

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษการใช้วิธีการจูงใจครู อาจารย์ ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร
ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษารายละเอียดในประเด็นต่อไปนี้

1. ความหมายของการจูงใจ
2. ความสำคัญและประโยชน์ของการจูงใจ
3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ
 - 3.1 กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของ การจูงใจ
 - 3.2 กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ
 - 3.3 ทฤษฎีการเสริมแรงของการจูงใจ
4. ประเภทของการจูงใจ
 - 4.1 การจูงใจภายใน
 - 4.2 การจูงใจภายนอก
5. กรอบวิธีการจูงใจ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการจูงใจ

เอนไซโครพีเดีย (Encyclopedia Britannica 1993 : 233) บัญญัติว่า Motivation หมายถึง ความสามารถ (Ability) ความกระหาย (Appetite) และความปรารถนา (Desire) ที่เป็นปัจจัยกำหนดให้บุคคลกระทำสิ่งต่างๆ

นักบริหารผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านให้ความหมายของการจงใจไว้ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 302) กล่าวว่า การจงใจมีลักษณะเป็นนามธรรม คือ เป็นวิธีการชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติ ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนเกิดขึ้นได้ ต้องมีแรงจูงใจ อาจกล่าวได้ว่าการจงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงผู้อื่นแสดงออกหรือ ปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจทั้งภายในและภายนอกบุคคล เหตุที่สำคัญจะจูงใจบุคคลได้ คือความต้องการ

ดิณ ประชัญพฤทธิ์ (2527 : 393) กล่าวว่า การจงใจ หมายถึงวิธีการหรือเงื่อนไข ที่ก่อให้เกิดความแตกต่างในด้านของความหนักเบา คุณสมบัติและทิศทางของพฤติกรรมมนุษย์ เงื่อนไขดังกล่าวนี้รวมถึงเงื่อนไขที่เกิดจากสภาวะแวดล้อม บุคคลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างสภาวะแวดล้อมกับบุคคลนั้น ส่วนทิศทาง หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมา เพื่อวัตถุประสงค์ใด วัตถุประสงค์หนึ่งสอดคล้องกับความต้องการ

วิจิตร อวาทะกุล (2528 : 189) โยธิน ศันสนยุทธ (2535 : 41) วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535 : 56) และเรียม ศรีทอง (2540 : 139) ได้กล่าวว่า การจงใจเป็นการใช้ศิลปะ หรือวิธีการ โน้มน้าวจูงใจให้เกิดแรงจูงใจ ทำให้บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมาย เปลี่ยนทัศนคติและแนวทางปฏิบัติไปสู่ เป้าหมายด้วยความสมัครใจ

ทองใบ สุดชารี (2543 : 219) กล่าวว่า การจงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการ กระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ในการทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางชัดเจน แสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจเพิ่มพูนความสามารถ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตาม ความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

จากความหมายต่างๆ ที่ยกมาพอสรุปได้ว่า การจงใจหมายถึงการนำปัจจัยต่างๆ ที่เป็น สิ่งจูงใจ มาโน้มน้าหรือโน้มน้าวสร้างให้บุคคลเกิดการกระทำที่ตั้งใจตามความต้องการ และเป็น จุดมุ่งประสงค์ของผู้จูงใจตามทิศทางที่ชัดเจน ในด้านจิตวิทยาถือว่าการจงใจเป็นการใช้ศิลปะ เพื่อจัดการงาน โดยเผด็จการ ผู้ถูกจูงใจกระทำโดยสมัครใจ ตามความต้องการที่กำหนดขึ้นจาก ภายในหรือภายนอก เพื่อเป้าหมายของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

2. ความสำคัญและประโยชน์ของการจงใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 316) กล่าวถึงประโยชน์ของการจงใจในการบริหารงานว่า

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กร และหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยสามัคคี
3. สร้างขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงานและพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กร
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
5. ช่วยให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เกื้อหนุนและจงใจให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ ในกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร
7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขทั้งกาย และใจในการทำงาน
8. การจงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

อรุณ รักธรรม (2526 : 280) กล่าวว่า การจงใจเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ส่วนกิตติ ดัชคานนท์ (2536 : 121) พบว่า การที่มนุษย์จะทำงานได้ดีนั้น ต้องอาศัยแรงจูงใจเพื่อเร้า หรือกระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะทำงาน ซึ่งแรงจูงใจมีความสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ทำให้เกิดความสนใจ การเลือกและกำหนดให้ตนเองแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ออกมา
2. ทำให้เกิดพฤติกรรม เกิดพลัง เร้าให้มีกิจกรรม
3. นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ทองใบ สุธาวิ (2543 : 195) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจงใจว่า เนื่องจากมนุษย์มีพฤติกรรมซับซ้อน ยากที่จะเข้าใจ การค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่ง

ที่ค้นหาได้ยากมาก เพราะเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็น ทำให้มีความภาคภูมิใจในหน้าที่การทำงาน เกิดความร่วมมือในการทำงาน รู้จักหน้าที่ ช่วยเหลือกัน สร้างสรรค์งาน และสนใจพอใจที่จะทำงาน

สรุปว่าการจูงใจมีความสำคัญและประโยชน์ในการบริหาร ให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจ มีความสามัคคี มุ่งมั่นที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และยังเป็นอันตราย ต่อหน่วยงานหากได้รับการบริหารอย่างไม่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชา

3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

ธรรมชาติที่ติดตัวมนุษย์ซึ่งทุกคนมี คือ ธรรมชาติทางร่างกายและทางด้านจิตใจ แต่เมื่อพิจารณาให้ละเอียดจะพบว่า มีความแตกต่างกันในความเหมือนกันอันเนื่องมาจากพันธุกรรม และสิ่งแวดล้อม (สมใจ เขียวสด 2536 : 36) ซึ่งในความเป็นมนุษย์นั้น เสถียร เหลืองอร่าม (ม.ป.ป. : 31-32) กล่าวถึงสัญชาตญาณของมนุษย์ไว้ 3 ประการ คือ

1. มนุษย์มีสัญชาตญาณการต่อสู้
2. มนุษย์มีสัญชาตญาณการหลบภัย และสัญชาตญาณเพื่อเอาตัวรอด
3. มนุษย์มีสัญชาตญาณในการรวมกลุ่มกัน

ส่วน Carl R. Rogers (อ้างถึงใน สมร ทองดี 2530 : 152) ได้กล่าวถึงธรรมชาติของมนุษย์ไว้ 5 ประการ คือ

1. ทุกคนมีศักดิ์ศรีมีคุณค่า
2. โดยพื้นฐานทั่วไปมนุษย์มีความดี เชื่อถือ และไว้วางใจได้
3. มนุษย์ทุกคนมีเหตุผล และสามารถที่จะตัดสินใจด้วยตนเองได้

มีความเฉลียวฉลาดในการปรับตัว

4. ทุกคนต้องการความเป็นอิสระในการพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า
5. มนุษย์ทุกคนเป็นศูนย์กลางของประสบการณ์รอบตัว ซึ่งประสบการณ์เหล่านั้น

จะเปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ และแต่ละคนจะมีประสบการณ์ของตนเอง

โดยที่สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542 : 91) ได้จำแนกทฤษฎีการจูงใจ เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจ (Content Theories of Motivation) ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow Hierarchy Needs Theory) ทฤษฎีสองปัจจัยของ

เฮอรัชเบอร์ก (Herzberg's two factor Theory) ทฤษฎี อี.อาร์.จี. ของอัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer's E. R. G. Theory) ทฤษฎี เอกซ์ (Theory X) และทฤษฎีวาย (Theory Y) ของแมคเกรเกอร์ (Douglas Mc Gregor) และทฤษฎี การจูงใจในความสำเร็จ (Achievement Motivation) ของแมคเคิลเลนด (David C. McClelland)

ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ อับบราฮัม เฮช มาสโลว์ เป็นคนแรกที่ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายได้กล่าวถึงสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ 3 ประการ(ฌ็องฌัก กูแซง 2541 : 23-25) ที่มีผลต่อการจูงใจว่า

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการอย่างต่อเนื่องไม่มีทางบรรลุได้หมด เมื่อความต้องการใดได้รับการบำบัดแล้ว บุคคลจะมีความต้องการใหม่ขึ้น
2. พฤติกรรมเป็นผลมาจากความต้องการ โดยที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุความต้องการในขณะนั้น
3. ความต้องการของบุคคลสามารถจัดให้อยู่ในลำดับขั้นจากต่ำสุดไปหาขั้นสูงสุด เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองขั้นความต้องการขั้นหนึ่ง เขาจะเกิดความต้องการในขั้นถัดไป

ผลการศึกษาค้นคว้าเกิดเป็นแนวคิดลำดับความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมาสโลว์ แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ ออกเป็น 5 ลำดับขั้นดังต่อไปนี้ คือ

1. Physiological Needs ความต้องการทางร่างกาย ในพื้นฐานการดำรงชีพ ประกอบด้วยปัจจัยสี่ คือ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ตลอดจนความต้องการพื้นฐานอื่น เช่น การพักผ่อน การขับถ่าย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น
2. Safety and Security Needs ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย เป็นขั้นความต้องการต่อจากการตอบสนองทางกาย คือมีความปลอดภัยจากภัยคุกคามทางร่างกายทรัพย์สิน
3. Belonging and Social activity Needs ความต้องการความรักและมีส่วนร่วมกิจกรรมในสังคม เพื่อให้เกิดความยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ
4. Esteem and Status Needs ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและตำแหน่งหน้าที่เป็นความต้องการสูงขึ้นมาอีก คือ ต้องการเป็นคนสำคัญของกลุ่มสมาชิก ต้องการมีชื่อเสียงให้สังคมยกย่องนับถือ ตำแหน่งหน้าที่และฐานะทางเศรษฐกิจดีขึ้น
5. Self-realization and Fulfillment ความต้องการสมหวัง ความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเอง ซึ่งเป็นความปรารถนาให้มีความสำเร็จในชีวิต ตามอุดมการณ์ที่หวังเอาไว้ เป็นความภาคภูมิใจสูงสุดในชีวิต

จะเห็นว่าแนวความคิดของมาสโลว์ มีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งอธิบายได้ว่า ในระยะเริ่มต้น ผู้บริหารสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ผลตอบแทนทางวัตถุ เพื่อตอบสนองความต้องการในขั้นแรก เช่น เงินเดือน ความมั่นคงในอาชีพ เป็นต้น แต่ยังคงเพิ่มระดับความต้องการสูงขึ้น ไปอีก จึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความเห็นว่าบุคคลพยายามที่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐาน ก่อนที่จะตอบสนองความต้องการขั้นสูงขึ้นไป ซึ่งมักออกมาในรูปของแรงจูงใจ

ส่วนทฤษฎีสองปัจจัย ของฮอว์ทซ์เบิร์ก (ทงไบ สุทธารี 2543 : 206) ได้เสนอทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจเรียกว่า “ทฤษฎีองค์ประกอบสองปัจจัย” The Two-Factor Theory พบว่ามีมิติ 2 มิติที่แตกต่างกันที่อยู่ด้วยกัน คือ มิติหนึ่งเริ่มจากความพอใจในการทำงาน ต่อเนื่องไปถึงไม่มีความพอใจ ส่วนอีกมิติหนึ่งเริ่มจากความไม่พอใจในการทำงาน ต่อเนื่องไปถึงความไม่มีความไม่พอใจ มีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสัมพันธ์กับงานโดยตรง ทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มความสามารถ ได้แก่

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University

1.1 ความสำเร็จในชีวิต (Achievement)

1.2 การยอมรับ (Recognition)

1.3 ลักษณะของงาน (Work Itself)

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement)

1.6 การเติบโต (Growth)

2. ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) สิ่งที่ทำให้บุคคลไม่พอใจในการทำงานในองค์การ คือ มีองค์ประกอบจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่

2.1 การนิเทศ

2.2 นโยบายขององค์การ

2.3 สัมพันธภาพกับหัวหน้างาน

2.4 สภาพการทำงาน

2.5 เงินเดือน

2.6 สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน

2.7 ชีวิตส่วนตัว

2.8 สัมพันธภาพกับลูกน้องงาน

2.9 สถานภาพ

2.10 ความมั่นคง

แนวความคิดของ Herzberg เมื่อเทียบกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow แล้ว พบว่า ปัจจัยที่กระตุ้นให้คนทำงานอย่างทุ่มเทมีประสิทธิภาพ เกิดจากความต้องการภายใน คือ ความต้องการในขั้นที่ 4 คือ เกียรติยศ ชื่อเสียง และความต้องการขั้นที่ 5 คือ ความสมหวัง ความสำเร็จในชีวิตด้วยความสามารถของตนเอง ส่วนความต้องการขั้นต่ำกว่าขั้นที่ 4 นั้น เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองเหมาะสมก็จะมีความสุข หรือชอบในงานที่ทำ ไม่ได้แสดงว่าจะทุ่มเทเหมือนกับคนที่มีความพอใจ ที่ได้ทำงานที่ท้าทายตามที่ปรารถนา แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งกำหนดทิศทางในการทำงาน สำหรับการพิสูจน์เรื่องแรงจูงใจนั้น สุมธ เดียวอิสเรศ (2527 : 10-12) ได้ศึกษาความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานจากการวิจัยของเฮอริชเบอร์เกอร์ทำให้เกิดความเข้าใจว่า ทำไมคนที่เกลียดงานที่ทำแต่ยังคงสามารถทำงานต่อไปได้ และตรงกันข้ามบางคนที่มีความพอใจในการทำงานแต่ตัดสินใจลาออก ที่เป็นเช่นนี้เพราะปัจจัยสองอย่างดังกล่าวที่ต่างกัน เป็นผลทำให้เกิดความรู้สึกดังกล่าว ปัจจัยสุขอนามัยเป็นสิ่งดึงดูดให้มีผู้อยากเข้ามาทำงานในหน่วยงาน แต่ปัจจัยแรงจูงใจ ไม่ได้ช่วยให้ผู้นั้นทำงานได้ดีเลย ผู้บริหารในหน่วยงานที่ต้องการทำให้หน่วยงานเป็นที่ดึงดูดใจแก่ผู้มีความรู้ ความสามารถอยากเข้ามาร่วมทำงาน จึงจำเป็นต้องสร้างเสริมให้มีปัจจัยสุขอนามัยอย่างเพียงพอ และพร้อมกันนั้นต้องให้ปัจจัยแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกพอใจในการงาน อันจะเป็นผลทำให้เกิดความขยันขันแข็งในการทำงานมากยิ่งขึ้น

ส่วนแมคเกรเกอร์ (อ้างถึงใน สุมธ เดียวอิสเรศ 2527 : 6) ได้แบ่งแยกความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 2 ชนิดมาจากทฤษฎีของมาสโลว์ คือ

1. ความต้องการอย่างสูงได้แก่

1.1 ความต้องการแสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อความเจริญก้าวหน้า

ทางสังคม

1.2 ความต้องการแสดงออกซึ่งความสามารถของตนเอง เพื่อเป็นที่ยอมรับ

ในสังคม

1.3 ความต้องการที่จะไปเข้าสมาคมกับผู้อื่น เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

2. ความต้องการอย่างต่ำ ได้แก่

2.1 ความต้องการได้รับความปลอดภัย

2.2 ความต้องการในด้านความเจริญเติบโตของร่างกาย

ความต้องการอย่างสูงของมนุษย์จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบงานต่างๆ และเป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์ขวนขวายให้เกิดการกระทำในลักษณะต่างๆ อย่างมากมาย ความต้องการอย่างสูงเกิดขึ้น เมื่อความต้องการอย่างต่ำได้รับการตอบสนองจนเพียงพอแล้ว

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor ได้เปรียบเทียบแนวคิดในการควบคุมงานในเรื่อง The Human side of Enterprise ซึ่งแนวทางบังคับบัญชา ที่ผู้บริหารแต่ละบุคคลใช้นั้นจะขึ้นอยู่กับความเชื่อ และการรับรู้เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาว่าเป็นอย่างไร และจะดำเนินการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชาตามทัศนคติและความคิดเห็นของผู้บริหารเอง ส่วนเทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2529 : 46) ได้เปรียบเทียบลักษณะของคนตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ ดังนี้

ข้อสมมุติฐาน 4 ประการของทฤษฎี X ที่ผู้บริหารกำหนด คือ

1. ภายในจิตใจของคนโดยทั่วไปจะไม่ชอบทำงานและหากมีโอกาสเป็นไปได้ก็จะหลบเลี่ยงงาน

2. เนื่องจากคนไม่ชอบทำงาน ต้องบังคับ ควบคุมหรือขู่ว่าจะลงโทษเพื่อให้ทำงาน ตามเป้าหมายที่ต้องการ

3. คนจะไม่ยอมรับผิดชอบ หรือต้องการลดความรับผิดชอบลง และแสวงหาข้อแนะนำที่เป็นแบบจากคนอื่น เมื่อมีโอกาสอำนวยให้

4. คนส่วนมากจะให้ความสำคัญทางด้านความมั่นคงปลอดภัยมากกว่าองค์ประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวกับงาน และจะแสดงออกในแง่ของความทะเยอทะยานน้อยมาก

ข้อสมมุติฐานในด้านทฤษฎี Y 4 ประการ คือ

1. คนสามารถที่จะมองการทำงานว่า เป็นเรื่องธรรมดาเช่นกับการพักผ่อนและการเล่น

2. คนทุกคนจะดำเนินงานด้วยตนเอง และสามารถควบคุมตนเองได้ ถ้าหากได้ให้คำมั่น หรือยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์ของงาน

3. คนเราปกติสามารถที่จะเรียนรู้ในการยอมรับ หรือแสวงหาความรับผิดชอบ

4. การมีความคิดสร้างสรรค์ คือความสามารถที่จะทำการตัดสินใจที่ดี จะมีอยู่ในคนทุกคน และไม่ได้เจาะจงเฉพาะผู้บริหารเท่านั้น

วินิจ เกตุขำ (2535 :107) เป็นท่านหนึ่งที่ได้แสดงการเปรียบเทียบทฤษฎีของมาสโลว์ เฮอรัชเบอร์ค และแมคเกรเกอร์ว่า ทั้งสามทฤษฎีให้ความเข้าใจเรื่องความต้องการหรือแรงจูงใจ

ของมนุษย์ในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป แต่เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วทั้งสามทฤษฎีนี้ถือว่ามีความสัมพันธ์ กันมาก มาสโลว์อธิบายว่า มนุษย์มีระดับความต้องการที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคน แต่เฮิร์ชเชเบอร์กเห็นว่า ตัวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ จะเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญหลังจากปัจจัยจำเป็นหรือปัจจัยอนามัย ถูกกำจัดไปแล้ว ส่วนแมคเกรเกอร์อธิบายถึงแรงจูงใจตามทฤษฎี Y เป็นตัวกระตุ้นให้คนอยากทำงาน ถ้าพิจารณาความต้องการระดับสูงของมาสโลว์ (Maslow's Higher-Level Needs) ซึ่งประกอบด้วยความต้องการมีชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการสูงสุดตัวกระตุ้น (Motivators) หรือ ปัจจัยจูงใจของเฮิร์ชเชเบอร์ก ซึ่งประกอบด้วยตัวงานเอง ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า การยอมรับนับถือและความสำเร็จ ก็เป็นความต้องการระดับสูง และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ มีพื้นฐานความคิดที่ว่า คนทำงานต้องการความพึงพอใจในการมีชื่อเสียงและความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การคิดและการสร้างสรรค์ การบังคับและควบคุมตนเอง ซึ่งเป็นแรงจูงใจระดับสูงเช่นกัน

ดังนั้นผู้บริหารต้องเลือกใช้ความต้องการระดับสูงของทั้งสามทฤษฎี เป็นตัวกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้อย่างเหมาะสม เพราะต่างก็มีความสัมพันธ์กันและมีลักษณะเหมือนกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลที่มี ในแต่ละขั้นของความต้องการ

2. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ (Process Theories of Motivation)

ซึ่งให้ความสำคัญเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความนึกคิด ซึ่งมีส่วนจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมอย่างมาก ได้แก่ ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ เอ็ดวิน ล็อก (Edwin A. Locke) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) ตัวแบบจูงใจของพอร์ตเตอร์ และลอเลอร์ (The Porter - Lawler Motivation Model) เป็นต้น

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายมีหลักการคือ

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

2. เป้าหมายที่ยากและมีลักษณะที่ท้าทายย่อมดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย โดยเป้าหมายที่ยากต่อการทำให้สำเร็จย่อมเกิดความคับข้องใจและความเครียด ยกเว้นบุคคลที่มีความมั่นใจสูง

3. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นเป้าหมายที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมในการตั้งเองย่อมก่อให้เกิดผลสำเร็จ เนื่องจากมีการยอมรับนั่นเอง

ทฤษฎีความคาดหวัง ของ วรูม หรือทฤษฎีวี (VIE) ซึ่งมีแนวคิด 3 ประการ คือ

1. จำนวนที่ประกอบขึ้นเป็นความชอบ (Valence) หมายถึงระดับความชอบของบุคคลเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ได้จากการกระทำ หรือเรียกว่า ค่านิยม สิ่งจูงใจ ทักษะคติ ซึ่ง Valence จะมีค่าเป็นศูนย์เมื่อบุคคลไม่คาดหวังต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

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

3. ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่การกระทำ หรือความพยายามอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความคาดหวังในผลลัพธ์ระดับแรก

ตัวแบบการจูงใจของพอร์เตอร์และลอเลอร์ (สร้อยตระกูล ธรรมมานะ 2542 : 116) เป็นตัวแบบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน (Performance) กับความพึงพอใจ (Satisfaction) ซึ่งต่างจากทฤษฎีของเฮิร์ชเบอร์เกอร์ที่เน้นเรื่องความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ส่วนการจูงใจตามแนวคิดของ Porter and Lawler ที่เรียกว่าทฤษฎีเกี่ยวกับผลผลิตและการตอบสนองความพอใจ (Productivity and Satisfaction Porter and Lawler's Model) มีความเชื่อว่า ผลตอบแทนมี 2 แบบ คือ

1. ผลตอบแทนภายใน (Intrinsic rewards) ซึ่งได้แก่ ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน

2. ผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic rewards) ซึ่งได้แก่ เงินเดือน และความมั่นคงของงาน

3. ทฤษฎีการเสริมแรงของการจูงใจ (Reinforcement Theory of Motivation) ซึ่งได้แก่ทฤษฎีการตอบสนองต่อสิ่งเร้าของธอร์นไดค์ (Edward L. Thorndike)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านให้แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ เช่น

สมพงษ์ จีระประภาพันธุ์ (2525 : 84) เสนอแนวคิดการใช้การจูงใจเพื่อกระตุ้นให้คนทำงานไว้ดังนี้

1. ลักษณะของงาน ได้แก่ การจัดทำแผนงานภายในหน่วยงานการทำงานที่มีสิ่งที่น่าสนใจและท้าทาย

2. ความรับผิดชอบ ได้แก่ การมอบหมายงานให้เกิดความรับผิดชอบ การควบคุมอย่างระมัดระวัง การให้แสดงออกตามความสามารถและให้มีส่วนร่วมในงานของหน่วยงาน

3. ความสำเร็จของงาน ได้แก่ การศึกษางานและคนให้เข้าใจ การส่งเสริมให้เขาคิดว่าต้องทำได้ การให้สิ่งจูงใจที่เป็นรางวัล การให้ความช่วยเหลือแนะนำอย่างใกล้ชิด
4. การยอมรับนับถือ ได้แก่ การชมเชยเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ซึ่งควรทำทันทีที่ปฏิบัติงานถูกต้องงานสำเร็จลง
5. ความก้าวหน้า ได้แก่ การให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การให้ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา

วีรนาถ มานะกิจ (2529 : 121) เสนอแนวทางการจูงใจไว้ดังนี้

1. ต้องรู้ความต้องการพื้นฐานของคนและกระบวนการจูงใจ
2. พิจารณาความเชื่อพื้นฐานของผู้จูงใจ หรือข้อคาดหวังเกี่ยวกับผู้อื่น
3. ใช้กระบวนการจูงใจด้านสภาพแวดล้อมของทั้งองค์กร
4. แต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน
5. ต้องรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนตัว
6. สังเกตผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจในสิ่งที่ได้รับการตอบสนองขณะนี้

อย่างไร

Rajabhat Mahasarakham University

7. ส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งนำไปสู่การบำบัดความต้องการของบุคคล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541 : 126) กล่าวว่า Gellerman ได้เสนอแนวคิด

เกี่ยวกับวิธีการจูงใจออกเป็น 2 อย่างที่จะเป็นเทคนิคในการใช้จัดการกับคน คือ

1. วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการบังคับ การข่มขู่ที่จะปลดออกจากงาน
2. วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการให้ผลตอบแทน หรือการให้รางวัล

แนวคิดที่เรียกว่า ความปรารถนา 4 ประการของ Thomas (Thomas 's four wishes)

(ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2541 : 127) มีดังนี้

1. ความปรารถนาที่จะมีความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety wishes) หมายถึงการที่มีอาชีพที่มั่นคงเป็นปีกแผ่น มีรายได้พอเพียงต่อการครองชีพ ไม่กังวลที่จะถูกกั้นแกล้ง มีปลอดภัยทั้งต่อครอบครัวและทรัพย์สิน สามารถทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจและสติปัญญาให้แก่งานอย่างเต็มที่
2. ความปรารถนาให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ (Esteem wishes) เห็นความสำคัญของตนเอง ได้รับการแสดงออกและยกย่องด้วยสุจริตใจ
3. ความปรารถนาที่จะได้รับการตอบสนองจากเพื่อน (Belonging and Love

wishes) โดยได้รับการสนับสนุน แนะนำ ช่วยเหลือ ให้เกิดขวัญและความพอใจในความสำเร็จของงาน

4. ความปรารถนาที่จะมีประสบการณ์ใหม่ ๆ (Cognitive wishes)

เป็นธรรมชาติที่คนอยากรู้ อยากเห็นสิ่งใหม่ เป็นการเร้าให้เกิดพลังในการทำงานต่อไป

บาร์นาร์ด (Barnard 1979 : 142-149 ; อ้างถึงใน เด่นดาว แต่งรุ่ง 2537 : 10)

กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจ ให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของหรือสภาวะทางกายที่ให้เห็นแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการตอบแทนหรือเป็นรางวัล
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลไม่ใช่วัตถุ (Personal non-material opportunity) เป็นสิ่งจูงใจที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เช่น เกียรติยศ การให้สิทธิพิเศษและการมีอำนาจ เป็นต้น
3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable physical conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือ และแสดงความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน
5. ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational attractionness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตรกับผู้ร่วมงาน ซึ่งถ้าเป็นไปได้จะทำให้เกิดความผูกพันที่ดีและพอใจในการร่วมงานกับหน่วยงาน
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของแต่ละบุคคล (Adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคคลที่แตกต่างกัน
7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (The opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน
8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน (The condition of communion) หมายถึง ความพอใจของบุคคล หรือความมั่นคงในทางสังคม ซึ่งทำให้คนรู้สึกมีหลักประกัน และมั่นคงในการทำงาน

จากแนวคิดของบาร์นาร์ด ได้แยกเครื่องมือที่ใช้ในการทำให้เกิดความพึงพอใจโดยเป็น
สิ่งตอบแทนที่เป็นวัตถุและโอกาสส่วนหนึ่ง สิ่งแวดล้อมและสัมพันธภาพทางจิตใจอีกส่วนหนึ่ง

สรุปว่าแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือวิธีการจูงใจ
ที่เน้นเนื้อหา วิธีการจูงใจที่เน้นกระบวนการ และการเสริมแรงของการจูงใจ โดยทุกวิธีไม่ว่าจะ
เป็นทฤษฎีเน้นเนื้อหา กระบวนการ การเสริมแรงจูงใจล้วนมีจุดมุ่งหมาย เพื่อ การกระตุ้น ปลุกเร้า
โน้มนำให้คนได้เกิดความมุ่งมั่น ตั้งใจเพื่อแสดงพฤติกรรมให้งานสำเร็จผลและเกิดประสิทธิภาพ
โดยมีเป้าหมายในการบริหารจัดการกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ตามวัตถุประสงค์นั่นเอง



4. ประเภทของการจูงใจ

วิธีการจูงใจที่มักนำไปใช้ในการกระตุ้นให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ ของบุคคลในองค์การ
จำแนกออกได้หลายลักษณะ คือ (สุนา สิทธิเลิศประสิทธิ์และอวยชัย ชะบา 2526 : 536)

1. การจูงใจในรูปของเงิน บังคับที่ใช้ในการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน
เป็นปัจจัยในรูปตัวเงินซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก เช่น เงินเดือน โบนัส ผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ
2. การจูงใจในรูปของความรู้สึกที่พอใจ ซึ่งเป็นการจูงใจที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับตัวเงิน
แต่อย่างไร แต่เป็นการจูงใจที่เกิดจากความพึงพอใจในงาน และภาคภูมิใจในงานที่ทำอยู่ จึงนับเป็น
ปัจจัยภายใน เช่น Job enrichment ที่เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับงาน โดยเพิ่มความรับผิดชอบ
เพิ่มความท้าทายในงาน เพื่อผู้ปฏิบัติต้องใช้ความพยายามมากขึ้น จึงจะประสบผลสำเร็จและ
ก้าวหน้าในชีวิต
3. การจูงใจที่เกิดจากการใช้ปรัชญาการบริหารต่างๆ ในอันที่จะควบคุมพฤติกรรม
การบริหาร ทั้งที่เป็นการควบคุมแบบบังคับ เช่น แนววิทยาศาสตร์ แนวมนุษย์สัมพันธ์ หรือ
แนวการมีส่วนร่วม

หลุยส์ จาปาเทศ (2527 : 98-102) กล่าวถึงวิธีการจูงใจที่ใช้ในองค์การ 2 แบบ ได้แก่

1. การจูงใจแบบอิงเกณฑ์ หมายถึง การจูงใจที่ได้วางกฎเกณฑ์ไว้ก่อนแล้วว่า
ถ้าปฏิบัติตามจะให้รางวัล (ประเภทบวก) หรือถ้าไม่ปฏิบัติตาม/ปฏิบัติไม่ได้จะได้รับโทษ
(ประเภทลบ) หลักการให้รางวัลอย่างมีประสิทธิภาพมีดังนี้

- 1.1 เป็นสิ่งพึงปรารถนาของผู้รับ
- 1.2 เป็นสิ่งที่ไม่ยากหรือไม่ง่ายจนเกินไป
- 1.3 ควรตอบสนองทันที

2. การจูงใจแบบไม่อิงเกณฑ์ หมายถึง การจูงใจที่ไม่ได้อิงเกณฑ์ไว้ก่อนมี 2 ประเภท คือ

2.1 ประเภทบวก ได้แก่ ชมเชยต่อหน้าผู้อื่น เยี่ยมเยียนยามป่วยไข้ ให้รางวัล ไม่บอกล่วงหน้า

2.2 ประเภทลบ ได้แก่ วางตัวเฉยไม่สนใจ ไม่มอบงานสำคัญให้ทำ แสดงสีหน้าไม่พอใจเมื่อผิดพลาด ไม่ให้สิทธิพิเศษเมื่อเดือดร้อน

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2528 : 63-64) และกฤษฎณา สักคีศรี (2530 : 136-137) ได้จำแนกการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมา ด้วยเหตุผลและความชอบส่วนตัว (As a state in which an individual want to do or learn something for its own sake) บุคคลที่มีการจูงใจภายในจะถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม หรือการกระทำต่างๆ ด้วยความพึงพอใจ และยินดีในงานของตน จุดหมาย คือ อยากทำกิจกรรมนั้นๆ เองไม่มีใครบังคับ หรือมีของล่อ เช่น ความอยากรู้ อยากเห็น ความสนใจ ความรัก ความอบอุ่น ความเห็นอกเห็นใจ ความสงสาร ความสำเร็จ ความศรัทธา ความซาบซึ้ง แรงจูงใจภายในเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ ซึ่งเกิดจากจิตใจ มีเจตคติที่ดี ทำทนายต่อสิ่งนั้น

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจูงใจภายนอก ทำให้เห็นจุดหมาย และนำไปเกิดพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล โดยทั่วไป เช่น ตื่นนอนเพื่อดูหนังสือสอบเวลาเช้าเพื่อแลกกับค่าใช้จ่ายในสัปดาห์ที่เพิ่มขึ้น การไปขึ้นรถตรงเวลาเพราะกลัวสั่งไว้ แรงจูงใจภายนอกอาจเป็นจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ให้ดำเนินตามจุดมุ่งหมาย อาจเป็นสิ่งของ รางวัล ความสำเร็จก็ได้ เช่นการสอบได้ การชมเชย การเลื่อนขั้นรางวัลที่เป็นสิ่งของ การแสดงความรัก ให้เกียรติ ให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม คือ การสอบตก การถูกทำโทษ ดิเคียน เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 1) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจูงใจ ที่ผู้บริหาร โรงเรียนจัดให้มีเพื่อเป็นการจูงใจ 6 ประเภท คือ

1. เงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับ
2. การเลื่อนขั้นเงินเดือน
3. การเลื่อนตำแหน่ง
4. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น
5. เพื่อนร่วมงาน
6. สภาพงานและที่ทำงาน

นอกจากนั้น สุเมธ เดียววิศรศ (2527 : 12-14) และศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541 : 136) ได้แบ่งประเภทของการจูงใจไว้ดังนี้

1. การจูงใจโดยใช้วิธีการเด็ดขาด (Absolute motivation) มุ่งบังคับบุคคลถือว่าบุคคลคือผู้ขายแรงงานเป็นเสมือนวัตถุ ต้องใช้ให้คุ้มจึงต้องควบคุมเข้มงวดกวดขันและลงโทษเป็นเครื่องจูงใจที่สำคัญตามวิธีการนี้

2. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Flexible motivation) เป็นการจูงใจที่ใช้ศิลปะเทคนิคโดยการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน มีการสนองความต้องการพื้นฐาน เช่น การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้เป็นขวัญ กำลังใจ อันจะเกิดผลดีในการปฏิบัติงาน

3. การดำเนินการแบบต่อรอง (Negotiation motivation) เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยองค์การอาจกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ถ้าสามารถปฏิบัติได้ก็จะลดการควบคุมลง

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

5. การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง (Self-motivation) มุ่งสร้างความพึงพอใจต่อพนักงานเอง โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ

การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง การจูงใจโดยวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้นและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบร่วมกัน สร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และทำที่ในการเป็นพวกพ้องเดียวกันของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน คิดหาวิธีให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเกณฑ์ในการควบคุม ตลอดจนการมีสิทธิมีเสียงต่างๆ อันจะก่อให้เกิดความรัก

ความหวงแหนในงานและหน่วยงานของตนขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อ
หน่วยงาน การจงใจวิธีนี้หากสร้างสรรค์ให้มีขึ้นจะสร้างความก้าวหน้าให้แก่หน่วยงานเป็นอย่างดี

วิจิตร วรุตบางกูร (2535 : 130) กล่าวว่า ความสำเร็จของหัวหน้างานไม่ได้อยู่ที่การมี
อำนาจบังคับบัญชา หรือการมีความรู้ในงานที่ทำเท่านั้น ยังมีปัจจัยอื่นๆ มากมาย เช่น ความรักใคร่
นับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา ความจงรักภักดี ความเชื่อถือศรัทธา และการให้ความร่วมมือของผู้ใต้
บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ดีจึงต้องมีความสามารถในการบริหารงานบุคคลให้ได้ทั้งงานและน้ำใจคน
เพื่อให้คนในองค์กรร่วมมือปฏิบัติงาน เกิดความรัก ความศรัทธา เสียสละเพื่องาน ทุ่มเทกำลังกาย
กำลังใจ กำลังความคิด และสติปัญญา หาทางปรับปรุงให้งานเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

สรุปว่าวิธีการจงใจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ วิธีการจงใจภายใน และวิธีการ
จงใจภายนอก การจงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นศิลปะที่ผู้บริหารต้องเลือกใช้ต่อบุคคลที่แตกต่าง
กันทั้งทางกายและทางอารมณ์ ในหน่วยงานต้องมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับงานเป็นกรณีไป
ต้องคำนึงถึงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Rajabhat Mahasarakham University

กรอบวิธีการจงใจ

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2530 : 37-38) กล่าวว่า ความต้องการความสำเร็จในชีวิตของคน
นั้นมีความแตกต่าง จากความต้องการในด้านอื่นๆมาก และที่สำคัญมากคือ แรงจูงใจในด้านความ
ต้องการความสำเร็จในชีวิตของคน สามารถที่จะแจจแจออกมาต่างหากจากความต้องการของกลุ่ม
อื่นได้ นอกจากนี้อรุณ รักธรรม (2527 : 260) กล่าวว่า ในการใช้ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์
แสดงให้เห็นว่า ทฤษฎี Y จะเปิดโอกาสให้มีการจูงใจคนอย่างสมบูรณ์ครบถ้วนมากกว่า และไม่ได้
หมายความถึงการละเลยต่อการควบคุมคน หากแต่เป็นการควบคุมภายใน ไม่มีวิธีการพิเศษใดๆ
ที่จะทำให้แรงจูงใจ ตนเองเกิดขึ้นได้ วิธีการที่อาจกระทำได้ คือ การสร้างสถานการณ์เพื่อก่อให้เกิด
การจูงใจขึ้นซึ่งได้แก่ การทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองในตนเอง โดยรับผิดชอบในขอบเขต
ความสามารถ เพื่อที่จะประสบผลสำเร็จในงานได้ ซึ่งจะส่งผลในความสำเร็จต่อไป

สรุปว่าความภาคภูมิใจที่เกิดจากงานที่สำเร็จ เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้เหรียญ
ตรา สิ่งเหล่านี้ถ้าผู้บริหารนำมาแสดงความชื่นชมยินดีกับความสำเร็จ แสดงให้เห็นความสนใจ และ

ภาคภูมิใจในตัวผู้ปฏิบัติงาน คนเหล่านั้นจะเกิดความอึดอึดใจ เพราะการแสดงความยินดีเป็น มุทิตาจิต นับว่าการชื่นชมผลสำเร็จในการทำงานเป็นคุณธรรมอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่สามารถ จูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาทำงานได้ดีขึ้น

จากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ชั้นที่ 4 คือ ความต้องการการยอมรับนับถือนั้น พออธิบายได้ว่า เป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยอมรับและมีความเชื่อมั่นในตนเอง ในขณะที่คน ใจให้ความเชื่อถือ และเห็นความสำคัญจะเป็นการสร้างความพึงพอใจต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร สามารถจัดทำให้ผู้ปฏิบัติงานตอบสนองการยอมรับนับถือได้ ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ยังสัมพันธ์ใกล้เคียงกับทฤษฎีการจูงใจของเซอร์ชเบอร์ค คือ ปัจจัยที่ใช้จูงใจประการ หนึ่ง คือการได้รับการยอมรับนับถือ มักจะเกิดควบคู่ไปกับความสำเร็จในการทำงาน เซอร์จิโอวันนี (Sergiovanni 1970 : 1235A) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง ปัจจัยส่งผลให้เกิดความพอใจในงาน ของครูที่เมืองมอนโร มลรัฐนิวยอร์ก พบว่า สิ่งที่ครูมีความพึงพอใจมากที่สุด คือ ความสำเร็จ กับ การได้รับการยอมรับนับถือ และ ซีพเพอร์แซด (Seepersad 1984 : 56A) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความ สัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และแรงจูงใจในการทำงานของผู้ทำงานภาคสนามด้านการเกษตร ใน ตรีนิแคต พบว่า สิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือจาก เกษตรกร คือ เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ส่วนสิ่งจูงใจที่ได้รับซึ่งมีผลทำให้ต้องทำงานหนักขึ้น คือ ความพึงพอใจในส่วนบุคคล และการได้รับการยอมรับนับถือจากเกษตรกร Bob Nelson (Bob Nelson 1994 : 47 ; อ้างถึงใน ทองใบ สุคชารี 2543 : 238) ได้ศึกษาจากกรมทรัพยากรธรรมชาติ แห่งรัฐมินเนโซต้า (Minnesota Department of Natural Resources) พบว่า บุคคลถือเป็นเรื่องมีคุณค่า สูงยิ่งที่พวกเขาได้รับการยอมรับในแต่ละวันจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและทีมงาน การยอมรับเป็นสิ่งจำเป็นไม่น้อยกว่าการให้รางวัล

สรุปว่า การยอมรับนับถือ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรนำมาเป็นปัจจัยในการจูงใจ ครู อาจารย์ เพราะ เมื่อบุคคลใดได้รับการยอมรับนับถือว่ามีความสำคัญในกิจกรรมใด ๆ แล้ว จะเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อมีกิจกรรมใดก็จะร่วมมือด้วยดี ซึ่งในปัจจุบัน การที่ครู อาจารย์ได้รับ ใบนุญาตประกอบวิชาชีพ นับว่าเป็นกระบวนการหนึ่ง ในการให้การยอมรับว่าวิชาชีพครู เป็นวิชาชีพชั้นสูงในสังคม

รงชัย สันติวงษ์ (2535 : 123) เสนอแนวคิดว่า วิธีการเพิ่มคุณค่าของงานที่นิยม คือ รูปแบบการจัดคุณลักษณะของงาน (Job Characteristic Model) ซึ่งมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าสภาวะ ทางจิตวิทยา (Psychological States) 3 ประการสำคัญ ที่จะมีผลกระทบต่อแรงจูงใจและความ

พอใจในการทำงาน คือ

1. ความหมาย ความสำคัญจากงานที่ได้ทำ (Meaningfulness) คือ ขนาดของ ความสำคัญ ความมีคุณค่า และความคุ้มค่าที่ได้รับจากการลงแรงทำงานดังกล่าวว่ามีมากหรือน้อย
2. การได้รับผิดชอบงานที่ได้ทำ (Responsibility) คือ ขนาดของความรู้สึกของคน ที่ได้มีโอกาสรับผิดชอบ และเป็นเจ้าของเรื่องนั้น ที่บุคคลได้ทำด้วยตนเอง จนบรรลุผลสำเร็จ ถ้าได้รับผลสำเร็จมากความพอใจก็จะมีมาก
3. การมีโอกาสรู้ถึงผลงานที่ตนได้ทำไป (Knowledge of work Results) คือ ขนาดมากน้อยของโอกาสของบุคคลนั้น ที่สามารถรู้ หรือเข้าใจว่างานที่ทำได้แต่ละครั้งนั้นมีประสิทธิภาพเพียงใด ได้ผลน่าพอใจแค่ไหน การ ได้รู้และสัมผัสกับสิ่งที่กล่าวมาทั้งสามสิ่ง จะเกิดความตื่นตัวและมีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น จะเห็นว่าแรงจูงใจมีพื้นฐานมาจาก ความต้องการรางวัลหรือสิ่งตอบแทนภายนอกที่คนจัดให้ กล่าวอีกอย่างคือ ผลงานที่ออกมาจะเป็นสิ่งกำหนดความพึงพอใจของผู้ทำงาน หากผลงานดีมีประสิทธิภาพก็ภูมิใจ สบายใจ ในทางตรงกันข้ามจะเกิดความไม่สบายใจ อึดอัดใจ ถ้างานที่ออกมาประสบผลสำเร็จน้อย ซึ่งทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบอร์เกอร์ (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ 2521 : 98-101) พบว่า ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของพนักงาน คือ ตัวจูงใจและปัจจัยสุขอนามัย

ปัจจัยสุขอนามัย คือ รูปแบบในการบังคับบัญชาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน นโยบายและการบริหารงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความมั่นคงของงาน ปัจจัยเหล่านี้ ไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้นักไม่พอใจ ในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง การให้ความสนใจเกี่ยวกับปัจจัยนี้เป็นสิ่งจำเป็น แต่ไม่เพียงพอที่จะใช้ เป็นเงื่อนไขในการจูงใจ

สรุปว่าปัจจัยตัวกระตุ้นนี้จะเกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับผิดชอบปฏิบัติ โดยคนจะถูกจูงใจด้วย ปัจจัยเหล่านี้คือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบที่มีมากขึ้น สิ่งที่ผู้บริหารต้องมี ทิศนะตามแนว ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์เกอร์ คือ สิ่งที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความสุขกับสิ่งที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา ไม่มีความสุข และปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นเท่านั้นที่จะเป็นสิ่งจูงใจต่อการเพิ่มผลผลิตของผู้ได้บังคับ บัญชา ผู้บริหารต้องดำเนินการจูงใจด้วยกลวิธีต่างๆ อย่างถูกต้อง เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาได้รับ ผิดชอบในการปฏิบัติงานแล้ว คุณภาพของงานก็จะเกิดขึ้นตามมา

จากที่ ทฤษฎีแรงจูงใจ ของเฮอริชเบอร์เกอร์ (อ้างถึงในสมยศ เดียวอิสเรศ 2527 : 11) กล่าวว่ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายใน ที่เกิดจากงาน

ที่ท่า คือ ลักษณะของงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ งานที่ต้องใช้ความคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ ส่วนองค์ประกอบพื้นฐานที่จูงใจให้เกิดการทำงาน (Basic Factors that Motivate) คือ งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ มีคนจำนวนมากที่จูงใจด้วยวิธีนี้ ความน่าเบื่อหน่ายของงานทำให้เกิดความเกียจคร้านจูงใจให้ปฏิบัติงาน การจูงใจคนให้ทำงานเต็มความสามารถควรทำให้งานเกิดความท้าทาย ความสามารถมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ต้องเข้าใจความแตกต่างของบุคคลเพราะงานที่ท้าทายบุคคลหนึ่ง อาจไม่เป็นที่ท้าทายอีกบุคคลหนึ่งได้ ทักษะของผู้บริหารในการจูงใจ จึงต้องพิจารณาทั้งความสามารถ ความถนัด ทักษะ และการศึกษาในการมอบหมายงานให้ปฏิบัติด้วย (เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ 2529 : 57) ซึ่งวินิจ เกตุขำ (2535 : 119) ได้กล่าวถึง ลักษณะของงานว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงาน ได้แก่ ตัวงานและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่เห็นได้ชัด คือ การทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ภารกิจของคณงาน ความสำคัญของงาน และผลที่ได้รับจากการทำงาน

ตัวแปรที่เกี่ยวกับความน่าสนใจและท้าทายเหล่านี้ เป็นตัวกระตุ้นหรือส่งผลให้กับการทำงานของบุคคล ว่าอยากหรือไม่อยากทำงานต่อไป นอกจากนี้การกำหนดงานให้ทำยังเป็นตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่ง ถ้าเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ จะเป็นการส่งผลต่อความต้องการหรือการจูงใจในการทำงานของบุคคลด้วย

สิ่งที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ คือ การได้รับแรงจูงใจเกี่ยวกับความก้าวหน้า ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก ตัวจูงใจหนึ่ง คือ ความก้าวหน้าอันเป็นที่ปรารถนาของทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ในความต้องการขั้นที่ 5 นั่นคือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต และผู้บริหารควรคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลว่ามีพื้นฐานแห่งความต้องการเช่นไร ในกรณีนี้เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2529 : 59) กล่าวว่า คนส่วนมากต้องการความเจริญเติบโตทั้งทางด้านทักษะ ความสามารถด้านวิชาชีพและประสบการณ์ เครื่องมือของการจูงใจที่ดี คือ การให้คำมั่นสัญญา และดำเนินการตามนั้น ในเรื่องที่ทำให้โอกาสส่วนบุคคลมีความเจริญเติบโต มีทักษะอันมีผลเนื่องมาจากประสบการณ์ในการทำงาน เช่น การให้การฝึกอบรม มีโครงการศึกษาดูงานนอกสถานที่ การหมุนเวียนงาน จะเป็นการสร้างประสบการณ์ให้ก้าวหน้าในด้านความเจริญองกวมส่วนบุคคล เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535 : 73) กล่าวถึงองค์ประกอบที่จูงใจให้คนทำงานว่าการให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตส่วนตัว เป็นการส่งเสริมให้คนมีโอกาสดีโต ด้านความรู้ ความสามารถ และความชำนาญมากขึ้น โดยการฝึกอบรม การให้ดูงาน

นอกจากนี้ การหมุนเวียนงาน และการสร้างประสบการณ์ในการทำงานด้านต่างๆนับเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการจูงใจ

ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการธำรงรักษาคนให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด วันทนา กอวิฒนสกุล (2535 : 100) ได้กล่าวว่า ในการรักษาคนดีๆ ให้อยู่กับองค์กรนานๆ อย่างหนึ่ง คือ กลยุทธ์ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ การให้โอกาสบุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้บุคคลอยากอยู่กับองค์กรนานๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. จัดอุปกรณ์ส่งเสริมการศึกษา โดยจัดทำอุปกรณ์ส่งเสริมการศึกษาที่เหมาะสมกับบุคคลเพื่อที่จะได้นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและอาชีพ
2. จัดให้มีการฝึกอบรม จัดฝึกอบรมวิชาความรู้เพิ่มเติมให้แก่บุคคลเสมอเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ
3. สนับสนุนให้บุคคลมีความก้าวหน้าในตำแหน่งที่ใหญ่กว่าเดิม โดยเตรียมให้มีความรับผิดชอบสูงขึ้นด้วย
4. จัดให้มีโครงการพิเศษ เปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่มีอยู่
5. สนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถสูงขึ้น โดยวัดความสามารถในปัจจุบันกับความสามารถที่ต้องการในอนาคต พร้อมทั้งวางแผนเพื่อพัฒนาส่งเสริมให้บุคคล ได้แสดงความสามารถในอาชีพของตน

ส่วนวิชัย ดันศิริ (2543 : 31) ได้กล่าวว่า การพัฒนาครู ผู้บริหาร โรงเรียนต้องวางแผนทุกระยะ 5 ปี นอกจากนี้ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้ครูต้องจบปริญญาตรี ต้องให้โอกาสครูที่จะได้รับการอบรม สัมมนาบ่อยๆ เพื่อจะได้มีแรงจูงใจและมีความรู้สึกว่าการทำงานต้องมีความตื่นตัวอยู่เสมอ

สรุปว่าการได้รับประสบการณ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการได้รับการศึกษาดูงาน สัมมนาอบรมย่อมเป็นผลให้บุคคลเกิดประสบการณ์ความก้าวหน้า และเป็นปัจจัยจูงใจในการนำมาพัฒนาให้งานเกิดความสำเร็จได้

พนัส หันนาคินทร์ (2530 : 102) กล่าวว่าหลังจากที่ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน จุดประสงค์ คือ ได้รับรู้ ข้อมูล ข้อเท็จจริงระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ให้เข้าใจผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ความเข้าใจความแตกต่างข้อบกพร่องอื่นๆ อาจทำความเข้าใจ

เข้าใจ หรือช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร ในส่วนตัวของผู้รับการประเมิน ต้องกระทำในสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. สรุปงานที่ได้ทำแล้วมาเป็นช่วงระยะเวลาหนึ่ง
2. แสดงความรู้สึกในหน้าที่ที่ได้กระทำมาแล้ว หากไม่พอใจเป็นเพราะเหตุใด
3. ถ้าต้องทำหน้าที่ต่อ ควรปรับปรุงอะไรบ้าง เพื่อความสำเร็จของงาน

คุณลักษณะของบุคคลที่เมคเคลแลนด์ (อ้างถึงใน วินิจ เกตุขำ 2535 : 116) สรุปว่า บุคคลที่ต้องการผลสัมฤทธิ์สูงจะมีคุณลักษณะที่เฉพาะที่จะเอื้ออำนวยให้เขาทำงานได้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งคุณลักษณะนั้น ได้แก่

1. มีความต้องการที่จะทำงานที่สามารถรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้น
2. มีการตั้งเป้าหมายในระดับพอเหมาะที่จะทำให้อีกกล้าเสี่ยงได้
3. มีความต้องการการประเมินที่ชัดเจนว่า งานนั้นสำเร็จหรือล้มเหลว
4. มีความต้องการเพื่อนร่วมงานที่เป็นคู่แข่งกัน

ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ต้องกระทำหลังจากบรรลุบุคคลเข้าทำงานตามระยะเวลาหนึ่งแล้วต้องติดตามประเมินผลเป็นระยะ โดยประเมินผลเป็นค่าที่สามารถเสริมเพิ่มหรือแก้ปัญหาให้คนงานมีประสิทธิภาพ อาจให้ความคิดความชอบตอบแทน หรือโยกย้ายสับเปลี่ยนช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ และยังช่วยสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานด้วย (ธงชัย สันติวงษ์ 2536 : 198)

สรุปได้ว่า การได้รับรู้ผลงานของตนเอง เป็นปัจจัยจูงใจที่ผู้บริหารพึงตระหนักว่า สามารถนำมาจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชา เพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น สามารถนำไปใช้ฝึกบุคคลให้รู้จักคิด และแสดงออกเพื่อเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สามารถใช้กับกลุ่มบุคคลที่มีผลสัมฤทธิ์ในการทำงานต่ำได้ดี

ไมเยอร์ (Myers 1970 : 124) เสนอความคิด เรื่องการจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเน้นเรื่องการวางเป้าหมายของงานโดยอธิบายถึงลักษณะเป้าหมายของงาน ที่จะให้ได้ผลเชิงปฏิบัติว่า ควรมีลักษณะดังนี้

1. งานควรมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานจึงจะมีความหมายสำหรับผู้ทำ
2. งานนั้นต้องสามารถวางแผน และวัดความสำเร็จได้โดยใช้ระบบการทำงาน และควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

3. เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายใน เป้าหมายของงานต้องมีลักษณะดังนี้
 - 3.1 คนทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย
 - 3.2 มีผลงานกลับมาให้ผู้ทำทราบโดยตรง
 - 3.3 งานนั้นเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาตรงความรู้ ความสามารถ
 - 3.4 งานนั้นมีลักษณะท้าทาย
 - 3.5 งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้

มิเชล (Michael 1990 : 398) กล่าวถึง การตั้งเป้าหมายว่าเป็นสิ่งที่ควรนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยที่พนักงานแต่ละคนได้รับรู้เป้าหมายของงานที่เป็นคุณภาพในระดับที่กำหนดๆไว้ หรือจำนวนผลผลิตที่แน่นอน หรือรับรู้เป้าหมายทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยการตั้งเป้าหมายที่ประสบผลสำเร็จต้องประกอบด้วย ประการที่หนึ่งเป้าหมายต้องเป็นนามธรรมและเฉพาะเจาะจง ประการที่สองเป้าหมายจะต้องสูงขึ้นแต่มีความเหมาะสม ซึ่งนพดล เวทสวัสดิ์ (2532 : 15-16) ได้เรียบเรียงมาจาก Leadership Development ของ จอร์จ ชินน์ (George Shin) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมาย เป็นเรื่องสำคัญที่สุดในการวางแผนอนาคตการงาน การตั้งเป้าหมายและลงมือปฏิบัติจนบรรลุผลสำเร็จเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเอง การตั้งเป้าหมายเป็นการวางแผนหวังความสำเร็จเป็นการจูงใจ และเป็นแรงจูงใจให้ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อเกิดความสำเร็จ ซึ่งในเรื่องเดียวกัน กอปรเชษฐ ตยัคคานนท์ (2533 : 79) ได้ถอดความจากมอร์ติเมอร์ เบนเนิร์ก กล่าวว่า เรื่องการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์นับเป็นสิ่งสำคัญ ที่นำพาธุรกิจและชีวิตคนไปสู่ความสำเร็จ บุคคลควรตั้งเป้าหมายให้ตนเองและหน่วยงานสูงกว่าระดับผลงานที่เคยได้รับเล็กน้อย โดยที่ปฏิบัติได้ด้วยการเพิ่มความพยายามอีกเล็กน้อย เป้าหมายไม่ได้เป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งชักจูงที่ดีที่สุดเสมอไป แต่จะดีที่สุดเมื่อเป็นสิ่งที่เป็นเหตุผลและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ประกอบด้วยความต้องการ และความสนใจของส่วนรวม อยู่ในเป้าหมายเดียวกัน

สรุปว่า การที่ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และเข้าใจเป้าหมายของงานอย่างเป็นขั้นตอนได้ เป็นขั้นตอนของกระบวนการจูงใจอย่างหนึ่ง เพื่อสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถมองเห็นจุดหมายทั้งปริมาณและคุณภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่คนต้องการ

โกลด์สไตน์ (Goldstein) มีความเชื่อว่า สภาพของการทำตามศักยภาพของตนเป็นแรงจูงใจพื้นฐานที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ดังนั้นสิ่งทั้งหลายที่มนุษย์สร้างสรรค์มา จึงเป็นผลมาจากแรงจูงใจที่จะบรรลุศักยภาพของตนเอง และอ้างถึงมาสโลว์ว่า การบรรลุศักยภาพของตน

เป็นความพยายาม ที่คนจะไปสู่สภาพของการมีสุขภาพจิตดี เป็นสภาพที่คนสามารถหาเอกลักษณ์ของตนเอง ตลอดจนมีลักษณะของตัวเอง ฟังตนเองได้ เป็นสภาพที่ไม่มีการปกป้องตนเอง ยอมรับข้อบกพร่องและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข เปิดใจยอมรับประสบการณ์ต่างๆ คนที่สามารถบรรลุศักยภาพแห่งตนได้จะเป็นผู้ที่มีสุขภาพจิตดี เพราะที่ได้รับการยอมรับทั้งจากตนเอง และจากผู้อื่นว่าเป็นผู้มีความสามารถมีศักดิ์ศรี และมีคุณค่าทำให้สร้างสัมพันธภาพกับคนทั่วไปได้ดี นอกจากนั้นคนพวกนี้จะไม่มียุติธรรมข่มขู่หรือดูถูกผู้อื่น เพื่อป้องกันตนเองให้เป็นที่ยอมรับและมองเห็นคุณค่าของผู้อื่นเช่นเดียวกัน ผู้ที่บรรลุศักยภาพแห่งตนได้ จะเป็นผู้ที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เปรียบคมในฝึก ดังนั้นการทำงานจึงมุ่งที่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน (Goldstein n.d. : unpagged ; อ้างถึงใน พรรณี ช เณรจิต 2535 : 296-7)

สรุปว่าบุคคลควรได้รับการรับรู้ว่าคุณค่าตนเองมีศักยภาพเช่นไรเพื่อเป็นการประเมินพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคตว่า จะเกิดความยอมรับและเห็นคุณค่าความสามารถของตนเองได้จากผู้บังคับบัญชา

การที่ผู้บริหารรู้จักการให้รางวัลเป็นสิ่งของ เงินเดือนเพิ่มขึ้น ประกาศเกียรติคุณ ฯลฯ อันควรแก่ผู้ได้บังคับบัญชา สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยช่วยกระตุ้นให้มนุษย์อยากทำงาน แต่เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2526 : 60) กล่าวว่า การวิจัยในปัจจุบัน ไม่ได้สรุปอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความสำคัญของเงินที่มีต่อคน ต่ออายุ ต่อภูมิหลังทางด้านวัฒนธรรม ชนิดของงานที่ทำ หรือระดับงานในองค์การที่แตกต่างกันได้เลย การวิจัยของเฮอริชเบอร์ก เนะเพียงว่าเงิน เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจมากกว่าเป็นแรงจูงใจ แต่คนส่วนมากยังทำให้เรามองเห็นว่า เงินมีคุณค่าสูงมากทีเดียว สำหรับบางคนเงินเป็นสิ่งจูงใจสูงมาก นอกจากนี้ วิชัย โฉสุวรรณจินดา (2535 : 73) ได้พบว่า ระบบการจ่ายผลตอบแทนในการทำงานที่ดี จะเป็นการจูงใจให้คนทำงานมากขึ้นด้วย โดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อย การจูงใจด้วยเงินตอบแทนเป็นค่าล่วงเวลา หรือปริมาณต่อชิ้นงานจะจูงใจให้ได้งานมากขึ้น จากการค้นคว้าและวิจัยเกี่ยวกับการให้ผลตอบแทนในรูปของเงินนี้พบว่าเงินเป็นสิ่งจูงใจเก่าแก่มา คือ มีการใช้เงินเป็นเครื่องมือในการจูงใจมานานแล้ว เกลเลอร์แมน ได้ให้ความคิดว่าลักษณะที่สำคัญที่สุดของเงิน คือ อำนาจของเงินที่สามารถซื้อสิ่งของในท้องตลาดได้ (Whyte n.d. : unpagged ; อ้างถึงใน โพธิ์ทฤษฎี เจริญพันธุ์วงศ์ 2530 : 40)

สรุปว่าในการพูดถึงสิ่งจูงใจต่างๆ ย่อมมีความแตกต่างกัน ไม่เท่าเทียมกัน บางคนต้องการเงิน แต่บางคนอาจต้องการความปลอดภัย ความสะดวกสบาย ฯลฯ การนำมาเป็นปัจจัยจูงใจคน ต้องคำนึงถึงระดับความต้องการ 5 ชั้นของมาสโลว์เพื่อประโยชน์ต่อประสิทธิภาพขององค์การ

และยังมีคำที่กล่าวว่าเงินตราคือพระเจ้าเป็นภายิตของคนเกือบทุกคน

ผู้บริหารต้องมีศิลปะในการชมเชยผู้ปฏิบัติงานในโอกาสอันเหมาะสม เป็นการเพิ่มกำลังใจในการทำงาน และเป็นแรงจูงใจให้เขาอยากทำงานสนองตอบความตั้งใจของผู้บริหาร เพราะว่าคนทุกคนชอบคำชมเชย การชมเชยที่เหมาะสมแต่ละบุคคลเป็นการสร้างการจูงใจในการทำงานที่ดีที่สุด วิระ สุเมธาพันธ์ (2526 : 125) ได้วิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็น ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ และคณาจารย์กรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร พบว่า ในด้านการธำรงรักษาบุคคลนั้น ผู้บริหารควรให้การยกย่องชมเชย สนับสนุนให้ครูอาจารย์ผู้ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่และมีผลงานดีเด่น ซึ่งจะทำให้ครูอาจารย์มีกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ลักษณะของสิ่งไม่เป็นเงิน ประการหนึ่ง ซึ่งสมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 327) ได้กล่าวถึงคือ การให้คำยกย่องชมเชยที่ดีต้องทำให้ถูกต้องตามกาลเทศะและจริงใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจ และเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีแก่หมู่คณะด้วย นอกจากนี้บรรหาร ราชณี (2539 : ๙) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนตัว และแรงจูงใจจากความคาดหวังกับความพึงพอใจในงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 3 พบว่า ผลลัพธ์หรือสิ่งตอบแทนที่เป็นสาเหตุให้เกิดแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 3 นั้น การได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับน้อยและได้เสนอแนะว่าผู้บริหารโรงเรียนควรเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูให้ครูได้มีโอกาสได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทน ต่างๆจากการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารสามารถให้โดยตรง เช่น การยกย่องชมเชย การให้อิสระในการทำงาน การพัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถ เป็นต้น ทั้งนี้ พรณราย ทร์พะยะประภา (2529 : 67) ยังกล่าวอ้างถึงการทดลองของมัวร์ (Moore) เกี่ยวกับการใช้ระบบยกย่องชมเชยกับระบบติเตียน กับนักศึกษามหาวิทยาลัย พบว่า การยกย่องชมเชยสรรเสริญต่อหน้าสาธารณะ ได้ผลดี เป็นอันดับหนึ่ง คิดเป็น 87.50 เปอร์เซ็นต์ แสดงให้เห็นว่าการยกย่องชมเชยได้ผลดีในแง่ของการจูงใจ แม้จะมีข้อเสียอยู่ 0.5 เปอร์เซ็นต์

สรุปว่าผู้บริหารที่ดีต้องเข้าใจธรรมชาติของคนให้ถูกต้องว่า ธรรมชาติคนต้องการให้ผู้อื่นพูดถึงตัวหรือชมเชยตัวเอง ผู้บริหารต้องนึกเสมอว่าหลังจากการปฏิบัติงานแล้วย่อมได้รับการประเมินจากผู้บริหาร จึงต้องให้ความสนใจชมเชยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้บางคนถูกกลืน เพราะจะทำให้เกิดการเบื่องาน น้อยใจ การทำงานย่อมไม่ประสบผลสำเร็จ

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 363) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ต้องการจูงใจให้ได้ผลต้องคำนึงถึงทางเลือกประการหนึ่ง คือ การให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยจัดให้มี

การแข่งขันความสามารถในกลุ่ม และมีระบบประเมินที่ยุติธรรม ตลอดทั้งการยอมรับในความสามารถดังกล่าว แล้วเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นตามเหตุผลที่เป็นจริง ส่วนแนวคิดในการกระตุ้นให้คนทำงานโดยการจูงใจด้วยความก้าวหน้า ซึ่งหมายถึงโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การให้ปรับปรุงตนเองตลอดเวลาซึ่งใช้ได้ดี (สมพงษ์ จิระประภาพันธุ์ 2525 : 84) จากการศึกษาของเชาวน์ สาสิทธิ์และคณะ (2529 : 61) ได้เสนอแนะว่า โอกาสเป็นเรื่องสำคัญมาก โดยเฉพาะระบบราชการ ทุกคนที่เข้ามาย่อมหวังความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การมองเห็นความเจริญก้าวหน้าของตนย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้ตั้งใจทำงาน

สรุปว่า การเลื่อนตำแหน่งเป็นการจูงใจวิธีหนึ่งในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ควรหาทางสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ไม่ควรกีดกันเพราะจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย หือแท้ได้

การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีให้บุคคลที่ปฏิบัติงาน กระตุ้นหรือรื้อฟื้นมีผลงานดี เช่น สภาพห้องทำงานที่สะอาด โต๊ะเก้าอี้ทำงานนั่งสบาย รวมทั้งการได้รับความสนับสนุนเป็นกันเอง การที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน ย่อมต้องการสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานที่ดีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สะดวกสบาย ซึ่งประเชิญ วาดกลั่นหอม (ประเชิญ วาดกลั่นหอม 2511 : 41-46 ; อ้างถึงใน ชูศักดิ์ เทียงตรง 2517 : 95) ให้ข้อสังเกตว่าครู อาจารย์โดยทั่วไป ต้องการสภาพการทำงานที่ดี ลักษณะดึงดูดใจ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสถานที่สะอาดทันสมัย ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งมีแนวคิดเหมือนกับ อรุณ รักธรรม (2523 : 167) กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การว่ามีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมการทำงาน มีผลต่องานที่ประสงค์จะทำ และต่อความคิดริเริ่มที่ต้องการแสดงออกที่ต้องใช้ความสามารถที่สูงขึ้น ตลอดทั้งทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และตนเอง ที่จริงแล้วสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของหน่วยงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ ที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ปัจจัยที่เสริมสร้างบรรยากาศที่ดี คือ ค่าจ้างของงานที่เหมาะสม ลักษณะของงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน โอกาสก้าวหน้า อิสระในงาน ความมีระเบียบ และสิ่งแวดล้อมที่เป็นวัตถุที่เหมาะสมและเพียงพอ ปัจจัยแวดล้อมของหน่วยงาน จึงมีอิทธิพลและเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของคน (เสถียร เหลืองอร่าม 2526 : 314) ส่วนปัจจัยแวดล้อมที่เป็นบรรยากาศในการทำงานนั้น นพพงษ์ บุญจิตร์คุลย์ (2529 : 21) กล่าวว่า หน่วยงานควรปรับสภาพแวดล้อม เกี่ยวกับสถานที่ทำงานให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน เก้าอี้ โต๊ะทำงาน และห้องทำงานส่วนตัว แนวคิดในทางตรงกันข้ามถ้าจัดสภาพการทำงานไม่ดี

ไว้ระเบียบ ขาดสิ่งจูงใจ ไม่สวยงาม สถานที่ทำงานคับแคบ ทำให้ขาดความตั้งใจในการทำงาน เป็นการทำลายขวัญให้หมดสิ้นไป (อุทัย หิรัญโต 2532 : 163)

สรุปว่า การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่ดี เป็นปัจจัยจูงใจอย่างหนึ่ง ที่เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในองค์กร ได้ดียิ่ง

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2521 : 89) กล่าวว่า การลงโทษ คือ การให้สิ่งน่าหลีกเลี่ยงแก่บุคคล เช่น การตี การดูค่า การจำคุก ฯลฯ หรือการถอดถอนสิ่งที่บุคคลชอบออกไป เช่น ถูกปรับเงิน ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน เสียสิทธิ์บางอย่างที่เคยมี เป็นต้น สิ่งดังกล่าวนี้ ช่วยลดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมซึ่งเกิดขึ้นก่อนการลงโทษได้ ถ้าลดไม่ได้ก็ไม่ใช้การลงโทษ การลงโทษมีผลดีหลายประการ ดังนี้

1. ทำให้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลดลงทันที ในเมื่อบุคคลแสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดอันตรายแก่ตนเองหรือผู้อื่น การลงโทษด้วยความรุนแรงอย่างเพียงพอจะสามารถทำให้หยุดพฤติกรรมเช่นนั้นได้ทันที

2. การทำโทษที่ทำให้ผู้ถูกลงโทษสามารถจำแนกได้อย่างรวดเร็วว่า พฤติกรรมใดที่ไม่ควรกระทำ การปล่อยให้บุคคลกระทำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์และพึงประสงค์ปนกันไปโดยหวังจะให้เรียนรู้เอง ในที่สุดนั้นบางครั้งทำให้กลายเป็นนิสัยที่แก้ยากในที่สุด

3. การลงโทษเป็นตัวอย่างให้แก่คนอื่นๆ ได้ว่าไม่ควรประพฤติเช่นนั้น การวิจัยในทางจิตวิทยาโดยแบนดูรา (Bandura) แห่งสแตนฟอร์ด (อ้างถึงใน เด่นดาว แต่งรุ่ง 2537 : 36) พบว่า ตัวอย่างหรือตัวแบบที่แสดงพฤติกรรมไม่พึงประสงค์แล้วถูกลงโทษ มีผลทำให้ผู้ชมเรียนรู้ที่จะไม่ทำพฤติกรรมอย่างนั้นอีก ดังคำพังเพยที่ว่าเชือดไก่ให้ลิงดู หมายความว่าลงโทษใครคนหนึ่งเพื่อเป็นตัวอย่างให้คนอื่นๆ เกิดความเกรงกลัวที่จะกระทำแบบนั้นอีก

หลักการบางอย่างที่จะทำให้การลงโทษมีประสิทธิภาพ หรือเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน เมื่อตัดสินใจว่าต้องลงโทษ ควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

1. ต้องมีการระบุไว้ชัดเจนและล่วงหน้าว่า พฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมที่ต้องถูกลงโทษ และทุกคนรู้ทั่วไปถึงกฎเกณฑ์นี้ มิฉะนั้นจะเกิดความรู้สึกต่อต้านไม่ยอมให้ลงโทษ

2. การลงโทษนั้น จะต้องทำทุกครั้งที่เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา การโดนลงโทษทุกครั้งที่ทำพฤติกรรมไม่พึงปรารถนา จะทำให้พฤติกรรมนั้นลดลงหรือหยุดไปอย่างรวดเร็วว่าการถูกลงโทษเป็นบางครั้ง ซึ่งจะทำให้พฤติกรรมนั้นคือยากแก่การหยุด พฤติกรรมที่ถูกลงโทษส่วนมากจะเป็นพฤติกรรมที่ผู้ทำ จะได้รางวัลหรือแรงเสริมแก่ตัวเอง แต่เป็นอันตราย

แก่ผู้อื่นหรือแก่ตัวเอง บางกรณีถ้าไม่ถูกลงโทษในบางครั้งจะเป็นการนำเอาพฤติกรรมไม่ดีนี้ ไปอยู่ในแบบแผนของการให้รางวัลเป็นครั้งคราว จะมีผลให้พฤติกรรมนี้ถูกปลูกฝังให้มั่นคงยิ่งขึ้น

3. การลงโทษจะมีประสิทธิภาพสูง เมื่อลงโทษทันทีภายหลังจากที่เกิดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ขึ้นมา

4. การพิจารณาใช้การลงโทษ ควรทำเมื่อพฤติกรรมนั้นยังไม่กลายเป็นนิสัย เพราะจะทำให้เห็นผลได้ชัดเจนและง่ายกว่า สำหรับพฤติกรรมที่ติดเป็นนิสัยแล้วการลงโทษอาจใช้ไม่ได้ผลเร็วมาก

5. เมื่อพิจารณาแล้วว่าต้องใช้การลงโทษ ต้องลงโทษให้รุนแรงในขนาดที่สามารถทำให้พฤติกรรมนั้นหยุดลง การลงโทษที่ไม่รุนแรงเพียงพอ นอกจากจะไม่สามารถหยุดพฤติกรรมแล้วยังทำให้ผู้ถูกลงโทษพัฒนากลไกเป็นการต่อต้านขึ้นมาอีกด้วย

6. เมื่อจะลงโทษต้องแน่ใจว่าผู้ถูกลงโทษไม่สามารถหนีไปได้ ไม่ว่าจะเป็นการหนีไปด้วยการใช้เหตุผลอธิบาย เพื่อหักล้างโทษทัณฑ์ หรือการพาตัวเองหนีไปจากสถานการณ์

7. ต้องลงโทษด้วยความมั่นคงในอารมณ์ ปราศจากความโกรธ หรือความเกรงว่าผู้ถูกลงโทษจะโกรธ

8. ภาษาพูดที่ควรใช้อย่างยิ่ง คือ การบอกให้รู้ว่าพฤติกรรมนั้นไม่ดี ไม่เข้าเกณฑ์อย่างไร ไม่ใช่ภาษาพูดเหยียดหยาม ประชดประชัน เพราะเป้าหมายของการดำเนินคือพฤติกรรมไม่ใช่ตัวคน

9. จงอย่าเพิ่งเสียด่างจะลงโทษอย่างเด็ดขาด จงพยายามจับความถูกของบุคคลอื่นเสมอ แล้วรีบให้แรงเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้อง การทำเช่นนี้ให้ผลดีสองประการคือ ผู้ที่ถูกจับความถูกจะเกิดกำลังใจทำความถูกนั้นต่อไป เป็นการเพาะความรู้สึกว่าตนเองเป็นคนดีมีค่าให้เกิดขึ้น ประการที่สองผู้ที่จับความถูกต้องของผู้อื่นเสมอจะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เมื่อจะลงโทษก็จะไม่ทำให้ผู้ถูกลงโทษ เกลียดและโกรธ เพราะเคยได้รับแรงเสริมหรือรางวัลมาแล้วบ่อย ๆ

10. ผู้บริหารที่ลงโทษจะต้องเป็นผู้เคยมีพระคุณกับผู้ถูกลงโทษมาก่อน ยิ่งให้รางวัลหรือเสริมแรงบ่อยครั้งกว่าการลงโทษ ก็ยิ่งจะเป็นการดี

11. การลงโทษจะใช้ได้ผลดี เมื่อใช้ควบคู่กับการเสนอทางเลือกให้บุคคลเลือกพฤติกรรมอื่นที่เป็น คู่แข่งกับพฤติกรรมที่ถูกลงโทษ

ซึ่งจุดมุ่งหมายในการลงโทษทางวินัยพอกกล่าวสรุปได้ดังนี้ (ประวิณ ณ นคร

1. เพื่อรักษาความศักดิ์สิทธิ์ของกฎหมายหรือระเบียบแบบแผน เป็นการเตือนให้สำนึกอยู่เสมอว่า ผู้กระทำผิดวินัยต้องถูกลงโทษ
2. เพื่อรักษามาตรฐานความประพฤติ ขวัญและสมรรถภาพของข้าราชการ การลงโทษข้าราชการที่กระทำผิดวินัยนั้น ต้องกระทำอย่างจริงจัง ไม่ละเว้นหรือละเลย ต้องกระทำโดยจับพยาน ด้วยความยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง และลงโทษในระดับที่เหมาะสมแก่ความผิด มาตรการเหล่านี้ ย่อมเป็นการสร้างมาตรฐานความประพฤติเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน และก่อให้เกิดความมีขวัญในการทำงานมากขึ้น
3. เพื่อจูงใจให้ข้าราชการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น เมื่อผู้กระทำผิดวินัยได้รับโทษทางวินัยแล้ว คงปรับตัวให้ดีขึ้น ด้วยการพยายามเลิกประพฤติในสิ่งผิดนั้น
4. เพื่อรักษาชื่อเสียงของทางราชการและความเชื่อมั่นของประชาชนต่อทางราชการ การที่ราชการทำงานด้วยความมีวินัย และมีการลงโทษผู้กระทำผิดวินัยย่อมก่อให้เกิดความเชื่อถือแก่ประชาชน

การลงโทษนอกจากจะเป็นการสร้างแรงจูงใจทางลบแล้ว ยังเป็นการแสดงให้คนทั่วไปเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาไม่ได้เข้ากับคนผิด อันเป็นการรักษาชื่อเสียงและเกียรติคุณขององค์การ ให้นำเชื่อถือ ต่อสาธารณชนด้วย (พนัส หันนาคินทร 2530 : 255)

สรุปได้ว่า การลงโทษอาจมีทั้งข้อดีและข้อด้อย แต่บางครั้งก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ต้องนำมาใช้ในการปกครองคนมาก ๆ เพื่อรักษามาตรฐานให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยอันจะเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานในองค์การได้

กัญญา สาทร (2517 : 387-389) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลว่า คือ สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล เป็นผลประโยชน์และบริการต่างๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรเพื่อบำรุงขวัญและจูงใจ ให้ทำงานอย่างสบายใจพอใจกับงาน สวัสดิการอาจให้เป็นเงิน หรือให้เป็นบริการความสะดวกก็ได้ นอกจากนั้นยังเป็นสิ่งจูงใจ ในการจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงานในหน่วยงานอุทิศเวลา แรงงานในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ทั้งยังส่งเสริมสุขภาพจิตของบุคลากรให้อยู่ในสภาพปกติ หลักการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลเป็นหลักแห่งการจูงใจหนึ่ง ซึ่งต้องเน้นในการสร้างกำลังใจ ทำให้หน่วยงานก้าวหน้ายิ่งขึ้น เป็นบริการอย่างหนึ่งที่สามารถจูงใจ ให้คนมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน หลักการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ดี ต้องตรงตามความประสงค์ของผู้บริการ และจะช่วยให้สร้างสัมพันธ์ทางใจขึ้นระหว่างองค์การกับพนักงานเจ้าหน้าที่ ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนต้องพิจารณาความต้องการ

อันแท้จริงของครู อาจารย์ในโรงเรียนเพื่อบำรุงขวัญตามความเหมาะสม (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 246)

สรุปได้ว่า การให้สวัสดิการแก่ครูอาจารย์ซึ่งนอกเหนือไปจากที่ทางราชการจัดให้แล้ว ส่วนหนึ่งที่ดีว่าเป็นการสร้างขวัญและการจงใจ คือ การจัดสวัสดิการต่างๆ ให้ เช่น ที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ เงินช่วยเหลือ ฯลฯ การให้สวัสดิการเหล่านี้ จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย และช่วยแก้ปัญหาทุกขร้อน ทำให้เกิดความรู้สึกภักดีต่องานที่ทำอยู่

การที่บุคคลได้รับพิจารณาอย่างเป็นธรรมในผลงานจากการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน พันธ์ หันนาคินท์ (2530 : 208) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมี ลักษณะของผู้นำและมีคุณสมบัติของการเป็นครูใหญ่ คือ การสร้างคุณธรรมและการปฏิบัติตัว ให้เป็นไปตามคุณธรรมอันดีงาม เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา อันดับแรกที่ควรปฏิบัติ คือ ความยุติธรรม ปกครองโดยปราศจากความลำเอียงด้วยอคติต่างๆ เช่น โลกะ โทสะ โมหะ แม้ว่าความยุติธรรมไม่สามารถสร้างความพอใจให้กับทุกคนได้ แต่เป็น เครื่องประกันว่าจะไม่มีการได้เปรียบ แต่ละฝ่ายต้องมีการเสียบ้างโดยไม่มีแต่ได้ฝ่ายเดียว

สรุปว่าขวัญกำลังใจของครู อาจารย์ขึ้นอยู่กับ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา โดยหลักของเหตุผล ความโปร่งใส ถูกต้องและยุติธรรม

การที่บุคคลได้มีโอกาสร่วมปฏิบัติงาน เช่น การกำหนดเป้าหมาย การได้ร่วมแก้ปัญหา ซึ่งทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สมพงษ์ จีระประภาพันธุ์ (2525 : 84) ได้เสนอ แนวคิดในการกระตุ้นให้คนทำงาน โดยการจงใจ ให้คนเกิดความสำนึกในความรับผิดชอบ การให้ โอกาสแสดงความสามารถและให้มีส่วนร่วมในงานของหน่วยงาน เพื่อเป็นการสร้างความรู้สึก ให้ ผู้ปฏิบัติงานว่ามีส่วนร่วมในหน่วยงาน ส่วนเชาวน์ สาลิฉัน และคณะ (2529 : 61-62) กล่าวทำนองเดียวกันว่าการให้ครูอาจารย์ มีความรับผิดชอบต่อโรงเรียน ต่อนักเรียน และต่อหน้าที่ การงานของตน การที่มีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในงาน มีส่วนเป็นเจ้าของรับผิดชอบร่วมกันนั้น เป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกอยากทำงาน หากจะกล่าวถึงข้อดีของการยอมให้คนงาน มีความรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กรนั้น ถือว่าเป็นการจงใจที่สำคัญอย่างยิ่ง พรรณราย ทรัพย์ะประภา (2529 : 68) กล่าวว่า การปฏิบัติโดยมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในงาน ได้แก่

1. แต่ละคนมีส่วนพิจารณา วิวินิจฉัย และตัดสินใจว่าควรทำอะไรหรือไม่ควรทำอะไร

2. เมื่อแต่ละคนมีส่วนในการตัดสินใจปัญหาแล้ว แต่ละคนจะยอมรับปฏิบัติตามโดยไม่คัดค้านหรือขัดขืน

3. เมื่อยอมรับจุดหมายหรือเป้าหมายของกลุ่ม ทุกคนก็จะพุ่งไปสู่เป้าหมายที่แน่นอน

4. แรงผลักดันของสังคมถ้าใช้ให้ถูกก็จะมีประโยชน์ หากใช้ผิดก็จะมีผลเสีย ควรพยายามให้กลุ่มได้มีส่วนสร้างแรงผลักดันของกลุ่มขึ้นมาเอง

5. การให้สิทธิเสรีภาพแก่คนที่มีส่วนในการพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่งนั้น เป็นการสร้างความพอใจแก่ตนเองด้วย ขณะเดียวกันก็สร้างความรู้สึกรับผิดชอบที่เกิดขึ้นในแต่ละคน

บาร์นาร์ด (Barnard 1979 : 142-149 ; อ้างถึงใน เคนดาว แต่งรุ่ง 2537 : 41) กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่ผู้บริหาร สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจ ประการหนึ่ง คือ โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงาน (The opportunity of enlarged participation) ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งในหน่วยงาน รู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน

สรุปว่าการร่วมทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะจูงใจครู อาจารย์ให้ทำงานได้ดี ดังนั้นผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครู อาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติงาน ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ในการบริหาร ซึ่งจะเป็สิ่งช่วยจูงใจครู อาจารย์ให้ตอบสนองความต้องการของตน และทำให้เขารู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อโรงเรียน

ทวิชัย ศิริสุภรณ์ (2541 : 36) ได้ศึกษาการจูงใจครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ โดยสำรวจแบบสอบถามปลายเปิดข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมที่ผู้บริหารจัดเพื่อจูงใจครูได้ 25 กิจกรรม ได้แก่ การให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน การให้อิสระในการทำงาน การยี่ระเบียบกฎหมายเป็นหลัก การยี่วัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นหลัก การยกย่องชมเชย การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การให้การเอาใจใส่ดูแล การให้โอกาสในการตัดสินใจ การให้ระบบกลุ่มหรือตัวแทน การให้สวัสดิการ การให้เกียรติและถือเป็นกันเอง การให้มีส่วนร่วมในการบริหาร การให้โอกาสนำเสนอผลงาน การยี่นโยบายของหน่วยงาน การยี่คหุ่่นตามความเหมาะสม การให้บริการด้านอาหาร การให้บริการด้านที่พัก การใช้วิธีการจัดการโดยยี่วัตถุประสงค์ การจัดงานที่ตอบสนองความต้องการทางใจ การให้บริการทางแพทย์ การยี่คหุ่่นบุคคลเป็นหลัก การใช้วิธีการแบบพ่อกปรองลูก และ การให้เงินหรือสิ่งตอบแทน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2529 : 248-249) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคล ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ พบว่า สถาบันมีวิธีการจูงใจอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของสถาบัน โดยการให้การยกย่องชมเชย การให้การยอมรับนับถือ การส่งเสริม ความก้าวหน้าของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ การใช้ระบบการปกครองอย่างค้ำคูณเคย การพิจารณา ความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของสถาบัน การส่งเสริม ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถอาจารย์และ เจ้าหน้าที่ ทำให้ ผู้บริหารได้มีการติดตามผลงาน และนิเทศงานอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอและทั่วถึงกัน เพราะจะทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น ไม่เกิดความรู้สึกถูกทอดทิ้ง

ปิยพงษ์ มณีศรี (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการ สาย ค. ในมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ของข้าราชการสาย ค. ที่ปฏิบัติงานวิทยาเขตวังท่าพระ กับวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ พบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสาย ค. รวมทั้งมหาวิทยาลัย จำแนก ตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีความพึงพอใจระดับปานกลาง และ ไม่แตกต่างกันทางสถิติ ยกเว้นกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจสูงกว่า กลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี ขณะเดียวกันกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี มีความพึงพอใจสูงกว่ากลุ่มที่มี ประสบการณ์ 1-5 ปี

2. ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน 6 ปัจจัย เรียงจาก มากไปหาน้อย คือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการปฏิบัติ ในการบริหารของผู้บังคับบัญชา ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และด้านเงินเดือน สวัสดิการ

ชนินทร์ เกตุขำ (2532 : 143-144) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของครู อาจารย์ เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้จูงใจครู อาจารย์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า ครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 9 มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้วิธีการ จูงใจครู อาจารย์ทั้ง 12 ด้าน ดังนี้ ด้านการจัดรายการบังคับบัญชา การมอบหมายงาน

การปกครองบังคับบัญชา การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครู อาจารย์ และการส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครู อาจารย์ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน จูงใจครู อาจารย์ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการให้มีส่วนร่วมในงาน การสนับสนุนให้ก้าวหน้า การพิจารณาความดีความชอบ การจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล การให้การยกย่องชมเชย การให้การยอมรับนับถือ จูงใจครู อาจารย์อยู่ในระดับน้อย

อำไพ อินทรประเสริฐ (2532 : บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ผลวิจัยปรากฏว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจเป็นอันดับมาก 1-3 คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน สัมพันธภาพในหน่วยงาน และชีวิตส่วนตัว ส่วนอันดับน้อย 11-13 คือ เงินเดือน สภาพการทำงาน และความก้าวหน้า

ประดับ ชันทองทิพย์ (2536 : บทคัดย่อ) ได้วิจัย พบว่า ความพึงพอใจในงานของพนักงานเทศบาล : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลจังหวัดชลบุรี โดยส่วนรวมมีความพึงพอใจระดับมาก 6 ด้าน คือ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความพอใจขั้นตำแหน่งการงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารกับผู้นอน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ 6 ด้าน และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพียง 4 ด้าน

เด่นดาว แต่งรุ่ง (2537 : 53-55) ได้วิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการจูงใจภายในเป็นลำดับสูงสุดคือ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ การเข้าใจเป้าหมายของงาน การได้ปฏิบัติงานที่น่าสนใจและท้าทาย การได้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การได้รับรู้ผลงานของตน การเข้าใจศักยภาพของตนเอง การได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพตามลำดับ และใช้วิธีการจูงใจภายนอกสูงสุด คือ การร่วมทำงาน การให้ความเป็นธรรม การเลื่อนตำแหน่ง การให้สภาพและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การจัดสวัสดิการที่ดี การให้คำชมเชย การให้รางวัล และการลงโทษตามลำดับ

อุไรรัตน์ ชนะบำรุง (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของนักวิชาการศึกษา ในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษามากไปน้อย คือ การได้รับการยอมรับนับถือ การนิเทศงาน เงินเดือน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน

สุธารัตน์ อนุกุลประเสริฐ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจของ

นักศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย ต่อการเข้าศึกษาในระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจด้านความมุ่งมั่นหายอันดับแรก คือ พัฒนาศักยภาพของตนเอง ศึกษาความรู้ใหม่ที่ทันสมัย และต้องการศึกษาต่อระดับปริญญาเอก ส่วนด้านเหตุผลส่วนตัว คือ มีเกียรติแก่ตนเอง เป็นที่ยอมรับในวงการศึกษ สร้างความมั่นใจในการทำงาน และการเปลี่ยนสายงาน

วิภาพร โสฬสสูงเนิน (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนกัณดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ครูมีแรงจูงใจระดับปานกลาง 6 ด้าน คือ ปัจจัยพื้นฐาน เงินเดือนและสวัสดิการ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความต้องการมีชื่อเสียง และได้รับการยกย่อง

สุทัศน์ คุรงค์เรือง (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขตการศึกษา 5 คือลักษณะงานที่ปฏิบัติ และการยอมรับนับถือ

ทวีชัย ศิริสุภรัตน์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจูงใจครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีกิจกรรมเพื่อเป็นการจูงใจ 6 ด้านอยู่ในระดับมาก คือ การสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้บังคับบัญชา การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน การให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้า การสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ และการยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหาร ส่วนระดับน้อย คือ การจัดสวัสดิการ และโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีการใช้การจูงใจมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

พิมพ์สุภา ศิริผลตัน (2541 : 97-98) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูประจำกลุ่มการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญ วิถีเรียนทางไกล ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ครูประจำกลุ่มการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญ วิถีเรียนทางไกล โดยภาพรวมมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ราชด้านอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ การยอมรับนับถือ การปกครองบังคับบัญชา และความสำเร็จของงาน ราชด้านอยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้าน คือ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ นโยบายและการบริหาร และค่าตอบแทน

วิฑูรย์ เพชรประกัสสร (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย พบว่า ระดับความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย โดยส่วนรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก

ขงยุทธ สิมพา (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัย พบว่า ความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี โดยส่วนรวมและแยกตามขนาดโรงเรียน มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ มาก คือ งานที่ทำในปัจจุบัน ที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา และอยู่ในระดับปานกลาง คือ การเลื่อนเงินเดือน และรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ

คลีเมนต์ (Clement 1983 : 2567-A) ได้ศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน คือ ลักษณะของงาน ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง

ชmidt; อ้างถึงใน วิจิตร ปานแก้ว 2536 : 59) ได้ศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนพอใจอย่างสูงในเรื่อง ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในตำแหน่ง การงาน

วิกสตอร์ม (Wickstorm 1971 : 1249A ; อ้างถึงใน เด่นดาว แต่งรุ่ง 2537 : 42) ทำวิจัย ได้ผลสอดคล้องกับของเฮอริชเบอร์ก แม้บางอย่างจะมีความแตกต่างกันบ้าง ซึ่งได้วิจัยระดับและสิ่งทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ในการทำงานของครู กับหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้ กับเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอน และตำแหน่งหน้าที่ (บริหารหรือสอน) โดยศึกษาจากครู 373 คน เป็นครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาและวิทยาลัย โดยวิธีให้ครูมีความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจ ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจสูงสุดมี 4 อย่าง คือ ความรู้สึกว่าได้ประสบความสำเร็จ ลักษณะงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความไม่พอใจสูงสุดมี 4 อย่าง คือ การไม่ประสบผลสำเร็จ นโยบายและการบริการ สภาพการทำงานและผลงาน ที่ตรงกันข้ามกับชีวิตส่วนตัว

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปประเด็นวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้จูงใจครู อาจารย์ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา ได้ดังนี้

1. การชื่นชมผลสำเร็จในการทำงาน
2. การยอมรับนับถือ
3. การได้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
4. การได้ปฏิบัติงานที่น่าสนใจและท้าทาย
5. การได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ
6. การได้รับรู้ผลงานของตน

7. การเข้าใจเป้าหมายของงาน
 8. การเข้าใจศักยภาพของตนเอง
 9. การให้รางวัล
 10. การให้คำชมเชย
 11. การเลื่อนตำแหน่ง
 12. การให้สภาพและบรรยากาศการทำงานที่ดี
 13. การลงโทษ
 14. การจัดสวัสดิการที่ดี
 15. การให้ความเป็นธรรม
 16. การร่วมทำงาน
 17. การยึดนโยบายของโรงเรียนเป็นหลัก
 18. การยึดหยุ่นตามความเหมาะสม
 19. การเอาใจใส่ดูแล
 20. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
- มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University