

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการสร้างแรงจูงใจให้ครู ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็น แนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยศึกษารายละเอียดในประเด็นต่อไปนี้

1. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
2. ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน
3. ความสำคัญและประโยชน์ของการสร้างแรงจูงใจ
4. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ
  - 4.1 ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน
  - 4.2 ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการของงาน
5. ประเภทของแรงจูงใจ
  - 5.1 แรงจูงใจภายใน
  - 5.2 แรงจูงใจภายนอก
6. กรอบวิธีการสร้างแรงจูงใจ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 7.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ถึงแม้มนุษย์จะยอมรับว่า “ชีวิตคือการทำงาน” มนุษย์ที่มีชีวิตอยู่จะต้องทำงาน ฉะนั้นการ ทำงานคือชีวิต แต่การทำงานจะมีประสิทธิภาพได้จะต้องมีแรงจูงใจ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการ ของ เคิร์ต เลวิน ที่ว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นมาจากความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม ตามแนวคิดของ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin. 1951 : 62) แรงจูงใจย่อมขึ้นอยู่กับมนุษย์และสิ่งแวดล้อม ในตัวมนุษย์มีแรงจูงใจภายใน ส่วนสิ่งแวดล้อมนับเป็นแรงจูงใจภายนอก ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานจึงต้องเข้าใจถึงทั้งแรงจูงใจภายในและจูงใจภายนอก

การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จำเป็นต้องใช้หลักการของทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2545 : 343 – 348)

1. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ คือจัดหาสิ่งจูงใจ เพื่อสนองความต้องการของมนุษย์หรือพนักงานในองค์กร ได้แก่

1.1 ความต้องการทางด้านสรีรวิทยา จัดให้มีห้องทำงานที่ถูกต้องสุขลักษณะ แจก ชุดปฏิบัติงาน จัดที่อยู่อาศัยให้ ให้เบิกค่ารักษาพยาบาลของตนและครอบครัวได้ จัดอาหารกลางวัน หรือจ่ายเบิ้ออาหารกลางวันให้

1.2 ความต้องการด้านความมั่นคงและปลอดภัย โดยจัดระบบบริหารงานด้วยระบบ คุณธรรม ให้พนักงานรู้สึกว่ามี ความมั่นคงในการทำงาน และจัดระบบความปลอดภัยในการทำงาน (Safety First) เช่น จัดให้มีเครื่องป้องกันอันตรายจากการปฏิบัติงานในด้านเสียง ด้านกลิ่น และ ด้านแสง เป็นต้น

1.3 ความต้องการด้านสังคม จัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี ให้พนักงานได้รับรู้ ข่าวสาร ความเคลื่อนไหวขององค์กร ถือว่าได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ให้ พนักงานได้มีเพื่อนร่วมงานตามความเหมาะสม ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ มีกิจกรรม นันทนาการให้พนักงานได้รู้จักและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

1.4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง จัดประกวดพนักงานดีเด่น และจัดทำป้าย ประกาศพนักงานดีเด่นประจำเดือน หรือประจำปี

1.5 ความต้องการความสำเร็จ จัดมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เขาทำงานสำเร็จ เขาจะเกิดความภาคภูมิใจ ยอมรับนับถือตนเอง และตั้งใจทำงานให้มี ประสิทธิภาพ และในบางกรณีอาจจัดส่งไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ประชุมสัมมนา เพื่อนำความรู้มา พัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า อันจะนำไปสู่ความสำเร็จได้อีกทางหนึ่ง

2. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์

2.1 ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ จัดสนองความต้องการด้านสรีรวิทยา คือ ในเรื่อง ปัจจัยสี่และสิ่งจำเป็นแก่การดำรงชีวิต รวมทั้งการสนองความต้องการในด้านความมั่นคง และความ ปลอดภัย เพื่อให้เขามีชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข

2.2 ความต้องการติดต่อสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี จัดให้มีจดหมายข่าว หรือเสียงตามสายให้พนักงานได้ทราบความเคลื่อนไหวขององค์กรด้วย และ อาจจัดกิจกรรมนันทนาการให้พนักงานได้สังสรรค์กันตามความเหมาะสม

2.3 ความต้องการเจริญก้าวหน้า จัดระบบการพัฒนาคณากร พนักงาน ให้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม และประชุมสัมมนา และสนับสนุนให้ได้เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม

3. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก ได้แก่

3.1 ความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน

- 3.2 ความพึงพอใจในการได้รับการยกย่องชมเชย
- 3.3 ความพึงพอใจจากการได้รับมอบหมายงานที่พอใจ
- 3.4 ความพึงพอใจจากการได้รับความไว้วางใจ
- 3.5 ความพึงพอใจจากโอกาสก้าวหน้า
- 3.6 ความพึงพอใจจากการได้รับการพัฒนา
- 3.7 ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการกำหนดนโยบาย
- 3.8 ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการจัดระบบนิเทศงานที่ดี
- 3.9 ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี

ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

- 3.10 ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการจัดสภาพการทำงานที่ดี
- 3.11 ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการจัดระบบเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เกื้อกูล
- 3.12 ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการส่งเสริมสถานภาพ ให้แก่บุคลากร หรือ

พนักงานในองค์กร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

- 3.13 ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการสร้างความมั่นคงในงาน และในองค์กร

#### 4. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีความต้องการของแมคเคลเลนด์ ได้แก่

- 4.1 สนองความต้องการให้พนักงานได้พบกับความสำเร็จในงาน
- 4.2 สนองความต้องการให้พนักงานได้มีอำนาจบารมีตามความเหมาะสม
- 4.3 สนองความต้องการให้พนักงานได้มีความรัก และผูกพันกับเพื่อนมนุษย์

#### 5. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีความคาดหวังของวรูม ได้แก่

5.1 จัดระบบงานที่ดีเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกชอบในคุณค่าของผลงานที่ทำ และอยากตั้งใจทำงานให้มีประสิทธิภาพ

5.2 จัดระบบงานที่ดีเพื่อให้พนักงานใช้ความมานะอุตสาหะ พยายามทำงานให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นว่า เขามีโอกาสความเป็นไปได้ที่จะพบความสำเร็จตามความคาดหวัง

5.3 จัดระบบงานที่ดีเพื่อให้พนักงานมีความเชื่อถือในเครื่องมือวัด และประเมิน ผลงาน และระบบคุณธรรมในการทำงาน

6. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีการกำหนดความเสมอภาคของ อัดัมส์ ได้แก่ การสร้างระบบความเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล ให้พนักงานได้รับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การ เพื่อให้เขามีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

7. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของ ล็อกได้แก่ การกำหนดเป้าหมายขององค์การให้ชัดเจน และให้พนักงานได้ทราบและถือปฏิบัติ เพื่อจะได้ทำงานให้บรรลุเป้าหมายข้างต้น

8. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ ได้แก่ การให้การเสริมแรงเชิงบวก เช่น การเพิ่มเงินเดือนหรือค่าจ้าง หรือให้โบนัสแก่พนักงานที่มีคุณภาพ และการให้การเสริมแรงเชิงลบ เช่น การลงโทษพนักงานที่ลบละเล้งงาน ทุจริต หรือเบียดบังผลประโยชน์ขององค์การ เป็นต้น

#### ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

ในความหมายทางจิตวิทยา แรงจูงใจหมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้น ยั่วยุ ให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรม เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้ เป็นผลมาจากลักษณะในตัวบุคคล และสภาพแวดล้อม (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544 : 111 – 112) ดังนี้

1. ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด
2. ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการนั้น
3. ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรมวิชาการ เหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดแรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น
4. ทักษะที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทักษะที่ดีต่อการทำงาน ก็จะทำด้วยความทุ่มเท
5. ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูง จะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ
6. การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมแตกต่างกันออกไป ตามขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกัน ยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของคน

7. ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้
8. แรงผลักดันที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้
9. พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลาย ๆ ทาง และมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงาน เพื่อไว้เงินเดือน ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่องและการยอมรับจากผู้อื่น

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลายความหมาย อาทิ เช่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 302) กล่าวว่า แรงจูงใจมีลักษณะเป็นนามธรรม คือ เป็นวิธีชักนำผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของบุคคลเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ อาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกบุคคล เหตุที่สำคัญจะจูงใจบุคคลได้ คือ ความต้องการ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527: 119) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ว่า หมายถึง การกระทำทุกวิถีทางที่จะให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมในทางที่ต้องการ

ชงชัย สันติวงษ์ (2537 : 394) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ว่า หมายถึง ความพยายามตอบสนองของคนงานเพื่อให้การทำงานของคณงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

ทองใบ สุคหรี (2543 : 219) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่ามีทิศทาง ชัดเจน แสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจ เพิ่มพูนความสามารถในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย ตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

จากความหมายของแรงจูงใจที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอสรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็น กิจกรรมที่ผู้บริหารหน่วยงาน ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารโรงเรียนจัดขึ้น เพื่อกระตุ้น ชักจูง หรือน้อมนำให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจทำงานอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพสูงสุด อันจะทำให้งานหรือกิจกรรมบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ต้องการ

### ความสำคัญและประโยชน์ของการสร้างแรงจูงใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 316) กล่าวถึงประโยชน์ของการสร้างแรงจูงใจในการบริหาร ว่า

1. การเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กรและหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี

3. สร้างขวัญและนำที่ที่ดี ในการปฏิบัติงานแก่คนงานและพนักงาน เจ้าหน้าที่ในองค์กร  
 4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีในองค์กร  
 5. ช่วยให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน

6. เกื้อหนุนและจงใจให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร

7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขทั้งกายและใจ ในการทำงาน

8. แรงจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

อรุณ รักธรรม (2526 : 280) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

กิตติ ตย์คานนท์ (2536 : 121) พบว่า การที่มนุษย์จะทำงานได้ดีนั้นต้องอาศัยแรงจูงใจเพื่อเร้าหรือกระตุ้นให้อยากที่จะทำงานซึ่งแรงจูงใจมีความสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ทำให้เกิดความสนใจ การเลือกและกำหนดให้ตนเองแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา
2. ทำให้เกิดพฤติกรรมเกิดพลังเร้าให้มีกิจกรรม
3. นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ทองใบ สุกซารี (2543 : 195) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจว่า เนื่องจากมนุษย์มีพฤติกรรมที่ซับซ้อนยากที่จะเข้าใจ การค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ยาก เพราะเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็น ทำให้มีความภาคภูมิใจในหน้าที่การทำงาน เกิดความร่วมมือในการทำงาน รู้จักหน้าที่ ช่วยเหลือกันสร้างสรรค์งาน และสนใจพอใจที่ทำงาน

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจมีความสำคัญและประโยชน์ในการบริหารงาน ให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดขวัญกำลังใจ มีความสามัคคี มุ่งมั่นที่จะทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นกุศโลบายที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชา

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ

สมยศ นาวิการ (2525 : 76) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลได้แสดงพฤติกรรมออกมา จากผลการวิจัยของวิลเลียม เจมส์ (William James) ในปลายปี ค.ศ. 1800

พบว่า พนักงานทำงานปกติจะใช้ความสามารถประมาณ 20–30 % แต่เมื่อได้รับการจูงใจแล้ว พวกเขาจะทำงานด้วยความสามารถถึง 80–90 % จึงเห็นได้ว่าการจูงใจนั้นสามารถเพิ่มศักยภาพของความสามารถขึ้นอีกร้อยละ 50 - 70

สมใจ เขียวสด (2536 : 36) กล่าวว่า ธรรมชาติที่คิดตัวมนุษย์ซึ่งทุกคนมี คือ ธรรมชาติทางร่างกายและทางด้านจิตใจแต่เมื่อพิจารณาให้ละเอียดจะพบว่ามีความแตกต่างกันในความเหมือนกันอันเนื่องมาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในความเป็นมนุษย์นั้น เสถียร เหลืองอร่าม (ม.ป.ป. : 31–32) กล่าวถึงสัญชาตญาณของมนุษย์ไว้ 3 ประการ คือ

1. มนุษย์มีสัญชาตญาณการต่อสู้
2. มนุษย์มีสัญชาตญาณการหลบภัย และสัญชาตญาณเพื่อเอาตัวรอด
3. มนุษย์มีสัญชาตญาณในการรวมกลุ่มกัน

ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544 : 115 – 120) มีดังนี้

1. ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน ได้แก่ ความสำคัญของงาน ความท้าทายของงาน ความเจริญก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบในงาน
2. ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการในการทำงาน ได้แก่ กระบวนการทางจิตวิทยา การตัดสินใจและการเลือกงาน

### 1. ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน (Content Theories of Motivation) ซึ่งได้แก่

1.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow Hierachy of Need) เขาชี้ให้เห็นว่า บุคคลถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะสนองตอบตามความต้องการเฉพาะอย่าง ซึ่งความต้องการนี้เขาได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้

1.1.1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ในพื้นฐานการดำรงชีพประกอบด้วยปัจจัยสี่ คือ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ตลอดจนความต้องการพื้นฐานอื่น เช่น การพักผ่อน การขับถ่าย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

1.1.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety and Security Needs) เป็นขั้นความต้องการต่อการตอบสนองทางกายภาพ คือ มีความปลอดภัยจากภัยคุกคามทางร่างกาย และทรัพย์สิน

1.1.3 ความต้องการความรักและมีส่วนร่วมกิจกรรมในสังคม (Belonging and Social activity Needs) เพื่อให้เกิดความยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ

1.1.4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและตำแหน่งหน้าที่ (Esteem and Status Needs) ความต้องการสูงขึ้นมาอีก คือ ต้องการเป็นคนสำคัญของกลุ่มสมาชิก ต้องการ ชื่อเสียงให้สังคมยกย่องนับถือ ตำแหน่งหน้าที่และฐานะทางเศรษฐกิจดีขึ้น

1.1.5 ความต้องการสมหวังและความสำเร็จในชีวิตตนเอง (Self-realization and Fulfillment) ซึ่งเป็นความปรารถนาให้มีความสำเร็จในชีวิต ตามอุดมการณ์ที่หวังเอาไว้เป็นความภาคภูมิใจสูงสุดในชีวิต

จะเห็นว่าแนวความคิดของมาสโลว์ มีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรบุคคลซึ่งอธิบายได้ว่า ในระยะเริ่มต้น ผู้บริหารสามารถจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาโดยการให้ผลตอบแทนทางวัตถุ เพื่อตอบสนองความต้องการในขั้นแรก เช่น เงินเดือน ความมั่นคงในอาชีพ เป็นต้น แต่ยังคงเพิ่มระดับความต้องการสูงขึ้นไปอีก จึงสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีความเห็นว่าบุคคลพยายามที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐาน ก่อนที่จะตอบสนองความต้องการขั้นสูงขึ้นไป ซึ่งมักออกมาในรูปของแรงจูงใจ

1.2 ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need Hierachy Theory) เขาได้คิดทฤษฎีนี้ขึ้นในปี ค.ศ. 1972 เรียกว่า ทฤษฎีอี. อาร์. จี. (E. R. G. : Existence – Relatedness – Growth Theory) สืบเนื่องจากได้มีการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ แอลเดอร์เฟอร์จึงได้เสนอทฤษฎีความต้องการ อี.อาร์. จี. ขึ้น โดยแบ่งความต้องการของบุคคลเป็น 3 ประการ คือ ภูมิศาสตร์

1.2.1 ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัย

1.2.2 ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย

1.2.3 ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุด รวมถึงความต้องการยกย่องและความสำเร็จในชีวิต

1.3 ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's Manifest Needs Theory) ตามทฤษฎีของเมอร์เรย์ ความต้องการที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของคนมีอยู่ 4 ประการคือ

1.3.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้สำเร็จถูกลงไปด้วยดี

1.3.2 ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น คำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

1.3.3 ความต้องการอิสระ (Need for Autonomy) ความต้องการที่จะเป็นของตัวเอง

1.3.4 ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น



1.4 ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคเคลเลนด (McClelland Achievement Motivation Theory) โดยเน้นถึงความต้องการ 3 ประการ คือ

1.4.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการมีผลงาน และบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา

1.4.2 ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

1.4.3 ความต้องการอำนาจ (Need for Power) ความต้องการมีอิทธิพลและครอบงำเหนือผู้อื่น

1.5 ทฤษฎีสองปัจจัย ของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ศึกษาถึงสาเหตุของใจบุคคลให้ทำงาน เขาพบว่า มี 2 ปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

1.5.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสัมพันธ์กับงาน โดยตรงทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มความสามารถ ได้แก่ ความสำเร็จในชีวิต (Achievement) การยอมรับ (Recognition) ลักษณะของงาน (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advancement) การเติบโต (Growth)

1.5.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) สิ่งที่ทำให้บุคคลไม่พอใจในการทำงาน ในองค์กร คือ มีองค์ประกอบจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ การนิเทศ (Supervision) นโยบายและการบริหาร (Company policy and Administrations) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations) สภาพการทำงาน (Working Conditions) เงินเดือนและผลประโยชน์ (Salary and Benefit) สถานภาพ (Status) ความมั่นคง (Security)

แนวความคิดของ เฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) เมื่อเทียบกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow แล้วพบว่า ปัจจัยที่กระตุ้นให้คนทำงานอย่างทุ่มเท และมีประสิทธิภาพ เกิดจากความต้องการภายใน คือ ความต้องการในขั้นที่ 4 คือ เกียรติยศ ชื่อเสียง และความต้องการขั้นที่ 5 คือ ความสมหวัง ความสำเร็จในชีวิตด้วยความสามารถด้วยตนเอง ส่วนความต้องการขั้นต่ำกว่าขั้นที่ 4 นั้น เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองที่เหมาะสมก็จะมีความสุขหรือชอบในงานที่ทำ ไม่ได้แสดงว่าจะทุ่มเทเหมือนกับการที่มีแรงจูงใจที่ได้ทำงานที่ท้าทายตามที่ปรารถนา แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งกำหนดทิศทางในการทำงาน สำหรับการพิสูจน์เรื่องแรงจูงใจนั้น สูเมธ เดียวิสเรศ (2527 : 10 – 12) ได้ศึกษาความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานจากการวิจัยของเฮร์ซเบอร์กทำให้เกิดความเข้าใจว่า ทำไมคนที่เกลียดงานที่ทำแต่ยังคงสามารถทำงานต่อไปได้ และตรงกันข้ามบางคนที่มีความ

พอใจในงานที่ทำแต่ตัดสินใจลาออก ที่เป็นเช่นนี้เพราะปัจจัยสองอย่างดังกล่าวที่ต่างกันเป็นผลทำให้เกิดความรู้สึกพอใจในการทำงาน อันจะเป็นผลทำให้เกิดความขยันขันแข็งในการทำงาน มากขึ้น

ส่วนแมคเกรเกอร์ (Mcgregor. 1960 : 1395 ; อ้างอิงมาจาก สุเมธ เดียววิศรศ. 2527 : 6 ) ได้แบ่งแยกความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 2 ชนิดมาจากทฤษฎีของมาสโลว์ คือ

### 1. ความต้องการอย่างสูง ได้แก่

1.1 ความต้องการแสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อความเจริญก้าวหน้าทางสังคม

1.2 ความต้องการแสดงออกซึ่งความสามารถของตนเอง เพื่อเป็นที่ยอมรับในสังคม

1.3 ความต้องการที่จะไปเข้าสมาคมกับผู้อื่น เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

### 2. ความต้องการอย่างต่ำ ได้แก่

2.1 ความต้องการได้รับความปลอดภัย

2.2 ความต้องการในด้านการเจริญเติบโตของร่างกาย

ความต้องการอย่างสูงสุดของมนุษย์จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบงานต่าง ๆ และเป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์ชวนชวนให้เกิดการกระทำในลักษณะต่าง ๆ อย่างมากมาย ความต้องการอย่างสูงเกิดขึ้น เมื่อความต้องการอย่างต่ำได้รับการตอบสนองจนเพียงพอแล้ว

วินิจ เกตุขำ (2535 : 107) เป็นท่านหนึ่งที่ได้แสดงการเปรียบเทียบทฤษฎีของมาสโลว์ เฮอซเชอร์เบิร์ก และแมคเกรเกอร์ว่า ทั้งสามทฤษฎีให้ความเข้าใจเรื่องความต้องการหรือแรงจูงใจของมนุษย์ในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป แต่เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วทั้งสามทฤษฎี นับว่ามีความสัมพันธ์ กันมาก มาสโลว์อธิบายว่า มนุษย์มีระดับความต้องการที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคน แต่เฮอซเชอร์เบิร์กเห็นว่า ตัวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ จะเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญหลังจากปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยกระตุ้น ถูกกำจัดไปแล้ว ส่วนแมคเกรเกอร์อธิบายถึงแรงจูงใจตามทฤษฎี Y เป็นตัวกระตุ้นให้คนอยากทำงาน ถ้าพิจารณาระดับสูงของมาสโลว์ (Maslow's Higher-Level Needs) ซึ่งประกอบด้วยความต้องการมีชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการสูงสุด ตัวกระตุ้น (Motivators) หรือ ปัจจัยจูงใจของเฮอซเชอร์เบิร์ก ซึ่งประกอบด้วยด้วงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ และความสำเร็จ ก็เป็นความต้องการระดับสูง และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ มีพื้นฐานความคิดที่ว่า คนทำงานต้องการความพึงพอใจในการทำงาน มีชื่อเสียง และความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การคิดและการสร้างสรรค์ การบังคับและการควบคุมตนเอง ซึ่งเป็นแรงจูงใจระดับสูงเช่นกัน

ดังนั้น ผู้บริหารต้องเลือกใช้ความต้องการระดับสูงของทั้งสามทฤษฎี เป็นตัวกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้อย่างเหมาะสม เพราะต่างก็มีความสัมพันธ์กันและมีลักษณะเหมือนกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลที่มี ในแต่ละขั้นของความต้องการ

2. ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการของงาน (Process Theories of Motivation) ซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องที่เกี่ยวกับความนึกคิด ซึ่งมีส่วนจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมอย่างมาก ได้แก่ ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ เอ็ดวิน ล็อก (Edwin A. Locke) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) ตัวแบบจูงใจของพอร์เตอร์และลอเลอร์ (The Porter-Lawler Motivation model) เป็นต้น

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ เอ็ดวิน ล็อก (Edwin A. Locke) มีหลักการ คือ

1. ตั้งเป้าหมายที่มีลักษณะเจาะจงเพื่อการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่ผลผลิตที่ดีกว่า การบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives – MBO) ก็เป็นระบบหนึ่งในแนวคิดดังกล่าว

2. เป้าหมายที่ยากและลักษณะที่ทำท่าย่อมดีกว่าเป้าหมายที่ง่ายโดยเป้าหมายที่ยากต่อการทำให้สำเร็จย่อมเกิดความคับข้องใจและความเครียด ยกเว้นบุคคลที่มีความมั่นใจสูง

3. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นเป้าหมายที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วม ในการตั้งเองย่อมก่อให้เกิดผลสำเร็จ เนื่องจากมีการยอมรับนั่นเอง

ทฤษฎีความคาดหวัง ของ วรูม หรือทฤษฎีวี (VIE) ซึ่งมีแนวคิด 3 ประการ คือ

1. จำนวนที่ประกอบขึ้นเป็นความชอบ (Valence) หมายถึง ระดับความชอบของบุคคลเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ได้จากการกระทำ หรือเรียกว่า ค่านิยม สิ่งจูงใจ ทศนคติ ซึ่ง Valence จะมีค่าเป็นศูนย์เมื่อไม่คาดหวังต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

2. ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) หมายถึง ความเป็นไปได้ของผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่ได้รับ เช่นผลการปฏิบัติงานในเกณฑ์ดี จะได้เลื่อนขั้น ตำแหน่ง เป็นต้น

3. ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่การกระทำ หรือความพยายามอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความคาดหวังในผลลัพธ์ระดับแรก

ตัวแบบการสร้างแรงจูงใจของพอร์เตอร์และลอเลอร์ (สร้อยตระกูล ธรรมานะ. 2542 : 116) เป็นตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน (Performance) กับความพึงพอใจ (Satisfaction) ซึ่งต่างจากทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก ที่เน้นเรื่องความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ส่วนการสร้างแรงจูงใจแนวคิดของ Portor and Lawler ที่เรียกว่าทฤษฎีเกี่ยวกับผลผลิตและการตอบสนองความพอใจ (Productivity and Satisfaction Portor and Lawler's Model) มีความเชื่อว่า ผลตอบแทนมี 2 แบบคือ

1. ผลตอบแทนภายใน (Intrinsic rewards) ซึ่งได้แก่ ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน  
 2. ผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic rewards) ซึ่งได้แก่ เงินเดือน และความมั่นคงของงาน  
 ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541 : 126) กล่าวว่า Gellerman ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจออกเป็น 2 อย่างที่จะเป็นเทคนิคในการใช้จัดการกับคน คือ

1. วิธีการเกี่ยวข้องกับการบังคับ การข่มขู่ที่ปลดออกจากงาน
2. วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการให้ผลตอบแทน หรือการให้รางวัล

แนวคิดที่เรียกว่า ความปรารถนา 4 ประการ ของ Thomas (Thomas's four wishes) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2541 : 127) มีดังนี้

1. ความปรารถนาที่จะมีความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety wishes) หมายถึง การที่มีอาชีพที่มั่นคงเป็นปึกแผ่น มีรายได้พอเพียงต่อการครองชีพ ไม่กังวลที่จะถูกกลั่นแกล้ง มีความปลอดภัยต่อครอบครัวและทรัพย์สิน สามารถทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาให้แก่งานอย่างเต็มที่

2. ความปรารถนาให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ (Esteem wishes) เห็นความสำคัญของตนเองได้รับการแสดงออกและยกย่องด้วยสุจริตใจ

3. ความปรารถนาที่จะได้รับการตอบสนองจากเพื่อน (Belonging and Love wishes) โดยได้รับการสนับสนุน แนะนำ ช่วยเหลือ ให้เกิดขวัญและความพอใจในความสำเร็จของงาน

4. ความปรารถนาที่จะมีประสบการณ์ใหม่ๆ (Cognitive wishes) เป็นธรรมชาติที่คนอยากดู อยากเห็นสิ่งใหม่ เป็นการเร้าให้เกิดพลังในการทำงานต่อไป

บาร์นาร์ด (Barnard 1979 : 142 – 149 ; อ้างอิงมาจาก เด่นดาว แต่งรุ่ง. 2537 : 10) กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจ ให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของหรือสภาวะทางกายภาพที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการตอบแทน หรือเป็นรางวัล

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลไม่ใช่วัตถุ (Personal non-material opportunity) เป็นสิ่งจูงใจที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เช่น เกียรติยศ การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable physical conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงผลมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือ และแสดงความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational attractionness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับผู้ร่วมงาน ซึ่งถ้าเป็นไปได้ด้วยดีจะทำให้เกิดความผูกพันที่ดี และพอใจในการร่วมงานกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของแต่ละบุคคล (Adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงานวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคคลที่แตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (The opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน (The condition of communion) หมายถึง ความพอใจของบุคคล หรือความมั่นคงในทางสังคม ซึ่งทำให้คนรู้สึกมีหลักประกัน และมั่นคงในการทำงาน

จากแนวคิดของบาร์นาร์ด ได้แยกเครื่องมือที่ใช้ในการทำให้เกิดความพึงพอใจ โดยเป็น

สิ่งตอบแทนที่เป็นวัตถุและโอกาสส่วนหนึ่ง สิ่งแวดล้อมและสัมพันธภาพทางใจอีกส่วนหนึ่ง สรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างจูงใจที่เน้นเนื้อหา และการสร้างแรงจูงใจที่เน้นกระบวนการ โดยทุกส่วนไม่ว่าจะเป็นส่วนใดก็ตามล้วนมีจุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้น ปลุกเร้า โน้มนำให้คนได้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายในการบริหารจัดการบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน องค์กรหรือโรงเรียนนั่นเอง

### ประเภทของการสร้างแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลง ด้วยเหตุนี้จึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้มาก มีผู้จำแนกประเภทของแรงจูงใจไว้หลายแบบ เช่น

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2528 : 63 – 64) ได้จำแนกการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่มีความต้องการ และอยากแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมาด้วยเหตุผลและความชอบส่วนตัว (As a state in which an individual want to do or learn something for its own sake) บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม หรือการกระทำต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ และยินดีในงานของตน จุดหมายคือ อยากทำกิจกรรมนั้น ๆ เองไม่มีใครบังคับ หรือ มีของล่อ เช่น ความอยากรู้ อยากเห็น ความสนใจ ความรัก ความอบอุ่น ความเห็นอกเห็นใจ ความสงสาร ความสำเร็จ

ความศรัทธา ความซาบซึ้ง แรงจูงใจภายในเป็นแรงขับ (Drive) ที่สำคัญซึ่งเกิดจากจิตใจ มีเจตคติที่ดี ทำทนายต่อสิ่งนั้น

2. การสร้างแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงจูงใจกระตุ้น แรงจูงใจภายนอกทำให้เห็นจุดหมายและทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลโดยทั่ว ๆ ไป เช่น ตื่นนอนเพื่อดูหนังสือสอบเวลาเช้าเพื่อแลกกับค่าใช้จ่ายในสัปดาห์เพิ่มขึ้น การไปขึ้นรถตรงเวลาเพราะครูสั่งไว้ แรงจูงใจภายนอกอาจเป็นจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ให้ดำเนินตามจุดหมาย อาจเป็นสิ่งของ รางวัล ความสำเร็จก็ได้ เช่น การสอบได้ การชมเชย การเลื่อนขั้น รางวัลที่เป็นสิ่งของ การแสดงความรัก ให้เกียรติ ให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม คือ การสอบ

สุนา สิทธิเลิศประสิทธิ์ และอวยชัย ชบา (2526 : 536) กล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจที่มักนำไปใช้ในการกระตุ้นให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจของบุคคลในองค์การ จำแนกออกได้หลายลักษณะ คือ

1. การสร้างแรงจูงใจในรูปของเงิน ปัจจัยที่ใช้กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เป็นปัจจัยในรูปตัวเงินซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก เช่น เงินเดือน โบนัส ผลประโยชน์เกี่ยวคู่ต่าง ๆ

2. การสร้างแรงจูงใจในรูปของความรู้สึกที่พอใจซึ่งเป็นแรงจูงใจที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวเงินแต่อย่างใด แต่เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ จึงนับว่าเป็นปัจจัยภายใน เช่น จอบ เอนริชเมนต์ (Job Enrichment) ที่เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับงาน โดยเพิ่มความรับผิดชอบ เพิ่มความท้าทายในงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติต้องใช้ความพยายามมากขึ้น จึงจะประสบผลสำเร็จ และก้าวหน้าในชีวิต

3. การสร้างแรงจูงใจที่เกิดจากการใช้ปรัชญาการบริหารต่าง ๆ ในอันที่จะควบคุมพฤติกรรมการบริหาร ทั้งที่เป็นการควบคุมแบบบังคับ เช่น แนววิทยาศาสตร์ และ แนวมนุษยสัมพันธ์หรือแนวการมีส่วนร่วม

หลุยส์ จัมปาเทศ (2527 : 98 – 102) กล่าวถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจในองค์การ 2 แบบ ได้แก่

1. การสร้างแรงจูงใจแบบอิงเกณฑ์ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจที่ได้วางกฎเกณฑ์ไว้ก่อนแล้วว่า ถ้าปฏิบัติตามจะได้รางวัล (ประเภทบวก) หรือ ถ้าไม่ปฏิบัติตามหรือปฏิบัติไม่ได้จะได้รับโทษ (ประเภทลบ) หลักการให้รางวัลอย่างมีประสิทธิภาพมีดังนี้

- 1.1 เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของผู้รับ
- 1.2 เป็นสิ่งที่ไม่ยากหรือไม่ง่ายจนเกินไป
- 1.3 ควรตอบสนองทันที

2. การสร้างแรงจูงใจแบบไม่อิงเกณฑ์ หมายถึง การสร้างแรงจูงใจที่ไม่ได้อิงเกณฑ์ไว้ก่อน มี 2 ประเภท คือ

2.1 ประเภทบวก ได้แก่ ชมเชยต่อหน้าผู้อื่น เยี่ยมเยียนยามป่วยไข้ ให้รางวัลไม่ได้ บอกล่วงหน้า

2.2 ประเภทลบ ได้แก่ วางตัวเฉยไม่สนใจ ไม่มอบงานสำคัญให้ทำแสดงสีหน้าไม่พอใจ เมื่อผิดพลาด ไม่ให้สิทธิพิเศษเมื่อเดือดร้อน

คูเมธ เดียววิเศษ (2527 : 12 – 14) และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 136) ได้แบ่งประเภทของการสร้างแรงจูงใจไว้ดังนี้

1. การสร้างแรงจูงใจโดยใช้วิธีเด็ดขาด (Absolute motivation) มุ่งบังคับบุคคล คือ ผู้ขายแรงงานเป็นเสมือนวัตถุ ต้องใช้ให้คุ้มจึงต้องควบคุมเข้มงวดกวดขัน และลงโทษ เป็นเครื่องจูงใจสำคัญตามวิธีการนี้

2. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Flexible motivation) เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ใช้ศิลปะเทคนิค โดยการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงานมีการสนองความต้องการพื้นฐาน เช่น การจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้เป็นขวัญ กำลังใจอันจะเกิดผลดีในการปฏิบัติงาน

3. การดำเนินการแบบต่อรอง (Negotiation motivation) เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยองค์กรอาจกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ถ้าสามารถปฏิบัติได้ก็จะลดการควบคุมลง

4. การดำเนินการโดยการแข่งขัน (Competitive motivation) เป็นการสร้างแรงจูงใจโดยการวัดผลได้ และแจ้งวิธีการวัดผลและรางวัลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

5. การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง (Self – motivation) มุ่งสร้างความพึงพอใจต่อพนักงานเอง โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ

วิจิตร วรุตบางกูร (2535 : 130) กล่าวว่า ความสำเร็จของหัวหน้างานไม่ได้อยู่ที่การมีอำนาจ บังคับบัญชา หรือการมีความรู้ในงานที่ทำเท่านั้น ยังมีปัจจัยอื่น ๆ มากมาย เช่น ความรักใคร่นับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา ความจงรักภักดี ความเชื่อถือศรัทธา และการให้ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ดีจึงต้องมีความสามารถบริหารงานบุคคลให้ได้ทั้งงานและน้ำใจคน เพื่อให้คนในองค์กรร่วมมือกันปฏิบัติงาน เกิดความรักความศรัทธา เสียสละเพื่องาน ท่วมเท่ำกำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิดและสติปัญญา หาทางปรับปรุงให้งานที่ตนปฏิบัติ และรับผิดชอบเจริญก้าวหน้าขึ้น

สรุปได้ว่า การปฏิบัติกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การสร้างแรงจูงใจภายใน และการสร้างแรงจูงใจภายนอก การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นศิลปะที่ผู้บริหารต้องเลือกใช้ในลักษณะที่แตกต่างกันทั้งทางกาย และทางจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน ต้องพิจารณาให้เหมาะสมระหว่าง สิ่งจูงใจกับงานเป็นกรณีไป และต้องคำนึงถึงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย

## กรอบวิธีการสร้างแรงจูงใจ

การปฏิบัติกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจ ได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรม โดยศึกษาแนวคิด และวิธีการจากนักวิชาการ ดังต่อไปนี้

### 1. การสร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 123) ได้เสนอแนวคิดว่า วิธีการเพิ่มคุณค่าของงานที่นิยมกัน คือ รูปแบบการจัดคุณลักษณะของงาน (Job Characteristic Model) ซึ่งมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่า สภาวะทางจิตวิทยา (Psychological States) 3 ประการสำคัญ ที่จะมีผลกระทบต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานคือ

1.1 ความหมาย ความสำคัญจากงานที่ได้ทำ (Meaning fullness) คือ ขนาดของความสำคัญ ความมีคุณค่าและคุณค่าที่ได้รับจากการลงแรงทำงานดังกล่าวว่ามีมาก หรือน้อย

1.2 การได้รับผิดชอบงานที่ได้ทำ (Responsibility) คือ ขนาดของความรู้สึกรับผิดชอบของคนที่ได้มีโอกาสรับผิดชอบและเป็นเจ้าของเรื่องนั้นที่บุคคลได้ทำด้วยตนเอง จนบรรลุผลสำเร็จมาก ความพอใจก็จะมีความ

1.3 การมีโอกาสรู้ถึงผลงานที่ตนได้ทำไป (Knowledge of work Results) คือ ขนาดของความรู้สึกรับผิดชอบของบุคคลนั้น ที่สามารถรู้หรือเข้าใจว่างานที่ทำไปแต่ละครั้งนั้น มีประสิทธิภาพเพียงใด ได้ผลน่าพอใจแค่ไหน

การได้รับรู้และสัมผัสกับสิ่งที่กล่าวมาทั้งสามสิ่งจะเกิดความตื่นตัว และมีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น จะเห็นว่าแรงจูงใจมีพื้นฐานมาจากตัวงานมากกว่ารางวัลหรือสิ่งตอบแทนภายนอกที่คนจัดให้ กล่าวอีกอย่างคือ ผลงานที่ออกมาจะเป็นสิ่งกำหนดความพึงพอใจของผู้ทำงาน หากผลงานดีมีประสิทธิภาพก็ภูมิใจ สบายใจ ในทางตรงกันข้ามก็จะเกิดความไม่พอใจ และอึดอัดใจ ถ้างานที่ออกมาประสบผลสำเร็จน้อย ซึ่งทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริชเบอร์เกอร์ (อ้างอิงมาจาก สมยศ นาวีการ. 2521 : 93 – 101) พบว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของพนักงาน คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขภาพอนามัย

พนัส หันนาคินทร์ (2530 : 102) กล่าวว่า หลังจากที่ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน จุดประสงค์ คือ ได้รับรู้ข้อมูลข้อเท็จจริง ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินให้เข้าใจ ผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ความเข้าใจ ความแตกต่าง ข้อบกพร่องอื่นๆ อาจทำความเข้าใจ หรือช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร ในส่วนตัวของผู้รับการประเมิน ต้องกระทำในสิ่งต่อไปนี้คือ

### 1. สรุปงานที่ได้ทำมาแล้วเป็นช่วงเวลาหนึ่ง



2. แสดงความรู้สึกในหน้าที่ที่ได้กระทำมาแล้ว การไม่พอใจเป็นเพราะเหตุใด

3. ถ้าต้องทำหน้าที่ต่อ ควรปรับปรุงอะไรบ้าง เพื่อความสำเร็จของงาน

คุณลักษณะของบุคคลที่แมคเคลแลนด์ (อ้างอิงมาจาก วินิจ เกตุจำ. 2535 : 116) ได้สรุปไว้ว่า บุคคลที่ต้องการผลสัมฤทธิ์สูงจะมีคุณลักษณะที่เฉพาะที่จะเอื้ออำนวยให้เขาทำงานได้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งคุณลักษณะนั้นได้แก่

1. มีความต้องการที่จะทำงานที่สามารถรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้น
2. มีการตั้งหมายในระดับพอเหมาะที่จะทำให้อ้าเสี่ยงได้
3. มีความต้องการการประเมินที่ชัดเจนว่างานนั้นสำเร็จหรือล้มเหลว
4. มีความต้องการเพื่อนร่วมงานที่เป็นคู่แข่งกัน

ซึ่งการประเมินผลปฏิบัติงานของผู้บริหาร ต้องกระทำหลังจากบรรลุบุคคลเข้าทำงานตามระยะเวลาหนึ่งแล้วต้องติดตามประเมินผลเป็นระยะ โดยประเมินผลเป็นค่าที่เสริมเพิ่มหรือแก้ปัญหาให้มีประสิทธิภาพ อาจให้ความดีความชอบตอบแทน หรือโยกย้ายสับเปลี่ยนช่วยให้งานมีประสิทธิภาพและยังช่วยสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานด้วย (ธงชัย สันติวงษ์. 2538 : 198)

ไมเยอร์ (Myers. 1970 : 124 ; อ้างอิงมาจาก ทนงชัย ลาภรัตนวิทยา. 2544 : 28) เสนอความคิด เรื่องการวางเป้าหมายของงานทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเน้นเรื่องการวางเป้าหมายของงาน โดยอธิบายถึงลักษณะเป้าหมายของงานที่จะให้ได้ผลเชิงปฏิบัติว่า ควรมีลักษณะดังนี้

1. งานควรมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานจึงจะมีความหมายสำหรับผู้ทำ
2. งานนั้นต้องสามารถวางแผน และวัดความสำเร็จได้ โดยใช้ระบบการทำงาน และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

3. เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายในเป้าหมายของงานต้องมีลักษณะดังนี้

- 3.1 คนทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย
- 3.2 มีผลงานกลับมาให้ผู้ทำทราบโดยตรง
- 3.3 งานนั้นเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ตรงความรู้ ความสามารถ
- 3.4 งานนั้นเป็นงานที่ท้าทาย
- 3.5 งานนั้นสามารถทำได้สำเร็จ

มิเชล (Michael. 1990 : 398 ; อ้างอิงมาจาก ทนงชัย ลาภรัตนวิทยา. 2544 : 29) กล่าวถึงการตั้งเป้าหมายว่าเป็นสิ่งควรนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยที่พนักงานแต่ละคนได้รับรู้เป้าหมายของงานที่เป็นคุณภาพในระดับที่กำหนดไว้ หรือจำนวนผลผลิตที่แน่นอน หรือรับรู้เป้าหมายทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยการตั้งเป้าหมายที่ประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วย

ประการที่หนึ่ง เป้าหมายต้องเป็นนามธรรม และเฉพาะเจาะจง ประการที่สอง เป้าหมายจะต้องสูงขึ้นแต่มีความเหมาะสมซึ่ง นพคณ เวชสวัสดิ์ (2532 : 15 – 16) ได้เรียบเรียงมาจาก Leadership Development ของ จอร์จ ชินน์ (George Shin) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายเป็นเรื่องสำคัญที่สุดในการวางแผนอนาคตการทำงาน การตั้งเป้าหมายและลงมือปฏิบัติจนบรรลุผลสำเร็จเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเอง การตั้งเป้าหมายเป็นการวางแผนหวังความสำเร็จ และเป็นแรงจูงใจให้ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งในเรื่องเดียวกัน กอปรเชษฐ คุชคานนท์ (2533 : 79) ได้ถอดความจากมอร์ติเมอร์ เพนเนิร์ก กล่าวว่า เรื่องการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์นับเป็นสิ่งสำคัญที่นำพาธุรกิจ และชีวิตคนไปสู่ความสำเร็จ บุคคลควรตั้งเป้าหมายให้ตนเองและหน่วยงานสูงกว่าระดับผลงานที่เคยได้รับเล็กน้อย โดยที่ปฏิบัติได้ด้วยการเพิ่มความพยายามอีกเล็กน้อย เป้าหมายไม่ได้เป็นตัวกระตุ้น หรือสิ่งชักจูงที่ดีที่สุดเสมอไป แต่จะดีที่สุดเมื่อเป็นสิ่งที่เป็เหตุผล และเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติประกอบด้วยความต้องการและความสนใจของส่วนรวมอยู่ในเป้าหมายเดียวกัน

สรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารจะสร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะต้องใช้ศิลปะในการบริหารหลายประการ โดยเริ่มจากการประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน โดยยึดหลักประชาธิปไตยให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น ตั้งเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงจุดมุ่งหมายงาน และจุดมุ่งหมายขององค์กร ให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ร่วมกันประเมินผลงานขององค์กร และเมื่อประสบผลสำเร็จก็ให้การแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน การบริหารดังกล่าวเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักคิดและแสดงออกเพื่อให้เกิดแรงจูงใจสามารถใช้กับกลุ่มบุคคลที่มีผลสัมฤทธิ์ในการทำงานต่ำได้ดี

## 2. การยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหาร

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2521 : 89) กล่าวว่า การลงโทษคือการให้สิ่งนำผลเสียแก่บุคคล เช่น การตี การคว่ำ การจำคุก ฯลฯ หรือการถอดถอนสิ่งที่บุคคลชอบออกไป เช่น ถูกปรับเงิน ถูกตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน เสียสิทธิบางอย่างที่เคยมี เป็นต้น สิ่งดังกล่าวนี้ช่วยลดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมซึ่งเกิดขึ้นก่อนการลงโทษได้ ถ้าลดไม่ได้ก็ไม่ใช้การลงโทษ

การลงโทษมีผลดีหลายประการดังนี้

1. ทำให้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลดลงทันทีในเมื่อบุคคลแสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดอันตรายแก่ตนเองหรือผู้อื่น การลงโทษด้วยความรุนแรงอย่างเพียงพอ จะสามารถทำให้หยุดพฤติกรรมเช่นนั้นได้ทันที

2. การทำโทษที่ทำให้ผู้ถูกลงโทษสามารถจำแนกได้อย่างรวดเร็วว่า พฤติกรรมใดที่ไม่ควรกระทำ การปล่อยให้บุคคลกระทำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์และพึงประสงค์เป็นไปโดยหวังจะให้เรียนรู้เองในที่สุดนั้น บางครั้งทำให้กลายเป็นนิสัยที่แก้ยากในที่สุด

3. การลงโทษเป็นตัวอย่างให้แก่คนอื่น ๆ ได้ว่าไม่ควรประพฤติเช่นนั้น การวิจัยในทางจิตวิทยาโดย แบนดูรา (Bandura) แห่งสแตนฟอร์ด (อ้างอิงมาจาก เด่นดาว แต่งรุ่ง. 2537 : 36) พบว่า ตัวอย่างหรือตัวแบบที่แสดงพฤติกรรมไม่พึงประสงค์แล้วถูกลงโทษมีผลทำให้ผู้ชมเรียนรู้ที่จะไม่ทำพฤติกรรมอย่างนั้นอีกดังคำพังเพยที่ว่า “เชือดไก่ให้ลิงดู” หมายความว่าลงโทษใครคนหนึ่งเพื่อเป็นตัวอย่างให้คนอื่น ๆ เกิดความเกรงกลัวที่จะกระทำแบบนั้นอีก

เพลโต (Plato) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณธรรมไว้ว่าการปฏิบัติที่ดีตามหน้าที่ของวิญญาณคือ คุณธรรม (อ้างอิงมาจาก บุรีชัย จงกลณี. ม.ม.ป. : 41) คุณธรรมคือความรู้ (Virtue is knowledge) คุณธรรมไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในตัวบุคคลโดยฉับพลัน หรือโดยบังเอิญมนุษย์ไม่สามารถปฏิบัติชอบได้ ถ้าหากเขาไม่รู้ว่าเขากำลังทำอะไรทำเพื่ออะไรคุณธรรมทุกอย่างต้องเกิดจากความรู้และไม่ใช่ความรู้ที่เป็นทฤษฎีหากแต่เป็นความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติเพลโตได้แบ่งคุณธรรมออกเป็น 4 ประการ คือ

1. ปัญญา หรือปรีชาญาณ (Wisdom) หมายถึง การมองเห็น หรือหยั่งรู้ได้ง่าย และชัดเจนว่าอะไรถูก อะไรผิด อะไรดี อะไรไม่ดี อะไรควรประพฤติ และอะไรไม่ควรประพฤติ

2. ความกล้าหาญ (Courage) ได้แก่ การกล้าเสี่ยงต่อความยากลำบาก ภัยอันตราย และความตายเพื่ออุดมการณ์ กล้าเสี่ยงต่อการถูกเข้าใจผิด กล้าเสี่ยงต่อการถูกใส่ร้าย และการเยาะเย้ย ด้วยความมั่นใจว่าตนกระทำดีแล้ว ส่วนผลเป็นอย่างไรก็สามารถวางเฉยได้

3. การรู้จักประมาณ (Temperance) ได้แก่ การรู้จักควบคุมตัวเองให้อยู่ในขอบเขตของจุดมุ่งหมายในชีวิต รู้จักบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง ไม่ก้าวก่ายสิทธิ์ หน้าที่อันชอบธรรมของบุคคลอื่นในเวลาอันไม่ควร

4. ความยุติธรรม (Justice) ได้แก่ การให้แก่คนทุกอย่างเหมาะสม เช่น การให้แก่ตนเอง บุคคลในครอบครัว เพื่อนฝูงมิตรสหาย ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในเวลาที่เหมาะสม และในเหตุการณ์ที่สมควร

พระบรมราชาบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวราชการปัจจุบัน ได้พระราชทานแก่ปวงชนชาวไทยเนื่องในวโรกาสครบรอบ 200 ปี กรุงรัตนโกสินทร์ (กรมวิชาการ. 2540 : 91) “คุณธรรมที่ทุกคนควรศึกษาและน้อมนำมาปฏิบัติมีอยู่ 4 ประการ ประการแรก คือ การรักษาความสัตย์ความจริงใจต่อตนเอง ที่จะประพฤติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม ประการที่สอง คือ การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเองให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัตย์ความดีนั้น ประการที่สาม คือ การอดทน อดกลั้น และอดออม ที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัตย์สุจริต ไม่ว่าจะด้วยประการใด และประการที่สี่ คือ การรู้จักระวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง”

ทวิชัย ศิริสุภรณ์ (2541 : 8) ได้ให้ความหมายของการยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหาร ว่า หมายถึง การมีความตระหนักว่าครูคือเพื่อนร่วมงาน ต้องปฏิบัติต่อกันด้วยเกียรติและความจริงใจ ให้ความยุติธรรมแก่ครูทุกคน ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อช่วยเหลือครู ยึดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ครูได้ร่วมตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน ใช้วิธีแก้ปัญหาคูด้วยสันติวิธี พิจารณาผลงานของครูโดยรูปองค์คณะ มีการประกาศยกย่องชมเชยผลงานของครูอย่างเปิดเผย และประพฤตินั้นเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู

สรุปได้ว่า การยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหาร เป็นการสร้างแรงจูงใจครูได้ดีมากอีกวิธีหนึ่ง โดยการรักษาความสัตย์ความจริงใจต่อตนเอง และผู้อื่น การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเองให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความดี การอดทนละความชั่ว และอดออมที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัตย์สุจริตไม่ว่าด้วยประการใด การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง มีความตระหนักว่าครูคือผู้ร่วมงานต้องปฏิบัติต่อกันด้วยเกียรติและความจริงใจ มีความยุติธรรมกับครูทุกคน ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อในการช่วยเหลือครู ยึดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน และใช้วิธีแก้ปัญหาคูด้วยสันติวิธี การเป็นตัวอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตน จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา ให้ความเคารพนับถือ ผลการปฏิบัติงานก็จะสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์

### 3. การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานกระตือรือร้นมีผลงานดี เช่น สภาพห้องทำงานที่สะอาด โต๊ะเก้าอี้ทำงานนั่งสบาย รวมทั้งการได้รับความสนทนเป็นกันเอง การที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานย่อมต้องการสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานที่ดีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สะดวกสบายซึ่ง ประเซญ วาดกลิ่นหอม (ประเซญ วาดกลิ่นหอม, 2511 : 41-46 ; อ้างอิงมาจาก ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2517 : 95) ให้ข้อสังเกตว่า ครูโดยทั่วไปต้องการสภาพการทำงานที่ดี ลักษณะคือใจ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก สถานที่สะอาดทันสมัยก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานซึ่งมีแนวคิดเหมือนกับ อรุณ รักรธรรม (2533 : 167) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดบรรยากาศในองค์กรว่า มีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมการทำงาน มีผลต่องานที่ประสงค์จะทำและต่อความคิดริเริ่มที่ต้องการแสดงออก ที่ต้องใช้ความสามารถที่สูงขึ้นตลอดทั้งทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและตนเองที่จริงแล้วสภาพแวดล้อม และบรรยากาศของหน่วยงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานปัจจัยที่เสริมสร้างบรรยากาศที่ดี คือ ค่าจ้างงานที่เหมาะสม ลักษณะงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน โอกาสก้าวหน้า อิสระในงาน จึงมีอิทธิพล และเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของบุคคล (เสถียร เหลืองอร่าม, 2525 : 314) ส่วนปัจจัยแวดล้อมที่เป็นบรรยากาศในการทำงานนั้น นพพงษ์

บุญจิตรคุลย์ (2529 : 21) กล่าวว่า หน่วยงานควรปรับสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน เก้าอี้ โต๊ะทำงาน และห้องทำงานส่วนตัว แนวคิดในการทางตรงกันข้าม ถ้าจัดสภาพการทำงานไม่ดี ไร้ระเบียบ ขาดสิ่งจูงใจ ไม่สวยงาม สถานที่ทำงานคับแคบ ทำให้ขาดความตั้งใจในการทำงานเป็นการทำลายขวัญ ให้หมดสิ้นไป (อุทัย หิรัญโต. 2532 : 163)

ทวีชัย ศิริสุภรณ์ (2541 : 7) ได้ให้ความหมายของการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานไว้ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการส่งเสริมสุขภาพและการนันทนาการ ที่เหมาะสม  
แก่ครู

2. จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

3. การจัดบรรยากาศที่เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงานและปราศจากสิ่งรบกวน

4. จัดให้มีสถานที่ที่เป็นการส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสรับรู้ข่าวสารอย่างทั่วถึง

5. จัดให้ครูมีโอกาสปฏิบัติงานกับชุมชน

6. จัดให้มีห้องน้ำ ห้องสุขภัณฑ์สำหรับครูอย่างเพียงพอ

7. มีการวางแผนร่วมกับคณะครูในการจัดสภาพแวดล้อม

8. ส่งเสริม อำนวยความสะดวกให้ครูได้จัดตกแต่งห้องเรียนของตนให้สวยงาม

9. มีการประเมินผลและรายงานผลการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อนำมาปรับปรุงงาน

สรุปได้ว่า การจัดสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานที่ดีเป็นปัจจัยจูงใจอย่างหนึ่ง ที่เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในองค์กร และทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและตัวเองได้ดีอีกด้วย โดยการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพและนันทนาการที่เหมาะสมแก่ครู จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน จัดบรรยากาศที่เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงานและปราศจากสิ่งรบกวน จัดให้มีสถานที่ที่เป็นการส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสรับรู้ข่าวสารอย่างทั่วถึงทันเหตุการณ์ ให้ครูมีโอกาสปฏิบัติงานกับชุมชน จัดให้มีห้องน้ำ ห้องสุขภัณฑ์สำหรับครูอย่างเพียงพอ มีการวางแผนกับครูในการจัดสภาพแวดล้อม ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดตกแต่งห้องเรียนของตนให้สวยงาม และมีการประเมินผลและรายงานผลการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อนำมาปรับปรุงงาน

4. การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้า

สิ่งที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ประสิทธิภาพ คือ การได้แรงจูงใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ตัวจูงใจหนึ่งคือความก้าวหน้าอันเป็นที่ปรารถนาของทุกคน ซึ่งสอดคล้องต่อทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ในความต้องการขั้นที่ 5 นั่นคือ ความ

ต้องการความสำเร็จในชีวิต และผู้บริหารควรคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลว่ามีพื้นฐานแห่งความแตกต่างเช่นไรในกรณีนี้ เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 59) กล่าวว่า คนส่วนมากต้องการความเจริญเติบโตทั้งทางด้านทักษะ ความสามารถด้านวิชาชีพ และประสบการณ์ เครื่องมือของการสร้างแรงจูงใจที่ดี คือ การให้คำมั่นสัญญา และดำเนินการตามนั้นในเรื่องที่ให้โอกาสส่วนบุคคลมีความเจริญเติบโต มีทักษะอันมีผลเนื่องมาจากประสบการณ์ในการทำงาน เช่น การให้การฝึกอบรม มีโครงการศึกษาดูงานนอกสถานที่ การหมุนเวียนงานจะเป็นการสร้างประสบการณ์ให้ก้าวหน้าในด้านความเจริญงอกงามส่วนบุคคลเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับ วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535 : 73) กล่าวถึงองค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจให้คนทำงานว่า การให้โอกาสก้าวหน้าให้หน้าที่การงาน ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตส่วนตัวเป็นการส่งเสริมให้คนมีโอกาสเติบโตด้านความรู้ความสามารถ และความชำนาญมากขึ้น โดยการฝึกอบรม การให้ดูงานนอกสถานที่ การหมุนเวียนงาน และการสร้างประสบการณ์การทำงานด้านต่าง ๆ นับเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจ

ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด วันทนา กอวัฒนกุล (2535 : 100) ได้กล่าวว่า ในการรักษาคนที่ดี ๆ ให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ อย่างหนึ่ง คือ กลยุทธ์ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ การให้โอกาสบุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้บุคคลอยากอยู่กับองค์กรนาน ๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. จัดอุปกรณ์ส่งเสริมการศึกษา โดยการจัดทำจัดหาอุปกรณ์ส่งเสริมการศึกษาที่เหมาะสมกับบุคคลเพื่อที่จะได้นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและอาชีพ
2. จัดให้มีการฝึกอบรม จัดให้ฝึกอบรมวิชาความรู้เพิ่มเติมให้แก่บุคคลเสมอเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวในการพัฒนาความรู้ความสามารถ
3. สนับสนุนให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม โดยเตรียมให้มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นด้วย
4. จัดให้มีโครงการพิเศษ เปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่มีอยู่
5. สนับสนุนให้บุคคลมีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยวัดความสามารถในปัจจุบันกับความสามารถที่ต้องการในอนาคต พร้อมทั้งวางแผนเพื่อพัฒนาส่งเสริมให้บุคคลได้แสดงความสามารถในอาชีพของตน

ส่วน วิชัย ดันศิริ (2543 : 31) ได้กล่าวว่า การพัฒนาครู ผู้บริหารโรงเรียนต้องวางแผน ทูกระยะ 5 ปี เนื่องจากที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้ครูต้องจบปริญญาตรี

ต้องให้โอกาสที่จะได้รับการอบรมสัมมนาบ่อย ๆ เพื่อจะได้มีแรงจูงใจและมีความรู้สึกว่าการทำงานต้องมีความตื่นตัวอยู่เสมอ

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 363) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ต้องการจูงใจให้ได้ผลต้องคำนึงถึงทางเลือกประการหนึ่ง คือ การให้โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยจัดให้มีการแข่งขันความสามารถในกลุ่มและมีระบบประเมินที่ยุติธรรม ตลอดจนทั้งยอมรับในความสามารถดังกล่าวแล้วเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นตามเหตุผลที่เป็นจริง ส่วนแนวคิดในการกระตุ้นให้คนทำงานโดยการสร้างแรงจูงใจด้วยความก้าวหน้าซึ่งหมายถึงโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งการให้ปรับปรุงตนเองตลอดเวลาซึ่งใช้ได้ดี(สมพงษ์ จิระประภาพันธุ์. 2525 : 84) จากการศึกษาของเชาวน์ สาลิฉัน และคณะ (2529 : 61) ได้เสนอแนะว่าโอกาสเป็นเรื่องสำคัญมาก โดยเฉพาะระบบราชการ ทุกคนที่เข้ามาย่อมหวังความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การมองเห็นความเจริญก้าวหน้าของตนเองย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้ตั้งใจทำงาน

ทวีชัย ศิริสุภรณ์ (2541 : 8) ได้ให้ความหมายของการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าไว้ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ผลงานดีเด่นของครู
2. ส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาค้นคว้าการสอนใหม่ๆ
3. ส่งเสริมให้ครูได้แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า
4. ให้ครูมีโอกาสศึกษา ฝึกอบรมและดูงานในโรงเรียนดีเด่น
5. ส่งเสริมให้ครูทำผลงานเพื่อเลื่อนระดับตำแหน่งตามความเหมาะสม
6. จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนักและความสำนึกที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ของครู
7. มอบหมายงานพิเศษให้ตรงกับความสามารถของครู

สรุปได้ว่า การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าโดยจัดให้ได้รับประสบการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการได้รับการศึกษาดูงาน จัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานดีเด่นของครู ส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาค้นคว้าการสอนใหม่ๆ ส่งเสริมให้ครูได้แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าให้ครูมีโอกาสศึกษาต่อ ส่งเสริมให้ครูมีผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งและให้ได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนักที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ของครู และมอบหมายงานพิเศษให้ตรงกับความสามารถของครู ย่อมเป็นผลให้บุคคลเกิดประสบการณ์ ความก้าวหน้าและเป็นปัจจัยจูงใจในการนำมาพัฒนาให้งานเกิดความสำเร็จได้ และทำให้ครูตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น

### 5. การจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม

การที่ผู้บริหารรู้จักการให้รางวัลเป็นสิ่งของเงินเดือนเพิ่มขึ้นประกาศเกียรติคุณ ฯลฯ อันควรแก่ผู้ได้บังคับบัญชาสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยช่วย กระตุ้นให้มนุษย์อยากทำงานแต่เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2526 : 60) กล่าวว่า การวิจัยในปัจจุบันมิได้สรุปอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความสำคัญของเงินที่มีต่อคน ต่ออายุ ต่อภูมิหลังด้านวัฒนธรรม ชนิดของงานที่ทำ หรือระดับงานในองค์การที่แตกต่างกันได้เลย การวิจัยของเฮอริชเบอร์เกอร์แนะเพียงว่าเงินเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจมากกว่าเป็นแรงจูงใจแต่คนส่วนมากยังทำให้เรามองเห็นว่าเงินมีคุณค่าสูงมากทีเดียวสำหรับบางคนเงินเป็นสิ่งจูงใจสูงมาก นอกจากนี้ วิชัย โธสุวรรณจินดา (2535 : 73) ได้พบว่า ระบบการจ่ายผลตอบแทนในการทำงานที่คิดจะเป็นแรงจูงใจให้คนทำงานมากขึ้นด้วยโดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อยแรงจูงใจด้วยเงินตอบแทนเป็นค่าล่วงเวลา หรือปริมาณต่อชิ้นงานจะจูงใจให้ทำงานมากขึ้นจากการค้นคว้าและวิจัยเกี่ยวกับการให้ผลตอบแทนในรูปของเงินนี้พบว่าเงินเป็นสิ่งจูงใจเก่าแก่มา คือ มีการใช้เงินเป็นเครื่องจูงใจนานแล้ว เกลเลอร์แมน ได้ให้ความคิดว่าลักษณะที่สำคัญของเงิน คือ อำนาจของเงินที่สามารถซื้อสิ่งของในท้องตลาดได้ (Whyte n.d. : unpage ; อ้างอิงมาจาก ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. 2530 : 40)

#### มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 256) สรุปว่า ประโยชน์และบริการที่ให้กับบุคลากรในการทำงานถือหลักว่าคนนั้นเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การที่ต้องรักษาไว้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์การหลักการในการจัดระบบการจ่ายผลประโยชน์และบริการ ต้องคำนึงถึงหลักความเสมอภาค หลักแห่งผลประโยชน์ หลักแห่งความจูงใจ หลักแห่งการตอบสนอง หลักแห่งความต้องการ หลักแห่งประสิทธิภาพ หลักแห่งความประหยัด หลักแห่งการบำรุงขวัญและกำลังใจ และหลักแห่งความสะอาด ชนิดของการจ่ายผลประโยชน์และบริการ ได้แก่ การอำนวยความสะดวก โดยทั่วไป การบริการตรวจสุขภาพ การให้บริการพักผ่อนหย่อนใจ การให้การศึกษา การให้สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ การให้บริการเกี่ยวกับคำปรึกษาหารือ และการให้บริการด้านการเงิน

ในการแบ่งประเภทของสวัสดิการได้มีวิธีการแบ่งไว้หลายอย่าง ซึ่งขึ้นอยู่กับหน่วยงานและขอบข่าย (สำนักงานคณะกรรมการประณตศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 164-165) โดยมีการแบ่งประเภทดังนี้

#### 1. แบ่งตามขอบข่ายการช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานเป็นหลักได้ 3 ประเภท คือ

1.1 สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ จัดเพื่อเพิ่มพูนความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ของผู้ปฏิบัติงาน นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง เป็นการเพิ่มรายได้หรือลดรายจ่าย เป็นหลักประกันกรณีเจ็บป่วย ตาย หรือต้องออกจากงาน



1.2 สวัสดิการด้านกีฬาและนันทนาการ จัดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสออกกำลังกาย เพื่อสุขภาพ เพลิดเพลิน สนุกสนาน ได้พักผ่อนลดความเครียดจากการปฏิบัติงาน มีโอกาสสังสรรค์ หรือจัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดความรักใคร่สมัครสมานในหมู่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ทำให้เกิด ประโยชน์โดยส่วนรวมของหน่วยงาน

1.3 สวัสดิการด้านอำนวยความสะดวกสบาย จัดเพื่อเป็นการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เต็มศักยภาพ ด้วยการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ บางกิจกรรม อาจเป็นการช่วยเหลือทางเศรษฐกิจโดยการลดรายจ่ายอีกทางหนึ่ง

2. แบ่งตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ พ.ศ. 2530 แบ่งเป็น 8 ประเภท คือ

- 2.1 การออมทรัพย์
- 2.2 การให้กู้เงิน
- 2.3 การเกษะสงเคราะห์
- 2.4 การสงเคราะห์ข้าราชการ
- 2.5 การฌาปนกิจ
- 2.6 การกีฬาและนันทนาการ
- 2.7 ร้านสวัสดิการ
- 2.8 กิจกรรมอื่น ๆ ที่คณะกรรมการเห็นชอบ

สรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรมเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ครูที่สำคัญ อีกประการหนึ่ง การอำนวยความสะดวก การให้ได้รับการตรวจสุขภาพ การให้มีการพักผ่อน หย่อนใจ การให้การศึกษา การสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ การให้คำปรึกษาหารือ และการจัด สวัสดิการด้านการเงิน จะเป็นการจูงใจให้คนมีความพึงพอใจในการทำงาน เป็นผลให้งานบรรลุ ผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2529 : 248 – 249) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลในสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ พบว่า สถาบันมีวิธีการจูงใจอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ของสถาบันโดยการให้การยกย่องชมเชย การให้การยอมรับนับถือ การส่งเสริมความก้าวหน้าของ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ การใช้ระบบการปกครองอย่างคุ้นเคย การพิจารณาความดี ความชอบเป็น

กรณีพิเศษ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของสถาบัน การส่งเสริมความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ทำให้ผู้บริหารได้มีการติดตามผลงานยิ่งขึ้น ไม่เกิดความรู้สึกถูกทอดทิ้ง

ปิยพงศ์ มณีศรี (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการ สาย ค. ในมหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสาย ค. ที่ปฏิบัติงานวิทยาเขตท่าพระกับวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ พบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสาย ค. รวมทั้งมหาวิทยาลัย จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานมีความพึงพอใจระดับปานกลาง และไม่แตกต่างกันทางสถิติ ยกเว้นกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจสูงกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี ขณะเดียวกันกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี มีความพึงพอใจสูงกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ 1-5 ปี

2. ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน 6 ปัจจัย เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการปฏิบัติงานในการบริหารของผู้บังคับบัญชา ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และด้านเงินเดือน เงินสวัสดิการ

ชนินทร์ เกตุขำ (2532 : 143 - 144) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของครู อาจารย์เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้จูงใจครู อาจารย์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 9 มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้วิธีการจูงใจครูอาจารย์ทั้ง 12 ด้าน ดังนี้ ด้านการจัดรายการบังคับบัญชา การมอบหมายงานการปกครองบังคับบัญชา การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครู อาจารย์ และการส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูอาจารย์ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานจูงใจครูอาจารย์อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการให้มีส่วนร่วมในการทำงาน การสนับสนุนให้ก้าวหน้า การพิจารณาความดีความชอบ การจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล การให้การยกย่องชมเชย การให้การยอมรับนับถือ จูงใจครู อาจารย์อยู่ในระดับน้อย

อำเภอ อินทรประเสริฐ (2532 : บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในตํานักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ผลการวิจัยปรากฏว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจเป็นอันดับมาก 1-3 คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน สัมพันธภาพในหน่วยงาน และชีวิตส่วนตัว ส่วนอันดับน้อย 11-13 คือ เงินเดือน สภาพการทำงาน และความก้าวหน้า

ประดับ ชันทองทิพย์ (2536 : บทคัดย่อ) ได้วิจัย พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเทศบาล : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลจังหวัดลพบุรี โดยส่วนรวมมีความพึงพอใจระดับมาก

6 ด้าน คือ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความพอใจในตำแหน่งการทำงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และ ผู้บังคับบัญชา เมื่อเปรียบเทียบผู้บริหารกับผู้สอน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ 6 ด้าน และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพียง 4 ด้าน

เด่นดาว แต่งรุ่ง (2537 : 53 – 55) ได้วิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจภายในเป็นลำดับสูงสุดคือ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ การเข้าใจเป้าหมายของงาน การได้ปฏิบัติงานที่น่าสนใจและท้าทาย การได้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การได้รับรู้ผลงานของตน การเข้าใจศักยภาพของตนเอง การได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ ตามลำดับ และใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจภายนอกสูงสุด คือ การร่วมทำงาน การให้ความเป็นธรรม การเลื่อนตำแหน่ง การให้สภาพและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การจัดสวัสดิการที่ดี การให้ค่าชมเชย การให้รางวัล และการลงโทษ ตามลำดับ

อุไรรัตน์ ชนะบำรุง (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การได้รับการยอมรับนับถือ การนิเทศงาน เงินเดือน ลักษณะงานที่ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน

สุรารัตน์ อนุกุลประเสริฐ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจของนักศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย ต่อการเข้าศึกษาในระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจด้านความมุ่งหมายอันดับแรก คือ พัฒนาศักยภาพของตนเองศึกษาความรู้ใหม่ที่ทันสมัย และต้องการศึกษาต่อระดับปริญญาเอก ส่วนด้านเหตุผลส่วนตัว คือ มีเกียรติแก่ตนเอง เป็นที่ยอมรับในวงการศึกษาสร้างความมั่นใจในการทำงาน และการเปลี่ยนสายงาน

วิภาพร ใฝ่สูงเนิน (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนกึ่งคารสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ครูมีแรงจูงใจระดับปานกลาง 6 ด้าน คือ ปัจจัยพื้นฐาน เงินเดือนและสวัสดิการ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความต้องการมีชื่อเสียง และการรับการยกย่อง

สุทัศน์ คุรงค์เรือง (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขตการศึกษา 5 คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และการยอมรับนับถือ

ทวีชัย ศิริสุภรณ์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจูงใจครูของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า

1. ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติกิจกรรมเพื่อเป็นการจูงใจครู โดยภาพรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการจัดสวัสดิการ ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าโรงเรียนทุกขนาดมีการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อเป็นการจูงใจครู โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการจัดสวัสดิการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อเป็นการจูงใจครู โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน และด้านการจัดสวัสดิการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง มีการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อเป็นการจูงใจครูมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

พิมพ์สุภา ศิริผลตัน (2541 : 97 – 98) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูประจำกลุ่มการศึกษา นอกโรงเรียนสายสามัญ วิถีเรียนทางไกลศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอในจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ครูประจำกลุ่มการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญ วิถีเรียนทางไกล โดยภาพรวมมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้าน คือ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ นโยบายและการบริหาร และค่าตอบแทน

วิฑูรย์ เพชรประภัสสร (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานการศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย โดยส่วนรวม และรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก

ยงยุทธ สิมพา (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัย พบว่า ความพึงพอใจครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี โดยส่วนรวมและแยกขนาดโรงเรียน มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก คือ งานที่ทำในปัจจุบัน ที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา และอยู่ในระดับปานกลาง คือ การเลื่อนเงินเดือน รายได้ และผลประโยชน์ที่ได้รับ

ศักดิ์ ทองเกิด (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 7 พบว่า

1. ข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 7 มีระดับความพึงพอใจงานอยู่ในระดับสูงทุกข้อ รวมทั้งหมด 6 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงานด้านการ

ได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ส่วนด้านที่มีความพึงพอใจในงานบางข้ออยู่ในระดับปานกลาง ทั้งหมด 3 ด้าน คือ ด้านสภาพของการทำงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย และด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สำหรับด้านที่มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลางหมดทุกข้อ คือ ด้านรายได้สวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทน

2. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 7 โดยแยกตามตำแหน่งพบว่า ด้านที่มีความพึงพอใจในงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 มีทั้งหมด 8 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านสภาพของการทำงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย และด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ส่วนอีก 2 ด้าน คือ ด้านลักษณะงาน และด้านสัมพันธภาพในการทำงาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

#### งานวิจัยต่างประเทศ

คลีเมนต์ (Clement. 1983 : 2567 – A ; อ้างอิงมาจาก ทวีชัย ศิริสุภรัตน์. 2541 : 49) ได้ศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน คือ ลักษณะของงาน ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง

วิกสตอร์ม (Wickstorm. 1971 : 1249 ; อ้างอิงมาจาก เคนดาว แต่งรุ่ง. 2537 : 42) ทำวิจัยได้สอดคล้องกับของเฮอริชเบอร์ก แม้บางอย่างจะมีความแตกต่างกันบ้าง ซึ่งได้วิจัยระดับและสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ในการทำงานของครู กับหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้กับเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอน และตำแหน่งหน้าที่ (บริหารหรือสอน) โดยศึกษาจากครู 373 คน เป็นครูโรงเรียนมัธยมศึกษาและวิทยาลัย โดยวิธีให้ครูมีความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจสูงสุดมี 4 อย่าง คือ ความรู้สึกว่าได้รับความสำเร็จลักษณะงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความไม่พอใจสูงสุดมี 4 อย่าง คือ การไม่ประสบผลสำเร็จ นโยบายและการบริการ สภาพการทำงานและผลงานที่ตรงกันข้ามกับชีวิตส่วนตัว

เฮอริชเบอร์ก (Herzberg. 1959 : 60 – 63 ; อ้างอิงมาจาก ทวีชัย ศิริสุภรัตน์. 2541 : 50) ได้วิจัยองค์ประกอบของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจโดยศึกษาจากนักบินและวิศวกรจำนวน 200 คน เพื่อศึกษาอะไรเป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจซึ่งผลการวิจัยพบว่าสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจมี 5 ประการ คือ

##### 1. การได้รับความสำเร็จ

2. การยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงาน
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้า

ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจมี 11 ประการ คือ เงินเดือน โอกาส ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาฐานะของอาชีพ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การนิเทศงาน นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงานความมั่นคงปลอดภัย และชีวิตส่วนตัว

เซอร์จิโอวันนี (Sergiovanni. 1973 : 1235 – A ; อ้างอิงมาจาก ทวีชัย ศิริสุภรัตน์. 2541 : 50) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการทำงานของครูเขตการศึกษาต่าง ๆ ของ มอนโรเคาน์ตี รัฐนิวยอร์ก โดยมีจุดหมายที่จะทราบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และเพื่อศึกษาว่าเพศ ตำแหน่ง ประเภทของโรงเรียน ส่งผลต่อปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และความไม่พึงพอใจ ในการทำงานต่างกันหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า

1. การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงานและความรับผิดชอบ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานการปกครองบังคับบัญชา นโยบายการบริหาร และความเป็นอยู่ส่วนตัว เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่ พึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน
3. ส่วนเพศ ตำแหน่ง และประเภทของโรงเรียน ไม่มีผลทำให้ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

แฮมเมอร์ (Hammer. 1971 : 3373 – A ; อ้างอิงมาจาก ทวีชัย ศิริสุภรัตน์. 2541 : 51) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของ ครูสอนชั้นพิเศษ (Special Class Teacher) ณ รัฐไอโอวา โดยนำทฤษฎีของเฮอรัชเบอร์เกอร์มาใช้ จากการศึกษาพบว่าองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานคือความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน การยอมรับนับถือ และองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ คือ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายหรือ การบริหาร ชีวิตส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติ

วาเลส (Valez. 1972 : 997 – A ; อ้างอิงมาจาก ทวีชัย ศิริสุภรัตน์. 2541 : 52) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในองค์ประกอบภายใน และองค์ประกอบภายนอกของงาน โดยใช้ผู้ปฏิบัติงานใน

มหาวิทยาลัยแห่งเมือง โคลัมเบีย องค์ประกอบภายนอกของงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพในการปฏิบัติงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ สถานภาพของงาน การบริหารและการควบคุมงาน ความมั่นคงในงาน นโยบายของการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนองค์ประกอบภายในของงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือในงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความเจริญก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติไม่พึงพอใจต่อองค์ประกอบ

ฮัทซัน (Hutchison. 1972L : 4289 – A ; อ้างอิงมาจาก ทวีชัย ศิริสุภรณ์. 2541 : 52) ได้วิจัยเกี่ยวกับการวัดความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน ผลวิจัยพบว่า

1. ครูใหญ่มีทัศนคติที่ติดต่อกับการทำงานในโรงเรียน
  2. ผู้มีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชา
  3. บุคลากรในสำนักงานและครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่น
  4. ผู้เป็นสมาชิกองค์กร คนงาน จะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าคนที่ไม่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร
  5. ลักษณะของงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด ในทางตรงกันข้าม นโยบายทางการศึกษาของท้องถิ่นและการบริหารเป็นสาเหตุให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานมากที่สุด
  6. การให้ความช่วยเหลือในการแนะนำ มีส่วนทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจมากขึ้น
  7. ปัจจัยค่าจ้างและปัจจัยกระตุ้นของบุคลากรในโรงเรียนมีลักษณะคล้ายคลึงกันกับของคนในโรงงานอุตสาหกรรมเอกชน
  8. บุคลากรในโรงเรียน โดยมากมีทัศนคติที่ติดต่อกับงานมากกว่าคนในโรงงานอุตสาหกรรม
- จอห์นสตัน และบาร์วิน (Johnston and Barvin. 1973 : 136 – 141 ; อ้างอิงมาจาก ทวีชัย ศิริสุภรณ์. 2541 : 53) ได้ใช้ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก ทดสอบความพึงพอใจกับครูชายที่สอนในโรงเรียนราษฎร์ ประเทศออสเตรเลีย จำนวน 130 คน โดยมีวัตถุประสงค์แยกองค์ประกอบบางอย่างออกจากกลุ่มที่มีความพึงพอใจในการทำงาน กับกลุ่มที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า

1. องค์ประกอบเกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ซึ่งเฮอริชเบอร์กถือว่าเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงานกลับปรากฏว่าไม่ได้รวมอยู่ ณ กลุ่มที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

2. องค์ประกอบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลับพบว่า เป็นตัวทำให้เกิดความพึงพอใจ

ควิตูกัว (Quitugua. 1975 : 1224 – A ; อ้างอิงมาจาก ทวีชัย ศิริสุภรัตน์. 2541 : 53) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่กระทบกระเทือนต่อความพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนรัฐบาลในเกาะกวม โดยสำรวจความคิดเห็นของครู 305 คน ครูพึงพอใจในสภาพการทำงาน ความมั่นคงในอาชีพความเป็นอยู่ในชุมชน อัตราการทำงานกับเงินค่าตอบแทนในสถานะของครู และความช่วยเหลือของรัฐ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูแปรเปลี่ยนไปตามอายุ ประสบการณ์การสอน ตำแหน่งการงาน ระดับงานที่สอน และสภาพที่อยู่อาศัย

ชมิคท์ (Schmidt. 1975 : 7583 – A ; อ้างอิงมาจาก ทวีชัย ศิริสุภรัตน์. 2541 : 53) ได้วิจัยความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นงานวิจัยระดับปริญญาเอก แห่งมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก กลุ่มประชากรเป็นผู้บริหารโรงเรียน 132 แห่ง เป็นผู้บริหาร 24 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของปัจจัยกระตุ้นส่วนมากทำให้ผู้บริหารเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบเท่านี้ที่ไม่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน
2. ผู้บริหารมีความพึงพอใจอย่างสูงในองค์ประกอบความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ไม่มีความพึงพอใจเกี่ยวกับเงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน นโยบายและการบริหารงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า การที่บุคลากรจะทำงานได้มากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจ 6 องค์ประกอบ คือ

1. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีความใกล้ชิดกับครูอาจารย์มากที่สุด ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน การดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันจะต้องสร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย

2. เพื่อนร่วมงาน มิตรภาพและความร่วมมือของผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันสามารถที่จะทำให้ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี หน่วยงานใดที่สมาชิกมีความเป็นมิตรต่อกัน ไม่ทะเลาะเบาะแว้งหรือเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน สมาชิกในหน่วยงานนั้นก็ช่วยกันทำงานให้บรรลุจุดหมายด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน และเมื่อสมาชิกมีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ร่วมมือร่วมใจกันทำงานแล้ว สมาชิกก็จะมี ความพึงพอใจในการทำงาน

3. งานที่ทำในปัจจุบัน เป็นงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าเป็นงานที่มีเกียรติ ไม่เป็นอันตราย เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม มีความรู้สึกรัก ชอบ ยินดี เต็มใจ หรือมีเจตคติที่ดี



ต้องงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติในโรงเรียน ตลอดจนการที่มีความรู้สึกว่าได้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และความสนใจของตน เช่น ได้สอนในวิชาที่ตนถนัด การที่ได้ทำงานตรงกับความตั้งใจหรือที่ตนเองได้เรียนมาโดยตรง

4. เงินเดือนและสวัสดิการ เป็นรายได้ประจำที่ทางราชการจ่ายให้ต่อเดือน รวมถึงประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินที่ทางราชการมอบให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยความเหมาะสม ยุติธรรม และเพียงพอแก่การใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีพตามควรแก่อัธยาศัย

5. การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นการพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนในรอบปี ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือได้รับการพิจารณาความดีความชอบที่เหมาะสมยุติธรรม ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้าม หากได้รับการพิจารณาความดีความชอบที่ไม่เหมาะสมและไม่ยุติธรรมแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้เช่นกัน

6. การเลื่อนตำแหน่ง ทุกคนต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หากผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

#### มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นภารกิจที่ผู้บริหารทุกหน่วยงาน จะต้องตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น และสนองต่อความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน อันจะเป็นการกระตุ้นการทำงานให้ถึงขีดสูงสุด ดังเอกสารงานวิจัยที่กล่าวถึงในเบื้องต้น ซึ่งอธิบายถึงหลักการและเหตุผล ที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด จะต้องตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ครู ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และจากการศึกษาผลงานการวิจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ มีแนวโน้มพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน การจัดสวัสดิการ การได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (ศักดิ์ดา ทองเกิด. 2535 : บทคัดย่อ, ทวีชัย ศิริสุภรัตน์. 2541 : บทคัดย่อ) จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมุติฐานไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูแตกต่างกันทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน