชการที่สามารถบริการประชาชนดีเด่น 5) รางวัลที่ให้กับกลุ่มหรือทีมงานดีเด่น และ 6) รางวัลที่ให้กับข้าราชการที่ไม่เคยขาดงาน

อดิพร ทองหล่อ (2546) ได้ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และเปรียบเทียบคุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่องานหรือองค์กร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภายหลังการทดลองระยะที่ 1 อาจารย์กลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่องานหรือองค์กร คือ การยึดมั่นผูกพันองค์กร และด้านคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง คือ การรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ภายหลังการทดลองระยะที่ 2 อาจารย์กลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่องานหรือองค์กร การยึดมั่นผูกพันองค์กร และความพึงพอใจในงาน และด้านคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง ได้แก่ การตระหนักในคุณค่าแห่งตน และการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเองสูงกว่าก่อนการทดลอง และสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรเทพ รุ่งแผน (2546) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอนการวิจัย 6 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ระบบ การสังเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ การตรวจสอบระบบ การปรับปรุงระบบ และการนำระบบไปใช้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย โครงสร้างหลัก 4 ด้าน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับ 2) องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมิน ผู้ประเมิน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินเครื่องมือ และเอกสารการประเมินผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน 3) องค์ประกอบด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานการสร้าง และพัฒนาเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน การเก็บรวบรวมข้อมูล การปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 4) องค์ประกอบด้านผลผลิต คือ บันทึกสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมทั้งคณะ และ 5)

องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย ข้อมูลป้อนกลับสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และข้อมูลป้อนกลับสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

เววดี ทรงเที่ยง (2548) ได้พัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานของหัวหน้าช่างในศูนย์บริการรถยนต์ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง 20 คน และกลุ่มควบคุม 19 คน โดยใช้แนวคิดทฤษฎีอัตถิขิต (Self-determination) โดยมีหลักการส่งเสริมแรงจูงใจภายใน 3 ประการ คือ การให้บุคคลมีอิสระในการตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรม การได้รับข้อมูลป้อนกลับในทางบวกแบบไม่ควบคุม และการตระหนักรู้ถึงความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่น ซึ่งกิจกรรมที่ใช้ฝึกอบรม ได้แก่ การสร้างความคุ้นเคย การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกสนุก การคิดทางบวก ความรู้สึกว่าเป็นคนมีความสามารถ ความเพียรพยายาม การสื่อสารทางวาจาและท่าทาง การสะท้อนผลการทำงาน การจัดการอารมณ์ เอาใจเขามาใส่ใจเรา และทำงานเป็นทีม พบว่าหลังสิ้นสุดการอบรม 2 สัปดาห์ หัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานสูงกว่าหัวหน้าช่างที่ไม่ได้ฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และหลังจากการฝึกอบรม 2 เดือน หัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานสูงกว่าหัวหน้าช่างที่ไม่ได้ฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานดีกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุริย์ สาธารณะ (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจให้ครูผู้สอนดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจให้ครูผู้สอนดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ตามทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอิร์ซเบิร์ก (Herzberg) จำนวน 10 ปัจจัย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้นปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนปัจจัยด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมากทุกปัจจัย โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านรายได้ ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของครูผู้สอนที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน พบว่า ในภาพรวมไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นปัจจัยด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน พบว่าเมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก จะให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานน้อยกว่าครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดกลางและโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่

นิธิมธ หัศไทย (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการเขต บางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสำเร็จของงาน รองลงมาคือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยในด้านความสำเร็จของงาน ข้าราชการมีความคิดเห็นว่าจะต้องทำงานให้สมบูรณ์แบบที่สุด และความสำเร็จของงาน คือ ชีวิตจิตใจในการปฏิบัติงาน ในด้านการยอมรับนับถือ ข้าราชการมีความคิดเห็นที่ผู้บริหารมักยกย่องหรือให้เกียรติตนเองเสมอ และในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ข้าราชการมีความคิดเห็นที่ตนเองมักเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดทำภายในหน่วยงาน เช่น งานเลี้ยงสังสรรค์ งานกีฬา และงานพิธีการต่างๆ และผลการศึกษาจากการเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยด้านระดับราชการ สถานภาพสมรส และรายได้ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร ที่ระดับนัยสำคัญ .05

สาธิต รื่นเรใจใจ (2549) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ลักษณะบุคคลทางชีวสังคม ลักษณะบุคคลด้านจิตวิสัย ความเชื่อถือระหว่างบุคคล การรับรู้ในบทบาท และบรรยากาศโรงเรียน

สุริย์มาศ สุขกสิ (2549: 6-7) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 ขั้นตอน การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน การสร้างรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการประเมินรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ การพัฒนาหลักสูตร และการวิจัยเชิงปฏิบัติการในโรงเรียน ซึ่งผลการวิจัยที่ได้นำมาปรับปรุงแก้ไขการนิเทศภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2550) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มี 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาปัจจัยและวิธีการจูงใจคณาจารย์มหาวิทยาลัยเปิดในประเทศและต่างประเทศ 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์มหาวิทยาลัยเปิดที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย 3) ตรวจสอบและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยหลัก 3 วิธี คือ 1) การวิเคราะห์ปัจจัยและวิธีการจูงใจคณาจารย์มหาวิทยาลัยเปิดในประเทศและต่างประเทศ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา 2) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และ 3)

การตรวจสอบรูปแบบโดยคณาจารย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 190 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยและวิธีการจูงใจคณาจารย์มหาวิทยาลัยเปิดในประเทศและต่างประเทศ ประกอบด้วย ปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจทางเศรษฐกิจ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินสำหรับกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการให้เงินเดือนเพิ่ม ให้โบนัส ให้ส่วนแบ่งจากการขายตำรา รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ค่ารับรองการเป็นอาจารย์ สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเพิ่มพูนความรู้ และปัจจัยจูงใจเชิงบริหาร ได้แก่ การให้มีส่วนร่วมในการบริหาร ให้การยอมรับนับถือ ใส่ใจในสุขภาพ ให้เข้าอบรมสัมมนา ให้คะแนนสำหรับการประเมินการปฏิบัติงาน และให้ใช้ผลงานทางวิชาการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ 2) รูปแบบการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์มหาวิทยาลัยเปิดที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจเชิงเศรษฐกิจ และปัจจัยจูงใจเชิงบริหารในภารกิจ 4 ด้าน คือ การผลิตสื่อการสอน การแนะแนว และการวัดและประเมินผล โดยปัจจัยจูงใจเชิงเศรษฐกิจ คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินสำหรับกิจกรรมต่างๆ ส่วนปัจจัยจูงใจเชิงบริหาร คือ เป้าหมายในการปฏิบัติงาน ความมั่นคงปลอดภัยในงาน สภาพการทำงาน โอกาสความก้าวหน้าในงาน การมีส่วนร่วม การให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น การยอมรับนับถือ และความยุติธรรม/เสมอภาค และ 3) รูปแบบการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ มสธ. ที่เหมาะสม ประกอบด้วย 5 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการผลิตสื่อการสอน 2) รูปแบบการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนและงานที่เกี่ยวข้อง 3) รูปแบบการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการวิจัย 4) รูปแบบการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการบริการวิชาการ และ 5) รูปแบบการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งแต่ละรูปแบบ ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวเงิน และปัจจัยจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน

มัทนา วัฒนอมศักดิ์ (2550) ได้ศึกษารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) องค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 2) การปฏิบัติงานของครู และ 3) รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 468 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามสถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้น และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย 1.1 ผู้บริหาร และแนวทางการบริหารจัดการ 1.2 ความต้องการความสำเร็จของบุคลากร 1.3 คุณลักษณะของบุคลากร 1.4 ลักษณะขององค์กร 1.5 ลักษณะงานและความรับผิดชอบ 1.6 วันหยุด ผลตอบแทน และสวัสดิการ 1.7 ภาระงานหลากหลาย 2) องค์ประกอบด้านการปฏิบัติงาน 2.1 วินัยวิชาชีพครู 2.2 ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ 2.3 การปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ 2.4 หน้าที่รับผิดชอบในวิชาชีพครู 2.5 ความเอาใจใส่ของครู และ 3) รูปแบบแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 3.1 ผู้บริหาร

และแนวทางการบริหารจัดการ 3.2 ความต้องการความสำเร็จของบุคลากร 3.3 คุณลักษณะของบุคลากร 3.4 ลักษณะขององค์กร 3.5 ลักษณะงานและความรับผิดชอบ 3.6 วันหยุด ผลตอบแทน และสวัสดิการ 3.7 ภาระงานหลากหลาย และองค์ประกอบด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) วินัยวิชาชีพครู 2) ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ 3) การปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ 4) หน้าที่รับผิดชอบในวิชาชีพครู และ 5) ความเอาใจใส่ของครู

สมาพร ภูวิจิตร (2558: 7) ได้ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกนึกคิดจนเกิดเป็นค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน เช่น วัฒนธรรมการปรับตัว วัฒนธรรมการมุ่งความสำเร็จในงานและการทำงานต่างๆ ที่เกิดจากกฎระเบียบข้อบังคับตามสายการบังคับบัญชางาน ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรที่ดีก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้ 1) วัฒนธรรมการปรับตัว 2) การมุ่งความสำเร็จ 3) วัฒนธรรมเครือข่าย 4) วัฒนธรรมระบบราชการ 5) ค่านิยมหลักขององค์กรร่วมกัน และ 6) ค่านิยมการปรับเปลี่ยนร่วมกัน

ปาริญาวาท เหล่าเขตรังการ (2556: 30) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 กระทรวงศึกษาธิการ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาสภาพการจัดการ เปรียบเทียบสภาพการจัดการตามขนาดสถานศึกษา วิเคราะห์องค์ประกอบ และนำเสนอกลยุทธ์การจัดการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยในชั้นเรียนในสถานศึกษา ข้อมูลได้มาจากแบบสอบถาม (ที่มีความตรงและความเที่ยงสูง) ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 42 จำนวน 953 คน จากประชากรทั้งหมด 2,389 คน ใน 59 โรงเรียน โดยใช้การเลือกสุ่มแบบหลายขั้นตอน ได้รับกลับคืน 777 ฉบับ (85.39% ของการเลือกสุ่ม) สถิติที่ใช้ ได้แก่ จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที่แบบ One-sample t-test ระหว่างค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ (80%) การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณแบบทางเดียว และการวิเคราะห์องค์ประกอบ สำหรับผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบถูกนำไปจัดทำเป็นกลยุทธ์และผ่านการสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการจัดการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติ (ในชั้นเรียน) ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา เขต 42 ในภาพรวมของแต่ละด้านอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 80 ($p < .05$) ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร แรงจูงใจ ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน บทบาทและภาระงาน (การวิจัย) และทักษะการวิจัย 2) ขนาดของโรงเรียนมีผลทำให้ครูผู้สอนมีการบริหารจัดการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (ในชั้นเรียน) แตกต่างกัน ($p < .05$) และพบว่า ก) ด้านองค์กรโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (สัญลักษณ์) & ขนาดกลาง (สัญลักษณ์) & ขนาดเล็ก (สัญลักษณ์) > ขนาดใหญ่ (สัญลักษณ์) ข) ด้านแรงจูงใจ & > ค) ด้านความพึงพอใจ & > ง) ด้านบทบาทและภาระงาน (การวิจัย) & > & และ ง) ด้านทักษะการวิจัย > 3) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่ามี 25 จากทั้งหมด

81 ตัวแปร (ค่าคะแนนองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.273-0.444) ถูกนำไปใช้สร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยในชั้นเรียนในสถานศึกษา และ 4) กลยุทธ์ที่สมบูรณ์ที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นมาโดยผ่านการวิพากษ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน ประกอบด้วย 9 ประเด็นยุทธศาสตร์ตามมุมมองเชิงทฤษฎีใน Balanced Scorecard และ 14 โครงการสู่การปฏิบัติที่ต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ภายใน 3 ปี

กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข (2554: 1-2) ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดตามโครงการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการสร้างความผูกพันและแรงจูงใจในการดำเนินงานจากการจัดกิจกรรมโครงการประชุมวิชาการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ ครั้งที่ 4 พ.ศ. 2554 เรื่อง สุขภาพดี ชีวีสดใส อนาคตก้าวไกล เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารกรมอนามัยพิจารณาประกอบการพัฒนาบทบาทการนำองค์กรด้านการส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ สร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องตามเกณฑ์ PMQA หมวด 1: LD 3 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 โดยทำการประเมิน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง 2) การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 4) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และ 5) ความพึงพอใจที่มีต่อโครงการ และเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่ส่งผลงานและได้นำเสนอ ส่งผลงานแต่ไม่ได้รับการคัดเลือก และไม่ได้ส่งผลงาน ประชากร คือ บุคลากรกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 4,160 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ บุคลากรราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท (ตาราง Krejcie and Morgan ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ไม่น้อยกว่า 354 คน) กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เข้าร่วมโครงการประชุมวิชาการฯ ดังกล่าว จำนวน 921 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ประกอบด้วยข้อคำถามลักษณะประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถี่ ร้อยละ เพื่อนำเสนอความคิดเห็นของบุคลากรฯ และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่ส่งผลงานและได้นำเสนอส่งผลงานแต่ไม่ได้รับเลือก และไม่ได้ส่งผลงาน ระยะเวลาเดือนสิงหาคม-กันยายน 2554 ได้รับแบบสอบถามตอบกลับ จำนวน 532 ชุด คิดเป็นร้อยละ 57.76 ของผู้เข้าร่วมโครงการประชุมฯ ผลการศึกษาปรากฏว่าความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการสร้างความผูกพันและแรงจูงใจในการดำเนินงานฯ ในภาพรวมอยู่ที่ร้อยละ 78.40 ซึ่งเมื่อนำมาเทียบกับคะแนนตามเกณฑ์การประเมินของกรมอนามัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 โดยอ้างอิงตามเกณฑ์ตัวชี้วัดผลลัพธ์ RM 1.2: ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์กรของผู้บริหารของสำนักงาน ก.พ.ร. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ได้เท่ากับ 4.6803 บรรลุค่าเป้าหมายที่กรมอนามัยกำหนดไว้ คือ ร้อยละ 70 (3.0000 คะแนน) สำหรับผลการเปรียบเทียบความ

คิดเห็นของบุคลากรที่ส่งผลงานและได้นำเสนอ ผลงานแต่ไม่ได้รับการคัดเลือก และไม่ได้ส่งผลงาน ไม่พบว่ามีความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ในทุกองค์ประกอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 สรุปได้ว่า บุคลากรกรมอนามัยมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า โครงการประชุมวิชาการ เป็นโครงการที่ส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรกรมอนามัยสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อเพิ่มคุณค่าการประชุมวิชาการประจำปี กรมอนามัย ควรประกาศเป็นนโยบายให้ผู้บริหารทั้งระดับกรมและระดับหน่วยงานถือเป็นบทบาทหน้าที่ในการ ดำเนินกิจกรรมการสร้างบรรยากาศ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ความผูกพัน และแรงจูงใจ ให้บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับการประชุมวิชาการประจำปี พร้อมทั้งติดตาม กำกับ ประเมินผล อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

โชติรส ดำรงศานติ (2554: 2-3) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินและ กลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่มีผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนขององค์กรของคนเก่ง การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ โดยประการที่หนึ่ง เป็นการพัฒนาแบบวัดความรักและพลังขับเคลื่อนขององค์กร ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของผู้วิจัย รวมถึงตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดและ วัตถุประสงค์ ประการที่สอง เป็นการศึกษาอิทธิพลของสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินและกลยุทธ์การสื่อสารของ ผู้นำที่มีต่อความรักและพลังขับเคลื่อนขององค์กรของคนเก่งตามวัตถุประสงค์ ประการที่หนึ่ง ผู้วิจัยสร้าง และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดความรักและพลังขับเคลื่อนตามแนวคิดของ ผู้วิจัย ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) ความรักและปรารถนาจะเป็นสมาชิกองค์กร 2) การทุ่มเทสร้างผลงานที่เป็นเลิศ 3) การมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และ 5) การระลึกถึงองค์กรในทางบวก โดยจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในองค์กร ภาคเอกชนจากหลายประเภทธุรกิจ จำนวน 365 คน เพื่อนำมาประเมินความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยวิธี Principle Component Analysis (PCA) จัดองค์ประกอบ ด้วยวิธี Orthogonal Rotation และหมุนแกนด้วยวิธี Varimax โดยพิจารณาเลือกองค์ประกอบที่มีค่า น้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.3 ขึ้นไป

ผลการวิเคราะห์สามารถจัดองค์ประกอบได้ 6 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 1-5 มีความ สอดคล้องตามโครงสร้างที่ผู้วิจัยเสนอ แต่ในองค์ประกอบที่ 6 ประกอบด้วยข้อคำถาม 1 ข้อ ซึ่งตาม โครงสร้างเดิมเป็นข้อคำถามเชิงลบที่มีนัยยะชี้วัด ด้านการระลึกถึงองค์กรในทางบวกไม่มีความเหมาะสม ที่จะระบุเป็นองค์ประกอบใหม่ได้ และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นรายข้อพบว่า (3) เท่ากับ -.46 ซึ่ง สมควรตัดเนื่องจากไม่กระทบต่อความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและทำให้ความเชื่อมั่นรายฉบับเพิ่มขึ้นเป็น .915 วัตถุประสงค์ประการที่สอง เป็นการศึกษาอิทธิพลของสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินและกลยุทธ์การสื่อสาร

ของผู้นำที่มีต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรของคนเก่ง - บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานและ/หรือ มีศักยภาพสูง - จำนวน 410 คน จาก 6 องค์กรชั้นนำด้านอุตสาหกรรมการผลิต โดยมีอัตราตอบกลับ แบบสอบถามที่ใช้ได้คิดเป็นร้อยละ 78.05 ผลการศึกษาหลักพบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย องค์กรที่สังกัด ช่วงอายุ และอายุงานในองค์กรปัจจุบัน 2) ปัจจัยด้านสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน ประกอบด้วย งานที่มีคุณค่าและโอกาสในการพัฒนาความสามารถ และ 3) ปัจจัยด้านกลยุทธ์การมีผลต่อความรักและ พลังขับเคลื่อนองค์กรโดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 57.5 ดังนั้น ในการสร้างความรักและพลังขับเคลื่อน องค์กร ผู้นำและนักทรัพยากรมนุษย์ควรให้สิ่งจูงใจและกลยุทธ์การสื่อสารที่สอดคล้องกับความต้องการ ของคนเก่ง รวมทั้งควรพิจารณาในเรื่องความแตกต่างของบุคคล เช่น เพศ ช่วงอายุ ฯลฯ

ธรรมนันท์กา แฉ่งสว่าง (2554: 5) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสบการณ์ของการเป็นครูผู้มีจิต วิญญาณความเป็นครู: การศึกษาเชิงปรากฏการณ์ การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพรรณนาและบรรยาย ประสบการณ์ของการเป็นครูผู้มีจิตวิญญาณความเป็นครูของกลุ่มครูที่ได้รับรางวัลในโครงการครูผู้มี อุดมการณ์และจิตวิญญาณครู และเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาการเป็นครูผู้มีจิต วิญญาณความเป็นครูของกลุ่มครูที่ได้รับรางวัลในโครงการครูผู้มีอุดมการณ์และจิตวิญญาณครู เป็นการศึกษโดยใช้แนวคิดปรากฏการณ์วิทยา และได้ประยุกต์แนวทาง การวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบ ปรากฏการณ์วิทยา-อัตถิภาวะเชิงประจักษ์ตามแนวของ AmedeoGiorgi ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ข้าราชการครู ในสายสอนที่ได้รางวัลในโครงการตามรอยเกียรติยศครูผู้มีอุดมการณ์และจิตวิญญาณครู ของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน ผู้ให้ข้อมูลรอง จำนวน 15 คน ผลจากการศึกษาพบว่า โครงสร้างอันเป็นแก่นสาระของประสบการณ์ของการเป็นครูผู้มีจิตวิญญาณความเป็นครู ประกอบด้วย 3 ช่วง ได้แก่ 1) ช่วงการพัฒนาสู่การเป็นครูผู้มีจิตวิญญาณความเป็นครู คือ ระยะเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาวะ ทางจิตและพฤติกรรมจากการทำงานในอาชีพครูไปสู่สภาวะทางจิตและพฤติกรรมของการเป็นครูผู้มี จิตวิญญาณความเป็นครู ซึ่งจากผลของการศึกษาพบมูลเหตุที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสู่การเป็นครูผู้มี จิตวิญญาณความเป็นครู เรียกว่า ส่วนเสริมสร้างการพัฒนาสู่การเป็นครูผู้มีจิตวิญญาณความเป็นครู 5 ประเด็น ได้แก่ การมีตัวแบบจิตวิญญาณ แรงจูงใจในการเข้าสู่อาชีพครู มีประสบการณ์ในการเผชิญ และพบเห็นสภาพชีวิตที่ยากลำบาก ความผูกพันระหว่างครูกับศิษย์ และคุณลักษณะพื้นฐานทางจิตวิทยา 2) ช่วงการเป็นครูผู้มีจิตวิญญาณความเป็นครู คือ การเกิดสภาวะทางจิตและพฤติกรรมของการเป็นครู ผู้มีจิตวิญญาณความเป็นครูขึ้นภายในตัวบุคคล แสดงให้เห็นถึงความหมายของ “การเป็นครูผู้มีจิต วิญญาณความเป็นครู” ซึ่งประกอบด้วยการที่บุคคลมีความตระหนักรู้ในความเป็นครู ปฏิบัติตนอยู่บน วิถีแห่งความเป็นครู มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อเด็ก และการปฏิบัติต่อเด็กด้วยความรักและความ เมตตา 3) ช่วงการคงอยู่ของการเป็นครูผู้มีจิตวิญญาณความเป็นครู คือ ระยะเวลาที่สภาวะทางจิตและ พฤติกรรมของการเป็นครูผู้มีจิตวิญญาณความเป็นครูคงอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งจากผลของการศึกษาพบ

มูลเหตุที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของสภาวะทางจิตและพฤติกรรมของการเป็นครูผู้มีจิตวิญญาณความเป็นครู เรียกว่า ส่วนที่ช่วยค้ำจุนการเป็นครูผู้มีจิตวิญญาณความเป็นครู 4 ประเด็น ได้แก่ ความสุข ความภาคภูมิใจ ความผูกพันระหว่างครูกับศิษย์ และศรัทธาต่อบุคคลผู้ทรงคุณค่าของแผ่นดิน

ชรอยวรรณ ประเสริฐผล (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา วิธีดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา โดยการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาโรงเรียนที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศโดยการสัมภาษณ์ จำนวน 12 คน 2) การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา โดยการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม การตรวจสอบเอกสารโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน 3) การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา โดยการสัมภาษณ์รับฟังความคิดเห็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 80 คน การวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา องค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา องค์ประกอบที่ 4 หลักการในการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา และ องค์ประกอบที่ 5 เงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา 2) ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา องค์ประกอบที่ 3 เงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่

โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา 3) ผลการประเมินรูปแบบพบว่า ผลการประเมินด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

วีระศักดิ์ ชมพุดำ และพิชญ์สินี ชมพุดำ (2556: 2-3) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ยุทธวิธีพัฒนาครูยุคใหม่สู่ครูมืออาชีพภายใต้บริบทของสถานศึกษาโดยใช้ฐานข้อมูลสารสนเทศเครือข่ายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อัตนวิสัย 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองสู่ครูมืออาชีพของนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูและครูพี่เลี้ยง 2) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาความต้องการในการรับการนิเทศของนักศึกษาครู 3) เพื่อศึกษาสภาพความต้องการพัฒนาตนเองสู่ครูมืออาชีพของนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูและครูพี่เลี้ยง 4) เพื่อสร้างและพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศเครือข่ายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อัตนวิสัยและศึกษาความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูลสารสนเทศฯ 5) เพื่อศึกษาสมรรถนะความเป็นครูของนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูและครูพี่เลี้ยง จากการเข้าร่วมโครงการกลุ่มตัวอย่างนักศึกษาครู ปีการศึกษา 2556 นักศึกษาระหว่างฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู ปีการศึกษา 2555-2556 ครูพี่เลี้ยงผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามฐานข้อมูลสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบออนไลน์ คู่มือพัฒนาการสร้างและจัดการฐานข้อมูลสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ แบบสอบถามความพึงพอใจ และแบบประเมินสมรรถนะความเป็นครู การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ ได้แก่ สถิติพรรณนา วิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอนุมานใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย ได้แก่ Z-test แบบ Two Sample for Means t-test แบบ Paired Two Sample for Means และ t-test แบบสองกลุ่มประชากรเมื่อตัวอย่างจากประชากรเป็นอิสระกัน (Independent Samples) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองสู่ครูมืออาชีพ พบว่า โดยภาพรวมปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อการพัฒนาตนเองสู่ครูมืออาชีพอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่าอายุการทำงานและสุขภาพทั้งทางกายและจิตใจมีผลอยู่ในระดับมาก นักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูให้ตัวบ่งชี้เรื่องเพศมีผลต่อการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับปานกลาง แต่ครูพี่เลี้ยงมีผลในระดับน้อย ปัจจัยด้านความรู้ในวิชาชีพ โดยภาพรวมมีผลอยู่ระดับมาก ตัวบ่งชี้เรื่องสถาบันการศึกษาที่จบมีผลอยู่ระดับปานกลาง คะแนนเฉลี่ยของการประเมินปัจจัยต่อการพัฒนาตนเองสู่ครูมืออาชีพของนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูและครูพี่เลี้ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เกือบทุกตัวบ่งชี้ ยกเว้นตัวบ่งชี้เรื่องวุฒิการศึกษาตรงสาขาที่สอน คะแนนเฉลี่ยของการประเมินแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ สำหรับปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านสังคม มีผลอยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้

2. ความต้องการรับการนิเทศจากอาจารย์มานิเทศเฉลี่ยประมาณ 2 ครั้ง มีการประชุมเฉลี่ยประมาณ 2 ครั้ง และให้พัฒนาความรู้เฉลี่ย 2 ครั้ง ต้องการได้รับการนิเทศจากผู้บริหาร ครูพี่เลี้ยง อาจารย์นิเทศ อาจารย์ที่ตรงสาขาวิชา ในระดับมาก แต่ถ้าเป็นอาจารย์สาขาใดๆ หรืออาจารย์จากหน่วยงานอื่น หรือไปนิเทศแบบเยี่ยมเยียนเท่านั้น ไม่สามารถนิเทศตามเนื้อหาวิชา อยู่ระดับปานกลาง และให้จัดการเรียนรู้ตามแนวคิดของครูพี่เลี้ยงหรืออาจารย์นิเทศเท่านั้น อยู่ในระดับปานกลาง ต้องการรับการนิเทศเพื่อการพัฒนาตนเองในด้านความรู้ ทักษะ คุณลักษณะการเป็นครูโดยเฉพาะเรื่องเทคนิค/วิธีการสอน/ทักษะการสอน การจัดการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้/การสอนและสื่อการสอน และด้านปัจจัยสนับสนุน อยู่ในระดับมาก

3. ความต้องการพัฒนาตนเองสู่ครูมืออาชีพ พบว่า นักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ครูต้องการได้รับการพัฒนาร้อยละ 98.6 เรื่องที่ต้องการมากตามลำดับ ได้แก่ เทคนิคการสอน การสร้างสื่อ นวัตกรรม และวิจัยในชั้นเรียน ตามลำดับ ต้องการให้พัฒนาในช่วงวันหยุด ร้อยละ 39.7 สำหรับครูพี่เลี้ยงต้องการได้รับการพัฒนา ร้อยละ 93.7 เรื่องที่ต้องการ ได้แก่ เทคนิคการสอน การสร้างสื่อ นวัตกรรม และกระบวนการคิด ตามลำดับ ต้องการให้พัฒนาในช่วงปิดภาคเรียน ร้อยละ 48.3 ต้องการพัฒนาในช่วง 2-3 วัน ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลครูไม่สามารถจัดการเรียนรู้แก่ผู้เรียนอย่างเต็มความสามารถ เรียงตามลำดับ ได้แก่ มีภาระงานอื่น/พิเศษมาก โรงเรียนมีกิจกรรมเสริมมาก สมรรถนะของผู้เรียนแตกต่างกันมาก ครูสอนไม่ตรงวุฒิ นโยบายผู้บริหาร/งบประมาณ และขาดเทคนิคการสอนที่ดี

4. ฐานข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นของการพัฒนาครูที่ใช้ระบบสื่อสาร 2 ทาง ผ่านระบบออนไลน์ระหว่างผู้พัฒนากับผู้ได้รับการพัฒนา ได้แก่ 1) ฐานข้อมูลสารสนเทศแบบเปิดสื่อสาร 2 ทาง นักศึกษาและครูสามารถนำไปสร้างเป็นฐานข้อมูลด้านต่างๆ ตามความต้องการได้ด้วยตนเอง 2) ฐานข้อมูลสารสนเทศจัดการความรู้ 3) ฐานข้อมูลสารสนเทศประชาสัมพันธ์ 4) ฐานข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลอื่นๆ ผลการศึกษาความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูลสารสนเทศ พบว่า ด้านความมีประโยชน์และเชื่อถือได้ และด้านการออกแบบและจัดระบบอยู่ในระดับมากทุกรายการประเมิน

5. ผลการประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งสมรรถนะทางด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีข้อมูลเชิงประจักษ์จากการปฏิบัติการจริงและมีผลงานชัดเจน คือ นักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูและครูพี่เลี้ยงใช้ฐานข้อมูลสารสนเทศเครือข่ายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ออนไลน์ของโครงการวิจัยฯ สร้าง Homepage ของตนเอง และสร้างฐานข้อมูลที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอนได้

งานวิจัยต่างประเทศ

การเสริมสร้างให้คนทำงานได้เป็นอย่างดีนั้น นอกจากเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพแล้ว ยังเน้นบรรยากาศที่ผู้ปฏิบัติมีความสุข ความพึงพอใจ และเต็มใจ

ลงทุนลงแรง เพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การทำงานในลักษณะดังกล่าว คือ การจูงใจในการปฏิบัติงาน (Work Motivation) การทำให้ผู้ทำพฤติกรรมเกิดความพึงพอใจ เมื่อทำพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งแล้ว เพื่อให้ทำพฤติกรรมนั้นซ้ำๆ อีก และการเสริมแรงจูงใจก็มีส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เช่น 1) เสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) โดยการรางวัล เช่น ให้เบี้ยขยัน การขึ้นเงินเดือน หรือให้โบนัสประจำปี บุคลากรที่อยากจะได้รางวัลพวกนี้ก็จะทำพฤติกรรมด้วยการมาทำงานตรงเวลา มาทำงานทุกวันมากขึ้น 2) เสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) เป็นการเอาสิ่งที่ไม่ชอบออกมา เมื่อบุคลากรมีพฤติกรรมที่ต้องการ เช่น ปกติหัวหน้าจะบ่นๆ มากหากบุคลากรมาทำงานสาย ดังนั้นหากบุคลากรมีพฤติกรรมมาทำงานตรงเวลา หัวหน้าที่จะเลิกบ่น เป็นต้น

จากการรวบรวมข้อมูล พบว่า มีผู้วิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

แมนคูโซ่ (Mancuso. 2002) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจของบุคลากรของโรงเรียนแคธอลิค ผลการศึกษาพบว่า ไม่ว่าโรงเรียนจะมีหลักสูตรวิธีการสอนหรืออุปกรณ์เครื่องใช้ดีเพียงใด แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ครูผู้สอนที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคุณภาพของการเรียนการสอนของเด็กนักเรียน นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยด้านศรัทธาสภาพการทำงานและการทำงานเพื่อชุมชนโดยรวมส่งผลสำคัญต่อการตัดสินใจของครูมากกว่าปัจจัยเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ

มากิ (Maki. 2002) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่ประสบปัญหาอัตราการลาออกของบุคลากรสูง ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จงานที่ทำทายการทำประโยชน์ให้หน่วยงานและการยอมรับนับถือเป็นประเด็นที่ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่องาน ในทางกลับกันปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำที่บกพร่อง ตารางการทำงาน และกระบวนการทำงานที่ไม่เป็นระบบ ล้วนเป็นประเด็นที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่ดีต่องาน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรลาออกจากงาน คือ ภาวะผู้นำและแนวทางการบริหารเป็นปัจจัยหลัก

เวลช์ (Welch. 2004) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจและความพอใจในการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผลการศึกษาพบว่า หน้าที่รับผิดชอบของผู้อำนวยการเขตต้องทำงานร่วมกับบุคคลหลายฝ่าย มีแรงกดดันจากหลายด้าน ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้รับความสำคัญสูงสุด ส่วนปัจจัยด้านความรับผิดชอบของงานและความเป็นที่ยอมรับนับถือเป็นปัจจัยที่ได้รับความสำคัญรองลงมา

การ์ดิโซ-คูเซเรคา (Garudzo-Kusereka. 2005) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมประเทศซิมบับเว (Zimbabwe) ผลการศึกษาพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูไม่ได้อยู่ในระดับสูงมาก และระดับแรงจูงใจของบุคลากรได้รับผลกระทบจากปัจจัยด้านลักษณะงานบางประการ โดยมีสภาพการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยแรกที่ทำให้

แรงจูงใจต่ำ และมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยส่งเสริมแรงจูงใจ และได้เสนอให้ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูในโรงเรียนของตน

เคลลี, เฮนแมน และมิลานอฟสกี (Kelly; Heneman; & Milanowski. 2002) ได้ศึกษาแรงจูงใจของครูและการให้รางวัลจากผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน เป็นการศึกษาค้นคว้าของการใช้โปรแกรมการให้รางวัลในโรงเรียนเคนตักกี และชาร์ลอตท-เมคเลนเบอร์ก (นอร์ทคาโรไลนา) โดยการสัมภาษณ์ และสำรวจระหว่างปี ค.ศ. 1995-1998 กรอบแนวคิดในการวิจัยใช้ทฤษฎีความคาดหวังและการตั้งเป้าหมาย ผลการวิจัยพบว่า มีความคิดเห็นอย่างหลากหลายทั้งเชิงบวกและเชิงลบเกี่ยวกับเงินโบนัส ครูมีความรู้สึกอย่างมากกับข้อผูกพันในเป้าหมายของโปรแกรมความคาดหวังของครูเป็นตัวพยากรณ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของโรงเรียน และความคาดหวังมีความสัมพันธ์กับสภาพที่เป็นเงื่อนไขก่อนการรับรู้และเข้าใจในความยุติธรรมของโปรแกรม ผู้ออกแบบโปรแกรมต้องให้ความสำคัญกับการตั้งเป้าหมายให้สอดคล้องความเป็นจริงจึงจะทำให้ประสบผลสำเร็จ การรับรู้ที่มากขึ้นจะทำให้บรรลุเป้าหมายและได้ผลลัพธ์ที่ดี รวมถึงมีการตอบรับและตอบสนองที่เพิ่มมากขึ้น

เรนด์อส (Rendos. 2005) ได้ศึกษาการรับรู้ของครูและผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจของครูจนนำไปสู่การพัฒนาอาชีพครู ปัจจัยที่ศึกษา คือ ความต้องการของนักเรียน สภาพโรงเรียน ความก้าวหน้า เงินรางวัล เป้าหมายองค์กร การประเมินผล การสนับสนุนจากผู้บริหาร และแรงจูงใจภายใน ใช้การวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู จำนวน 76 คน และผู้บริหารจำนวน 12 คน โดยใช้วิธีการสำรวจ สทนากลุ่ม การเปรียบเทียบ และการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยพบว่า ครูและผู้บริหารมีการรับรู้แตกต่างกันในด้านปัจจัย ได้แก่ สภาพโรงเรียน ความก้าวหน้าครู เงินรางวัล และการสนับสนุนจากผู้บริหาร ส่วนข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม พบว่า มีความเห็นแตกต่างกันในด้านสภาพโรงเรียน การสนับสนุนจากผู้บริหาร และเป้าหมายขององค์กร และพบว่าความต้องการของนักเรียนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการรับรู้ร่วมกันของครูและผู้บริหาร และเสนอแนะว่าครูจะต้องดูความต้องการของโรงเรียนเป็นหลักในการริเริ่มจะทำอะไร

หวัง (Wang. 2014) ได้ศึกษาการสร้างแรงจูงใจของครูโรงเรียนรัฐบาลและเอกชนในจีน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสอบถามกึ่งโครงสร้างใน 3 ช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง คือ ช่วงแรก ช่วงดำเนินการศึกษา และสถานการณ์พิเศษของจีน โดยการสำรวจในช่วงระหว่าง 8 สิงหาคม 2547 และ 17 กันยายน 2547 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู จำนวน 16 คน ที่มาจาก 4 โรงเรียน ทั้งรัฐบาลและเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ครูในจีนแสดงท่าทีไม่พึงพอใจมากกว่าครูในอเมริกาเกี่ยวกับกับงานของพวกเขา คือ 62% ของครูที่รายงาน นั่นคือพวกเขาไม่พึงพอใจ และมีความพึงพอใจในงานที่มีโอกาสและมีความท้าทาย มีโชคลาภ ครูโรงเรียนเอกชนไม่พึงพอใจมากกว่าที่เป็นรองโรงเรียนของรัฐบาล และเสนอแนะว่านโยบายที่นำมาใช้จะต้องมีความยุติธรรมเท่าเทียมกันทั้งครูโรงเรียนเอกชนและรัฐบาล

โควสกี (Kowsky. 2004) ได้ศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการปรับปรุงงานโดยการเรียนรู้กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู จำนวน 97 คน มีการอบรมให้ความรู้และเทคนิคที่ถูกต้องด้านคณิตศาสตร์ทั้งหมด 7 ขั้นตอน เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการปรับปรุงงานโดยการเรียนรู้ความสามารถแห่งตน การทำงาน และการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศกับการปฏิบัติงานของครู ผลการปฏิบัติงานของครูโดยการใช้ทักษะใหม่ในห้องเรียน มีการประเมินผลโดยการสังเกตการทำงาน และมีการวัดผลตัวแปรอิสระโดยใช้การสำรวจ การทดสอบก่อนและหลัง พบว่า ผลการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปรับปรุงงานโดยการเรียนรู้ และไม่พบการทำนายผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปรับปรุงงานโดยการเรียนรู้ความสามารถแห่งตน บรรยากาศในการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศในระดับดังกล่าว

แวกเนอร์ (Wagner. 2006) ได้ศึกษาการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาอาชีพครูโรงเรียนอนุบาล และการเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนของครูโดยใช้ทฤษฎีนิเวศวิทยาและทฤษฎีการกำหนดด้วยตนเอง ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบเชิงบูรณาการ กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูและผู้ช่วยครูในโครงการพัฒนาอาชีพครูระยะยาว เก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ มีการประชุมประจำเดือนและการไปตรวจเยี่ยมโรงเรียน ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในตนเองและการเปลี่ยนแปลงวิธีการสอน และ 3 ปัจจัยของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ การสนับสนุนของผู้บริหาร ลักษณะของงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งสามารถพยากรณ์ได้ว่าครูมีความสนใจภายในตนที่จะพัฒนาอาชีพครู และมีความสัมพันธ์กันระหว่างการสร้างแรงจูงใจ กิจกรรมการพัฒนาอาชีพครู และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริม

เบกซ์เลย์ (Bexley. 2005) ได้ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจครูและผู้บริหารโรงเรียนในชนบทของรัฐเซาท์อีสเทิร์น โดยศึกษาปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจครูในการปฏิบัติงานและการรับรู้เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร จำนวน 118 คน และครู จำนวน 382 คน จากโรงเรียนประถม มัธยมต้น และมัธยมปลาย โดยการสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า ครูและผู้บริหารมีความเห็นว่าการเปิดใจและการสนับสนุนของผู้บริหารเป็นสิ่งจูงใจภายนอกที่สำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ ความต้องการด้านเครื่องมือและการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน ส่วนการมีชั่วโมงสอนน้อยเป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจได้น้อยที่สุด และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเกี่ยวกับการรับรู้ของครูและผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยภายในแต่ไม่แตกต่างกันด้านปัจจัยภายนอก

บองวุนฮา (Bong-Woon Ha. 2003) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินการปฏิบัติงานและการสร้างแรงจูงใจของครูจากการใช้โปรแกรมโบนัสที่อิงกับผลการปฏิบัติงานในเกาหลี โดยใช้ทฤษฎีความคาดหวังเป็นกรอบแนวคิดเพื่อกระตุ้นให้ครูปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยการสำรวจและสัมภาษณ์ครูในช่วงระยะดำเนินการใช้โปรแกรมช่วง 2 ปีแรก ผลการวิจัยพบว่า ครูไม่เข้าใจระบบการ

ประเมิน ไม่เชื่อว่าจะทำให้จัดการเรียนการสอนและทำงานดีขึ้น ไม่เชื่อผู้ประเมินและผู้บริหารว่าสามารถทำได้ ไม่คิดว่าระบบจะมีความยุติธรรม และรู้สึกว่าจะต้องทำงานหนักและใช้ความพยายามมากจะเกิดการแข่งขันมากกว่าความร่วมมือ ไม่เชื่อว่าโบนัสจะมาก และมีคุณค่าและความหมายพอ ดังนั้น จึงไม่รู้สึกตื่นเต้น และเป็นเพียงการสร้างภาพพจน์และสร้างแรงจูงใจเพียงเล็กน้อย สรุป คือ ครูและผู้บริหารมีการรับรู้ในทางลบ และไม่เห็นด้วยต่อระบบ

บราวน์ (Brown. 2008) ได้ศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรใน Charter School (โรงเรียนที่มีอิสระในการบริหารจัดการตนเองหรือเป็นลักษณะนิติบุคคล) ในประเทศสหรัฐอเมริกา ประเด็นศึกษา คือ สิ่งจูงใจภายนอกและแรงจูงใจของครู (Extrinsic Incentives and Teacher Motivation) ซึ่งสิ่งจูงใจภายนอกในที่นี้ หมายถึง สิ่งจูงใจที่มีลักษณะบวกและลบเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดแรงจูงใจ โดยมีคำถามการวิจัยข้อแรก คือ Charter School ใช้สิ่งจูงใจภายนอกมากกว่าโรงเรียนแบบธรรมดาของรัฐบาลหรือไม่ ข้อ 2 ปัจจัยใดที่ทำให้ใช้สิ่งจูงใจภายนอกของโรงเรียน Charter School และข้อ 3 มีความสัมพันธ์กันระหว่างสิ่งจูงใจภายนอกกับแรงจูงใจของครูหรือไม่ เก็บข้อมูลจากสำนักงานสถานศึกษาสหรัฐอเมริกา และการสำรวจจากครู จากนั้นก็สร้างรูปแบบเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่มีประโยชน์โดยยึดปัจจัยด้านนโยบาย ด้านท้องถิ่น และด้านองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการใช้สิ่งจูงใจ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านนโยบาย ด้านท้องถิ่น และด้านองค์กร ส่งผลอย่างมากต่อการใช้สิ่งจูงใจใน Charter School โดยเฉพาะโรงเรียนที่มุ่งผลกำไรหรือ Profit Charter School มีการใช้สิ่งจูงใจมากกว่า Charter School ในประเภทอื่นๆ และโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในในเมืองที่มีความยืดหยุ่นหรือเปิดกว้างด้านกฎระเบียบการบริหารงานบุคคลจะมีการใช้สิ่งจูงใจมากเหมือนกัน และสิ่งจูงใจภายนอก คือ สิ่งที่ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจอย่างสูง นอกจากนี้ยังพบว่าครูที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีการใช้สิ่งจูงใจภายนอกมากกว่าจะส่งผลให้ครูเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีการใช้สิ่งจูงใจภายนอกน้อยกว่า

บรูค (Brook. 1971) ได้วิเคราะห์ขวัญของสมาชิกในคณะวิชาของวิทยาลัยชุมชนในรัฐแคลิฟอร์เนีย พบว่าสมาชิกของวิชาที่มีประสบการณ์ในการสอน 4 ปี หรือน้อยกว่านั้น มีขวัญสูงกว่าสมาชิกในคณะวิชาอื่นๆ นอกจากนี้สมาชิกของคณะวิชาที่มีการศึกษาดำเนินขวัญสูงกว่าสมาชิกในคณะวิชาอื่นๆ ในปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญด้านการติดต่อสื่อสารกับการบริหาร โอกาสแห่งความก้าวหน้าในวิชาชีพ การพบปะสังสรรค์ของคณะวิชา การได้รับประโยชน์อย่างเพียงพอ การบริหารอัตราเงินเดือน และสมาชิกของคณะวิชาที่มีอายุมากกว่าสมาชิกอื่นมีขวัญสูงกว่าสมาชิกที่มีอายุน้อยกว่าในด้านการติดต่อสื่อสารกับการบริหารโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ และการบริหารอัตราเงินเดือน

โฮเวลล์ (Howell. 1974) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับสูง เมื่อครูใหญ่ยึดหลักประชาธิปไตย สนับสนุนให้ครูอาจารย์ตัดสินใจและปฏิบัติโดยไม่ด่วนตัดสินใจเสียเอง และพบว่าขวัญในการปฏิบัติงาน

ของครูอาจารย์อยู่ในระดับสูง เมื่อครูใหญ่แสดงว่ามีคุณสมบัติในทางวิชาชีพ นับถือค่าและความสำคัญของทุกคน ให้ความสำคัญและสรรเสริญแก่ผู้อื่นที่สมควรจะได้รับ และไม่ลังเลที่จะให้ความช่วยเหลือที่จะให้เด็กประสบความสำเร็จ

ซูซาน (Suzanne. 1986) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในรัฐแทนเนสซี ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในภาคตะวันออกเฉียงและภาคตะวันตกรัฐแทนเนสซีไม่มีความแตกต่างกัน ยกเว้นในเรื่องความสัมพันธ์ของครูกับผู้บริหารที่มีความแตกต่างกัน ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี อายุ 40 ปี และอายุสูงกว่า 40 ปี ไม่มีความแตกต่างกัน ยกเว้นในเรื่องเงินเดือนที่ได้รับที่มีความแตกต่างกัน ขวัญในการปฏิบัติงานของครูชายและหญิงไม่มีความแตกต่างกัน ยกเว้นในเรื่องความสัมพันธ์ของครูกับอาจารย์ใหญ่ จำนวนชั่วโมงสอน และเครื่องอำนวยความสะดวก และการบริการของโรงเรียนที่มีความแตกต่างกัน ครูชายมีความคิดเห็นทางด้านบวกมากกว่าครูหญิง ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ไม่มีความแตกต่างกัน

สรุป จากการทบทวนด้วยการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมแรงจูงใจ ผู้วิจัยอาศัยหลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของนักจิตวิทยาและนักการศึกษาหลายท่าน อาทิ ธอร์นไดค์ (Thorndike. 1898), เฮิร์ซเบิร์ก และคณะ (Herzberg; et al. 1959) ชไนเดอร์แมน (Snyderman. 1959) และความต้องการและความคาดหวังของมนุษย์ของ มาสโลว์ (Maslow. 1954), อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer. 1972) เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2002) และสกินเนอร์ (Skinner. 1974) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย จะเห็นว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนับว่าเป็นสิ่งที่อยู่ภายในของบุคคล มีอิทธิพลทำให้กำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุมรักษาพฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลที่มีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้ มนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกาย (น้ำ อากาศ อาหาร พักผ่อน และที่อยู่อาศัย) และมีความต้องการทางด้านอื่นๆ เช่น การยกย่อง สถานะ ความรัก ความผูกพันกับบุคคลอื่น ความรู้สึกที่ดี การให้การประสบความสำเร็จ โดยทั่วไปจะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป และความต้องการจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลด้วย จะเห็นได้ว่าองค์กรใดที่มีทรัพยากรบุคคลซึ่งมีแรงจูงใจในการทำงานสูงย่อมส่งผลให้องค์กรนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการเจริญก้าวหน้า เพราะบุคลากรดังกล่าวจะทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่ และโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย เพื่อให้ผลงานสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายของงาน นอกจากนี้ยังมีบุคคลอีกส่วนหนึ่งเชื่อว่าการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้า