

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการจูงใจครู ในโรงเรียนเอกชนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง
 - 1.1 ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนเอกชน
 - 1.2 การบริหารการศึกษาโรงเรียนเอกชน
 - 1.2.1 โครงสร้างการบริหารการศึกษาเอกชน
 - 1.2.2 การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน
 - 1.2.3 การปฏิบัติงานของบุคลากรครู
 - 1.3 ความหมายของการจูงใจ
 - 1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการจูงใจ
 - 1.5 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ
 - 1.6 ประเภทของการจูงใจ
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1.1 ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนเอกชน

การจัดการศึกษาเอกชนในประเทศไทย กล่าวได้ว่า เอกชนดำเนินงานก่อนการศึกษาในระบบโรงเรียนของภาครัฐ คือ ตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาซึ่งคงรุ่งเรืองและได้มีการพัฒนาการเรียนการสอนมาโดยตลอด สมเด็จพระนารายณ์มหาราช พ.ศ. 2199 – 2231 และสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พ.ศ. 2394 – 2411 ซึ่งเป็นยุคของการเผยแผ่ศาสนาควบคู่ไปกับการศึกษาความรู้ ผู้นำระดับสูงของยุคนั้นให้ความสนใจที่จะแสวงหาความรู้และวิทยาการทันสมัยต่าง ๆ ต่อมาจึงได้มีการจัดตั้งโรงเรียนเอกชน ที่จัด

การศึกษาแบบการศึกษาสมัยใหม่ (แบบตะวันตก) โดยบาทหลวงฝรั่งเศสในภายโรมันคาทอลิก ได้เข้ามาจัดตั้งโรงเรียนขึ้นหลายแห่งและบางแห่งทรงจัดสรรงบประมาณสนับสนุนด้วย มีตำราเรียนภาษาไทยใช้เป็นเล่มแรก คือ จินดามณี กิจการโรงเรียนของบาทหลวงเป็นการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบแบบประเทศตะวันตก สำหรับค่าเล่าเรียนส่วนใหญ่จะเป็นสิ่งของตามแต่ผู้ปกครองจะนำมาให้ และได้ขยายเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตามความนิยมที่มีมากขึ้นตามลำดับ โรงเรียนเอกชนที่จัดตั้งขึ้นในระยะแรกและยังคงดำเนินกิจการอยู่จนถึงทุกวันนี้ ได้แก่ โรงเรียนอรรถประดิษฐ์ จังหวัดเพชรบุรี (พ.ศ. 2408) โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย (พ.ศ. 2413) โรงเรียนราชินี (พ.ศ. 2446) โรงเรียนเหล่านี้ถึงจะจัดตั้งมานานนับร้อยปีแล้ว แต่ก็ได้รับความศรัทธาและความนิยมมาโดยตลอด เนื่องจากความมั่นใจในคุณภาพของการศึกษาที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องนั่นเอง และรัฐริเริ่มที่จะสนับสนุนการศึกษาเอกชนในรูปแบบของเงินทุน บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์มีมาก่อนสมัยเปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นระบบประชาธิปไตยใน พ.ศ. 2475 ต่อมาเมื่อประกาศใช้แผนการศึกษาแห่งชาติ 2 ฉบับ คือ พ.ศ. 2475 และ พ.ศ. 2479 จึงได้ระบุว่า ให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล และในแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับต่อ ๆ มา ก็ได้ส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาประเทศชาติเป็นลำดับ (จรัส นองมาก. 2538 : 15)

การศึกษาเอกชนในประเทศไทยมีประวัติอันยาว และได้มีการพัฒนารูปแบบและวิธีการอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด สามารถแบ่งพัฒนาการของการศึกษาเอกชนได้ 5 ระยะเวลา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 (อ้างถึงในเพ็ญประกาย แพงไทย. 2545 : 12)

ระยะที่ 1 ความอิสระของการศึกษาเอกชน (พ.ศ. 2395 – 2461) ในช่วงนี้โรงเรียนเอกชนสามารถดำเนินกิจการได้โดยไม่มี การควบคุม การที่รัฐไม่ได้ดำเนินการควบคุมโรงเรียนเอกชน ก็เนื่องมาจากสาเหตุทางการเมืองระหว่างประเทศที่ประเทศตะวันตกกำลังขยายอำนาจทางการเมือง หรือยุคจักรวรรดินิยม สิ่งที่รัฐดำเนินการในช่วงนี้คือการจัดตั้งโรงเรียนของรัฐ และสนับสนุนโรงเรียนเอกชนของไทย

ระยะที่ 2 การควบคุมโรงเรียนเอกชน (พ.ศ. 2461 – 2480) ระยะนี้รัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ 2 ฉบับ คือ ฉบับ พ.ศ. 2461 และ พ.ศ. 2479 สาเหตุสำคัญที่มุ่งควบคุมกิจการของโรงเรียนเอกชนก็เพื่อความมั่นคงของชาติเป็นหลัก เช่น ครูใหญ่ต้องมีวุฒิทางครู ครูที่สอนต้องมีความรู้ภาษาไทย ต้องสอนภาษาไทยและปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี ความจงรักภักดีต่อชาติ

ระยะที่ 3 ความเฟื่องฟูของการศึกษาเอกชน (พ.ศ. 2480 – 2503) รัฐเริ่มการอุดหนุนการรับรองวิทยฐานะ และมีนโยบายเด่นชัดให้เอกชนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของชาติเพิ่มมากขึ้น ในระยะนี้มีโรงเรียนเอกชนขยายตัวอย่างมาก

ระยะที่ 4 การหยุดชะงักและการขยายตัวของโรงเรียนเอกชน (พ.ศ. 2507 – 2518) รัฐบาลได้มีนโยบายขยายการศึกษาการศึกษาภาคบังคับเป็น 7 ปี ทำให้โรงเรียนของรัฐขยายตัวอย่างมากอันมีผลกระทบต่อภาระดำเนินงานของโรงเรียนเอกชน แต่ด้วยรัฐบาลไม่สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายได้เพราะปัญหาด้านงบประมาณและขาดแคลนครู ตลอดจนจนอาคารสถานที่ รัฐจึงมีนโยบายให้เอกชนเข้ามาดำเนินการมากขึ้น ทำให้โรงเรียนเอกชนขยายตัวเพิ่มมากขึ้น พ.ศ. 2518

ระยะที่ 5 การแสวงหาแนวทางใหม่ (พ.ศ. 2518 – ปัจจุบัน) การประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2518 และ 2525 ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนอย่างมาก เพราะมีการควบคุมมาตรฐานเข้มงวดมาก มีการควบคุมการเก็บค่าเล่าเรียนและต่อมาได้มีการผ่อนปรนตามนโยบายค่าเล่าเรียนลอยตัว อีกทั้งรัฐบาลได้ดำเนินการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ซึ่งรัฐบาลจำเป็นต้องเร่งการขยายการจัดการศึกษาภาครัฐออกไปเพื่อให้เป็นไปตามทิศทางและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศ โรงเรียนเอกชนเองจึงได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

1.2 การบริหารการศึกษาโรงเรียนเอกชน

ความเป็นมาของการศึกษาเอกชนและการบริหารการศึกษาโรงเรียนเอกชน การศึกษาเอกชน หมายถึง กิจกรรมการศึกษาที่เอกชนหรือคณะบุคคลเป็นผู้จัดขึ้นโดยอาศัยทรัพยากรการบริหารหลักที่เป็น คน (Man) ทุนทรัพย์ (Money) และวัสดุ (Material) ของภาคเอกชนการจัดตั้งก็เพื่อวัตถุประสงค์อันสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มเท่านั้น สำหรับองค์ประกอบของการศึกษาเอกชนมี ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2538)

1. ผู้จัดกิจกรรมเป็นเอกชนหรือบุคคลหรือคณะบุคคล กรณีที่เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือข้าราชการก็จะดำเนินการในฐานะของเอกชน ผู้จัดกิจกรรมดังกล่าวมีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียน เจ้าของ ผู้จัดการ
2. ทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่บุคลากรทางการศึกษา ที่ดินสิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนงบประมาณจะได้มาจากเอกชนเป็นหลัก
3. วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาเป็นการจัดเพื่อประโยชน์อันจำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มมิได้ให้บุคคลทั่วไป

4. ผู้เรียน โดยปกติผู้เรียนจะเป็นบุคคลที่มีพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจในระดับเดียวกัน ในกรณีนี้หากผู้เรียนรวมกันทุกผลัดมากกว่า 7 คน ขึ้นไป สถานที่นั้นก็จะได้ชื่อว่าเป็นสถานศึกษาเอกชนตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน

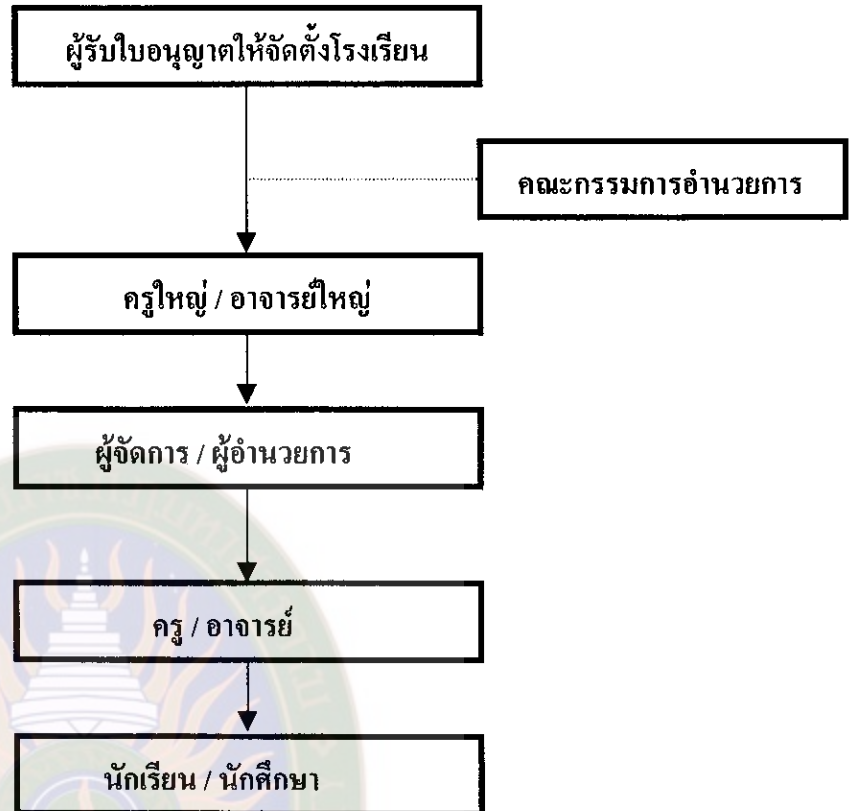
คำว่า การศึกษาเอกชน ได้มีการนำมาใช้อย่างกว้างขวางมาตั้งแต่ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2512 ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ. 2515 ได้จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนขึ้นแทนกองโรงเรียนราษฎร์ กรมวิสามัญศึกษา โดยประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 ทำให้เรียกโรงเรียนราษฎร์ว่า โรงเรียนเอกชนและสถานศึกษาเอกชนมากขึ้นเป็นลำดับจนถึงปีเฉลิมฉลองครบรอบ 200 ปี กรุงรัตนโกสินทร์ จึงเปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนเอกชน ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 เป็นต้นมา

แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540 – 2544) ของคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาเอกชน ดังนี้

1. โรงเรียนเอกชนจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว
2. โรงเรียนเอกชนได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ลงทุนจัดการศึกษามากขึ้น โดยเพิ่มปริมาณการผลิตกำลังคนในสาขาที่ขาดแคลน
3. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพของชุมชนท้องถิ่น
4. ครูโรงเรียนเอกชน พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญมีรูปแบบการสอนที่หลากหลาย
5. ครูโรงเรียนเอกชนได้รับสวัสดิการและขวัญกำลังใจในรูปแบบต่าง ๆ
6. นักเรียนโรงเรียนเอกชนได้รับการพัฒนาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งทางด้านจิตใจ สังคม สติปัญญา สุขภาพพลานามัย และด้านประกอบอาชีพ

1.2.1 โครงสร้างการบริหารการศึกษาโรงเรียนเอกชน

การบริหารโรงเรียนเอกชนนั้นได้พัฒนาการบริหารให้สอดคล้องกับยุคสมัยตลอดมาทั้งนี้ก็เพื่อต้องการให้การศึกษาของเอกชนได้มาตรฐาน มีคุณภาพ การบริหารการศึกษาเอกชนในสมัยเริ่มต้นนั้น ยังไม่มีรูปแบบและโครงสร้างที่ชัดเจน แต่จะมีลักษณะเป็นงานที่ง่าย ๆ ปัจจุบันเมื่อมีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน มีหน้าที่ กำกับดูแลโรงเรียนเอกชน ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชนให้เป็นลักษณะเดียวกัน รายละเอียดตามภาพที่ 1



แผนภูมิที่ 2 แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (อ้างในถึง พัทธา จongsirikul 2546 : 13)

จากแผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน ผู้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียน จะมีตำแหน่งเป็นประธานของคณะกรรมการอำนวยการ สำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ หรืออาจารย์ เป็นเพียงตำแหน่งที่เรียกกันในโรงเรียนเท่านั้น สำหรับชื่อที่ถูกต้องตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 คือ ผู้จัดการ ครูใหญ่ และครู

ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา ซึ่งครอบคลุมงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป และเป้าหมายในการจัดการศึกษาคือทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข (ธีระ รุญเจริญ. 2546 : 68)



แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างองค์กรตามแนวการกระจายอำนาจ (อ้างใน ชีระ รุญเจริญ. 2546 : 68)

1.2.2 การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน

ตามทฤษฎีการบริหารองค์กรของศาสตร์สาขาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารธุรกิจ การบริหารรัฐกิจ หรือการบริหารการศึกษา ถือว่า “คน” คือปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงาน องค์กรใดมีกำลังคนที่มีคุณภาพ องค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จ

การบริหารงานบุคคลมีขอบเขตกว้างขวาง ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ระบุขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้พอสรุปได้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2535 : 6) ได้ระบุความหมายการบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการ หรือดำเนินการเกี่ยวกับนโยบาย การวางระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมมาปฏิบัติงานและให้บุคคลได้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

พะยอม วงศ์สารศรี (2538 : 38) ได้ให้ความหมายของการบริหารบุคคลว่า หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ พิจารณาบุคคลที่มีอยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าอยู่ในองค์กร และขณะที่บุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีการจัดกิจกรรมพัฒนา ชำรงรักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

พัชรา จงศิริกุล (2546 : 18) ได้ให้ความหมายของการบริหารบุคคลในหน่วยงานทั่ว ๆ ไป ซึ่งโดยหลักแล้วสามารถนำมาประยุกต์กับโรงเรียนได้เป็นส่วนใหญ่ แตกต่างกันที่ขั้นตอนของการบริหารบุคลากรซึ่งบางขั้นตอนโรงเรียนมีอำนาจในการจัดการได้โดยตรง เช่น การสรรหา การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในโรงเรียน การให้พ้นจากตำแหน่งหรือเรื่องอื่น ๆ ซึ่งอำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่จะอยู่ในอำนาจของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ดังนั้น การบริหารงานที่สำคัญของโรงเรียนเอกชนก็จะให้ความสำคัญในเรื่อง พัฒนาบุคลากร การชำระรักษาบุคลากรและการประเมินผลปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงานโรงเรียน

จากตัวอย่างที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงการบริหารองค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับบุคลากรที่อยู่ในความรับผิดชอบในสายงาน ทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ มีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรขององค์กรแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ของตนให้เกิด

ประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อความเข้มแข็ง มั่นคงและศักดิ์ศรีขององค์กรและประสิทธิผลของงาน การบริหารบุคคลจึงต้องมีโครงสร้างและกระบวนการเป็นหลักยึด แต่เป็นระบบที่เคลื่อนไหว อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ

สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน

กระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง การมอบหมายงาน การพัฒนาหรือฝึกอบรม การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การประเมินผลการทำงาน การยกย่องให้รางวัลและการพ้นจากงาน จะเห็นว่า กระบวนการทั้งหมดนี้เป็นไปเพื่อให้องค์กรเป็นคนที่มีความสามารถในการเข้าทำงาน ได้ใช้ความรู้ ความสามารถทำงานให้เต็มที่จนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยที่คนเหล่านั้น ก็ได้รับการตอบแทนอย่างคุ้มค่า มีความสุขและประสบความสำเร็จในชีวิตด้วย

พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายลูกที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการบริหารบุคคลดังกล่าวข้างต้นนี้มาบรรจุไว้ในกฎหมายอย่างครบครัน เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่เหมาะสม และเพียงพอและได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ

สภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน การบริหารงานบุคคลถือเป็นสิ่งสำคัญหนึ่งที่จะทำให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ เนื่องจากบุคลากรในโรงเรียนเป็นผู้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นหากโรงเรียนมีบุคลากรที่มีคุณภาพด้วย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2544 : 12) กล่าวว่า โรงเรียนเอกชนมีอิสระและคล่องตัวในการบริหารงานบุคลากร และมีอำนาจในการตัดสินใจ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2544 : 19) กล่าวว่า ปัญหาที่มาจากโรงเรียนเอกชน พบว่า บุคลากรและครูในโรงเรียนเอกชนส่วนหนึ่งมีวุฒิค่า และหรือได้รับเงินเดือนไม่เต็มวุฒิ ขาดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ครูโรงเรียนเอกชนขาดความมั่นคงในอาชีพ โรงเรียนขาดแคลนปัญหาการขาดแคลนครูบางสาขาวิชา ซึ่งส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนและคุณภาพการศึกษาเอกชน

จรรยาพร ธรณินทร์ (2539 : 12) ได้ศึกษาว่าสภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียนเอกชน ดังนี้ การบริหารโดยเจ้าของเป็นบุคคล ซึ่งขาดการจัดทำแผนและพัฒนาอย่างเป็นระบบจึงทำให้การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ ระบบการอุดหนุนสำหรับโรงเรียนที่ไม่ได้รับความช่วยเหลือยังไม่ดีพอ และโรงเรียน

ไม่สามารถเก็บค่าเล่าเรียนได้เต็มตามที่ควรได้รับปัญหาด้านบุคลากร ครูออกกลางคัน ครูขาดขวัญกำลังใจ ผู้บริหารโรงเรียนขาดประสบการณ์ โรงเรียนมีตัวป้อนด้านจำนวนนักเรียนน้อย ปัญหาด้านการบริหารจัดการขาดระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปัญหาด้านการสอนและด้านวิชาการ ขาดวิธีการวัดและประเมินผล วิธีการสอนที่ไม่ทันสมัยรวมทั้งสื่อการสอนที่ไม่พร้อม

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 14) ได้ให้ทัศนะว่าการบริหารบุคคลเป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

จากทัศนะดังกล่าวมาพอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ การวางแผน อัตรา กำลัง กระบวนการสรรหา การคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาการบำรุงรักษาและการพิจารณาให้คุณให้โทษ ตลอดจนให้บุคคลพ้นจากงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สภาพการบริหารงานในโรงเรียนเอกชน จะเห็นได้ว่าเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลในเชิงธุรกิจศึกษา โรงเรียนไม่สามารถวางแผนอัตรากำลังคนได้อย่างมีแบบแผน เช่น โรงเรียนรัฐบาล เพราะโรงเรียนจะบรรจุครูเข้าทำงานมากเกินไปปริมาณงานที่ทำอยู่ไม่ได้ และนอกจากนี้จำนวนครูจะต้องสัมพันธ์กับจำนวนนักเรียนที่มีอยู่ช่วยในการสรรหาและการคัดเลือกก็เช่นกัน โรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ ไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในโรงเรียนได้อย่างทางราชการ เนื่องจากการรับสมัครนักเรียนได้ช้ากว่าสถาบันของรัฐ จึงกำหนดการรับสมัครบุคลากรเข้าทำงานไม่ได้ชัดเจนแน่นอน ซึ่งอาจเป็นสาเหตุทำให้ได้ครูที่ไม่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน และเข้ามาอยู่ในองค์กรไม่ได้นานตามที่โรงเรียนต้องการ แม้ว่าบางครั้งจะได้ครูดีมีความสามารถเข้ามาทำงาน แต่ต้องลาออกไปเพราะต้องการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของตนประกอบกับฐานะทางการเงินของโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่มักจะไม่นั่นคง เพราะโรงเรียนไม่ได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล เงินที่ใช้ดำเนินการจะได้มาจากค่าธรรมเนียมการเรียนของนักเรียนเพียงอย่างเดียว ดังนั้นการส่งครูไปพัฒนา ฝึกอบรมหรือจัดสวัสดิการให้กับครูจึงไม่เท่าเทียมภาครัฐบาล ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญทำให้ครูขาดแรงจูงใจในการทำงานที่ตนปฏิบัติอยู่ จึงลาออกจากองค์กรไปในที่สุด ทำให้โรงเรียนต้องรับครูใหม่เข้ามาปฏิบัติงานแทนแทบทุกปี ซึ่งเป็นผลทำให้การทำงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ และเป็นปัญหาต่อการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนอย่างยิ่ง (รัตนา แสงแก่นเพชร. 2545 : 30)

ในการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน สรุปได้ว่า เป็นการบริหารงานอย่างมีระบบตามลักษณะการบริหารงานบุคคลทั่วไป แต่ยังไม่สามารถที่จะทำได้ในทุกด้าน ซึ่งปัญหาเหล่านี้ขึ้นอยู่กับสถานภาพของโรงเรียนว่าเป็นอย่างไร ดังนั้น โรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีนักเรียนจำนวนมาก มีฐานะทางการเงินมั่นคง สามารถจัดการบริหารบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานและขององค์กร

1.2.3 การปฏิบัติงานของบุคลากรครู

การปฏิบัติงานของครูนั้นเป็นบทบาทสำคัญของบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นสถาบันใดก็ย่อมมีกฎเกณฑ์หรือแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อทำให้องค์กรนั้น ๆ สามารถดำเนินการไปได้และสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของตน บุคลากรครูมีความจำเป็นต้องอาศัยหลักการเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตน ในที่นี้ขอเสนอแนวทางในการปฏิบัติงานของครู 3 ด้าน

1. การปฏิบัติงานของครูตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ บทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของครูได้มีกำหนดไว้อย่างชัดเจนจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้รับอนุมัติหลักการจากคณะรัฐมนตรีในคราวประชุม เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2542 หมวด 7 มาตรา 52 – 57 ที่กำหนดไว้ว่า ครูและผู้บริหารการศึกษาซึ่งทำหน้าที่จัดการศึกษาต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูหรือใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาแล้วแต่กรณีโดยมีบทบาทการปฏิบัติงานของครูไว้ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการแห่งชาติ. 2542 : 27 – 30)

มาตรา 52 ให้กระทรวง ส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อม และมีความเข้มแข็ง ในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง

รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ

มาตรา 53 ให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษามีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพในกำกับของกระทรวง มีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติ

ตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา

ให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ทั้งของรัฐและเอกชน ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด

การจัดให้มีวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการในการออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด

ความในวรรคสองไม่ใช้บังคับแก่บุคลากรทางการศึกษาตามอัยยาศัยสถานศึกษา ตามมาตรา 18(3) ผู้บริหารการศึกษาระดับเหนือเขตพื้นที่การศึกษาและวิทยาการพิเศษทางการศึกษา

ความในมาตรานี้ไม่ใช้บังคับแก่คณาจารย์ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ระดับปริญญา

มาตรา 54 ให้มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาของรัฐและระดับเขตพื้นที่การศึกษา เป็นข้าราชการในสังกัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

มาตรา 55 ให้มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับอื่น สำหรับข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีรายได้ที่เพียงพอและเหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพ

ให้มีกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนงานริเริ่มสร้างสรรค์ ผลงานดีเด่น และเป็นรางวัลเชิดชูเกียรติครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 56 การผลิตและพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนา มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคลของข้าราชการหรือพนักงานของรัฐในสถานศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

มาตรา 57 ให้หน่วยงานทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าวมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

จากข้อกำหนดดังกล่าว ครูจึงต้องพัฒนาบทบาทและเพิ่มหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตน โดยจะต้องปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนตามรูปแบบของกระบวนการสอนให้ทันต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับครอบครัวของนักเรียนและชุมชนอันเป็นที่ตั้งของสถานศึกษา เพื่อช่วยพัฒนาชุมชนและจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการของชุมชนอีกด้วย นอกจากนี้ครูยังต้องเป็นผู้มีความสามารถในการวิจัยเพื่อนำข้อมูลจากการวิจัยไปปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนและปฏิรูปชุมชนต่อไป

2. การปฏิบัติงานของครูตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนแห่งชาติ (สช.) ได้กำหนดระเบียบว่าด้วยจรรยา มารยาท วินัย และหน้าที่ของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ หรือครูโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2536 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2538 : 84) ดังนี้

1) ทำการสอน อบรมนักเรียน ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และนโยบายของทางราชการ

2) เอาใจใส่ในการสอน ปรับปรุงการเรียนการสอนให้สม่ำเสมอ

3) ส่งเสริมและเผยแพร่การปกครองในระบอบประชาธิปไตย

4) อบรมสั่งสอนและเผยแพร่ความรู้ ปลูกฝังวัฒนธรรมค่านิยม

เอกลักษณ์ไทย

5) เอาใจใส่การปฏิบัติงานในหน้าที่สม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้งหน้าที่การทำงาน

6) ช่วยเหลือกิจการของโรงเรียน และรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

7) ศึกษาหาความรู้ วิธีสอน วิธีประเมินผล การใช้หนังสือเรียนและคู่มือ

การเรียนการสอน

บทบาทหน้าที่ของครูซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนแห่งชาติ (สช.) กำหนดไว้ ได้เน้นการปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกของความเสียสละ และอุทิศตนเพื่อการศึกษาของศิษย์ รวมถึงการดำรงไว้ซึ่งความประพฤติที่ดีงาม

3. โครงการพัฒนาครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ ครูสภาในฐานะที่เป็นองค์กรวิชาชีพครู ได้พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู เมื่อปี 2537 และได้พิมพ์เผยแพร่ไปยังสถานศึกษา ครูและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้เป็น “เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของกระทรวงศึกษาธิการ” (วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2539) และให้แต่ละกรมที่เกี่ยวข้องดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานในหน้าที่ของข้าราชการครูในสังกัดตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู พ.ศ. 2540 ครูสภาจึงได้กำหนดแนวทางการประเมินคุณภาพของครู เพื่อให้ครูได้ใช้เป็นแนวทางในการประเมินตนเอง และให้ผู้บริหารประเมินครู โดยได้จัดทำระดับคุณภาพของครู (NTQ : National Teacher Qualification) ซึ่งมีสาระครอบคลุมเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูเป็น 5 ระดับ แต่ละระดับประกอบด้วย วิธีการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติตนและได้นำเสนอไปยังสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู คณะกรรมการข้าราชการครูได้มีมติให้นำระดับคุณภาพของครู (NTQ) ไปใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาข้าราชการครู เมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2541 ครูที่จะพัฒนาตนเองให้มีระดับคุณภาพสูงขึ้น สามารถทำได้โดยการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของครูสภา ซึ่งเป็นการฝึกพัฒนาไปทีละขั้น จนสามารถเป็นครูมืออาชีพ ตามระดับคุณภาพของครู ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2541 : 1 - 5)

ระดับ 1 ครูปฏิบัติการ เป็นครูที่ปฏิบัติงานโดยยังต้องอาศัยการชี้แนะ การสั่งการ รูปแบบจากผู้อื่น หรือคำสั่ง เอกสาร แบบแผนต่าง ๆ และมีความมุ่งมั่นที่จะทำตามแบบแผนนั้น ๆ ให้สมบูรณ์ โดยคำนึงถึงเป้าหมายปลายทางเป็นลำดับรอง

การสอนมุ่งเน้นเนื้อหา ผู้สอนเป็นผู้บอกความรู้ สอนตามแผนที่กำหนด กิจกรรมทุกอย่าง ตัดสินใจโดยครู มีสื่อเน้นความรู้ความจำ ประเมินผลโดยเน้นการทดสอบ เกิดผลต่อผู้เรียนในด้านความรู้ความจำเป็นส่วนใหญ่ ผลงานของผู้เรียนเป็นแบบเดียวกันตามที่ครูกำหนดรายงานผลเป็นภาพรวมของผู้เรียนทั้งชั้น

เป้าหมายในการพัฒนาคำนึงถึงผลที่เกิดกับตนเอง เน้นความถูกต้องตามระเบียบกฎเกณฑ์ มากกว่าเป้าหมายของงานหรือผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ

ระดับ 2 ครูชำนาญการ เป็นครูที่ปฏิบัติงานโดยมีกระบวนการพัฒนาไปสู่ความสามารถในการคิดเอง ทำเอง ตัดสินใจเองได้ โดยมีความมุ่งมั่นที่จะลงมือทำ รู้จักกำหนดเป้าหมายของงานไปที่ผู้รับบริการ แต่ยังไม่มีส่วนดำเนินการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายนั้นอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

การสอนมุ่งเน้นความรู้ความเข้าใจ มีตัวอย่างมากขึ้น คัดแปลงแผนสื่อ ให้เหมาะสมกับสภาพจำกัดต่าง ๆ ได้มีอุปกรณ์มากขึ้น แต่มีรายละเอียดแตกต่างกัน รายงานผลเป็นกลุ่ม

เป้าหมายในการพัฒนา คำนึงถึงความถูกต้องตามระเบียบ กฎเกณฑ์ ให้ความสำคัญต่อกระบวนการและเน้นผลที่เกิดขึ้นกับตนเองและผู้รับบริการเท่า ๆ กัน

ระดับ 3 ครูเชี่ยวชาญ เป็นครูที่ปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย มีขั้นตอน การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบสร้างสรรค์งาน คิดและตัดสินใจได้เอง จัดลำดับความสำคัญของงานได้ เน้นการพัฒนาผู้เรียน เป็นสำคัญ

การสอนมุ่งเน้นกระบวนการคิด ผู้เรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ส่วนใหญ่ ครูใช้คำถามมากขึ้น ถามหาวิธีการ มีแผนการสอนที่พัฒนาขึ้นเอง จัดทำเองได้เหมาะสมกับผู้เรียนเป็นรายบุคคล ใช้สื่อเน้นกระบวนการเรียนรู้มากขึ้น คำตอบของผู้เรียนหลากหลาย เกิดจากการแสวงหาและสรุปความรู้ของผู้เรียนตามเป้าหมายของครู กล้าคิด กล้าแสดงออกอย่างสร้างสรรค์

เป้าหมายในการพัฒนาคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการอย่างรอบด้าน สมดุล ทัวถึงและเสมอภาค

ระดับ 4 ครูเชี่ยวชาญพิเศษ เป็นครูที่ดำเนินงานต่าง ๆ โดยคำนึงถึงบุคคลอื่น องค์กรประกอบอื่น ๆ ที่จะได้รับประโยชน์จากการปฏิบัตินั้น ๆ แต่ยังไม่สามารถสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สร้างความเป็นเอกภาพในทุก ๆ ด้าน ทุกองค์ประกอบต่าง ๆ นั้นได้

การสอนมุ่งเน้นการพัฒนาจริง ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียน กิจกรรมและสื่อสอดคล้องสัมพันธ์กัน ส่งผลต่อพัฒนาการและความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน ให้โอกาสในการแสดงออกอย่างอิสระ ผลงานของผู้เรียนแตกต่างกันตามกระบวนการเรียน การสอนที่เลือก

เป้าหมายในการพัฒนาคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ และการพัฒนาวิชาชีพ หรือการพัฒนาสังคม

ระดับ 5 ครูผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นครูที่ปฏิบัติงานด้วยกระบวนการพัฒนาร่วมกัน อย่างสร้างสรรค์ บนพื้นฐานของผลพัฒนาทางบวกอย่างเท่าเทียมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สร้างความเป็นเอกภาพของงาน และกลุ่มบุคคลทั้งหมด รวมทั้งความสมดุลของสิ่งแวดล้อม

การสอนมุ่งเน้นการค้นหา สร้างความรู้ร่วมกันกับผู้เรียน ผู้เรียนเป็นผู้วางแผน การเรียนและกำหนดหลักสูตรของห้องเรียนเกือบทั้งหมด ร่วมประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองและการสอนของครู ใช้สื่อหลากหลายตอบสนองความต้องการของผู้เรียนแต่ละคนตาม ความสนใจและความถนัดอย่างแท้จริง เป็นผู้ที่สร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้ผู้เรียน และ เพื่อนครู เป็นผู้นำ คิดเองพัฒนาเองได้รอบด้านอย่างยั่งยืน

เป้าหมายในการพัฒนาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ส่งผลให้เกิดการสร้างและ พัฒนาวิชาชีพอย่างถาวร มีเกียรติภูมิเป็นตัวอย่างได้ทั้งด้านวิชาชีพ และชีวิตส่วนบุคคล

1.3 ความหมายของการจงใจ

ได้มีผู้ให้ความหมายของการจงใจไว้หลายท่านและขอยกตัวอย่างมาพอสังเขป ดังนี้

ทองใบ สุธาจารย์ (2543 : 219) กล่าวว่า การจงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการ กระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางชัดเจน แสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจเพิ่มพูนความสามารถ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตาม ความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 111 – 112) การจงใจหมายถึง สภาวะของ บุคคลที่ถูกกระตุ้น ชัยุให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจใน การทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า แรงจูงใจจะทำให้แต่ละ บุคคลเลือกพฤติกรรม เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานที่แตกต่างกัน ออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้ เป็นผลมาจากลักษณะในตัวบุคคล และสภาพแวดล้อม ดังนี้

1. ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด

2. ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการนั้น

3. ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริตธรรม วิชาการ เหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดแรงขับของพฤติกรรมตาม ค่านิยมนั้น

4. ทักษะที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทักษะคติที่ดีต่อการทำงาน ก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท

5. ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก็จะเกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความหวังไว้สูง จะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ

6. การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมแตกต่างกันออกไป ตามขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมของสังคมตนเอง ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกัน ยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการต่างกันอีกด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของคน

7. ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้

8. แรงผลักดันที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้

9. พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลาย ๆ ทาง และมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงาน เพื่อให้ขึ้นเงินเดือน ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่อง และการยอมรับจากผู้อื่น

อูตร หานามชัย (2546 : 13) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กิจกรรมที่ผู้บริหารหน่วยงาน ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารโรงเรียนจัดขึ้น เพื่อกระตุ้น ชักจูง หรือนำเสนอให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพสูงสุด อันจะทำให้งานหรือกิจกรรมบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ต้องการ

จากความหมายต่าง ๆ ที่ยกมาพอสรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึง การนำปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งจูงใจมานำเสนอหรือโน้มน้าวสร้างให้บุคคลเกิดการกระทำที่ตั้งใจตามความต้องการ และเป็นจุดประสงค์ของผู้จูงใจตามทิศทางที่ชัดเจน ในด้านจิตวิทยาถือว่าการจูงใจเป็นการใช้ศิลปะเพื่อจัดการงานโดยเผด็จการ ผู้ถูกจูงใจกระทำโดยสมัครใจ ตามความต้องการที่กำหนดขึ้นจากภายในหรือภายนอก เพื่อเป้าหมายของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการจูงใจ

ทองใบ สุตชารี (2543 : 195) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจว่า เนื่องจากมนุษย์มีพฤติกรรมซับซ้อนยากที่จะเข้าใจ การค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ยากได้ยากมาก เพราะเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็น ทำให้มีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานเกิดความร่วมมือในการทำงาน รู้จักหน้าที่ ช่วยเหลือกัน สร้างสรรค์งานและสนใจ พอใจที่จะทำงาน

ทงชัย ลาภรัตนวิทยา (2544 : 11) ได้กล่าวถึงการจงใจมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในการบริหาร ให้การปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจ มีความสามัคคี มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและยังอาจเป็นอันตรายต่อหน่วยงาน หากได้รับการบริหารอย่างไม่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชา

อัคร หานามชัย (2546 : 13) กล่าวถึงประโยชน์ของการจงใจในการบริหารงาน ดังนี้

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ และหมู่คณะเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
3. สร้างขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงานและพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์การ
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
5. ช่วยให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เกื้อหนุนและจงใจให้สมาชิกขององค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์การ
7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขทั้งกาย และใจในการทำงาน
8. การจงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การจงใจมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในการบริหารงานของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจ มีความสามัคคี มุ่งมั่นที่จะทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและลดอุบัติเหตุอันตรายในการปฏิบัติงาน การจงใจจึงเป็นกุศโลบายที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชา

1.5 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจงใจ

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

1. มนุษย์มีสัญชาตญาณการต่อสู้
2. มนุษย์มีสัญชาตญาณการหลบภัย และสัญชาตญาณเพื่อเอาตัวรอด
3. มนุษย์มีสัญชาตญาณในการรวมกลุ่ม

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542 : 91) ได้จำแนกทฤษฎีการจูงใจเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจ (Content Theories of Motivation) ได้แก่ ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow Hierarchy Needs Theory) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg 's E.R.G. Theory) ทฤษฎี เอกซ์ (Theory X) และทฤษฎีวาย (Theory Y) ของแมกเกรเกอร์ (Douglas Mc Gregor) และทฤษฎี การจูงใจในความสำเร็จ (Achievement Motivation) ของแมคเคลแลนด (David c. Meccleland)

ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ อับบราฮัม เฮช มาสโลว์ เป็นคนแรกที่ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายได้กล่าวถึงสมมุติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ 3 ประการ ที่มีผลต่อการจูงใจว่า (ฌ็ญฐพันธ์ เจริญนันท 2541 : 23-25)

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการอย่างต่อเนื่องไม่มีทางบรรลุได้หมดเมื่อความต้องการใดได้รับการบำบัดแล้ว บุคคลจะมีความต้องการใหม่ขึ้น
2. พฤติกรรมเป็นผลมาจากความต้องการ โดยที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุความต้องการในขณะนั้น
3. ความต้องการของบุคคลสามารถจัดให้อยู่ในลำดับขั้นจากต่ำสุดไปหาขั้นสูงสุด เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองขั้นความต้องการขั้นหนึ่ง เขาจะเกิดความต้องการในขั้นถัดไป

ผลการศึกษาค้นคว้าเกิดเป็นแนวคิดลำดับความต้องการของมนุษย์ ออกเป็น 5 ลำดับขั้นดังต่อไปนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ในพื้นฐานการดำรงชีพประกอบด้วยปัจจัยสี่ คือ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ตลอดจนความต้องการพื้นฐานอื่น เช่น การพักผ่อน การขับถ่าย ความต้องการทางเพศ อากาศ เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety and Security Needs) เป็นขั้นความต้องการต่อความตอบสนองทางกาย คือ มีความปลอดภัยจากภัยคุกคามทางร่างกายทรัพย์สิน
3. ความต้องการความรักและมีส่วนร่วมในสังคม (Belonging and Social activity Needs) เพื่อให้เกิดความยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและตำแหน่งหน้าที่ (Esteem and Status Needs) เป็นความต้องการสูงขึ้นไปอีก คือ ต้องการเป็นคนสำคัญของกลุ่มสมาชิก ต้องการมีชื่อเสียงให้สังคมยกย่องนับถือ ตำแหน่งหน้าที่และฐานะทางเศรษฐกิจดีขึ้น

5. ความต้องการสมหวัง (Self-realization and Fulfillment) ความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเอง ซึ่งเป็นความปรารถนาให้มีความสำเร็จในชีวิต ตามอุดมการณ์ที่หวังเอาไว้ เป็นความภาคภูมิใจสูงสุดในชีวิต

จะเห็นว่าแนวความคิดของมาสโลว์มีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งอธิบายได้ว่า ในระยะเริ่มต้น ผู้บริหารสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ผลตอบแทนทางวัตถุ เพื่อตอบสนองความต้องการในขั้นแรก เช่น เงินเดือน ความมั่นคงในอาชีพ เป็นต้น แต่ยิ่งเพิ่มระดับความต้องการสูงขึ้นไปอีก จึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความคิดเห็นว่าบุคคลพยายามที่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐาน ก่อนที่จะตอบสนองความต้องการขั้นสูงขึ้นไป ซึ่งมีออกมาในรูปแบบของแรงจูงใจ

การปฏิบัติกิจกรรมวิธีการจูงใจ ได้กำหนดแนวทางในปฏิบัติการกิจกรรม โดยศึกษาแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรม โดยศึกษาแนวคิด จากการศึกษาทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg นั้นสามารถเข้าใจที่มาของความคิด เป็นที่เหมาะสมอย่างยิ่งที่จะศึกษารายละเอียดเพิ่มขึ้นเพื่อให้เราเข้าใจถึงแรงจูงใจอย่างแท้จริง

อรุณ รักธรรม (อ้างอิงมาจากถึงไพศาล อานามวัฒน์. 2543 : 23) อธิบายทฤษฎีการจูงใจของ Frederick Herzberg ว่าเป็นทฤษฎีการจูงใจทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหารทฤษฎีนี้มีชื่อหลายชื่อด้วยกัน คือ Motivation – Maintenance Theory Dual Factor Theory และ Motivation – Hygiene Theory

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (ทองใบ, สุธาณี. 2543 : 206) ได้เสนอทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจเรียกว่า “ทฤษฎีองค์ประกอบสองปัจจัย” The two-Factor Theory พบว่ามีมิติ 2 มิติ ที่แตกต่างกันที่อยู่ด้วยกัน คือ มิติหนึ่งเริ่มจากความไม่พอใจในการทำงาน ต่อเนื่องไปถึงความไม่มีความพอใจ มีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสัมพันธ์กับงานโดยตรงทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มความสามารถ ได้แก่

- 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. ปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factors) สิ่งที่ทำให้บุคคลไม่พอใจในการทำงานในองค์กร คือ มีองค์ประกอบจากสภาพอย่างเต็มความสามารถ ได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary)

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth)

2.3 นโยบายและการบริหารงานหน่วยงาน (Company Policy)

2.4 สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation : Subordinate)

2.5 สภาพการทำงาน (Working Conditions)

2.6 ความเป็นส่วนตัว (Factor in Personal Life)

2.7 สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation : Peers)

2.8 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security)

2.9 สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation : Superior)

2.10 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision - Technical)

2.11 สถานะของอาชีพ (Status)

Herzberg (1959 : 113 – 115) ศาสตราจารย์หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัย Western Reserve University ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ และได้พบบทสรุปเป็นแนวคิดของทฤษฎีสององค์ประกอบ โดย Herzberg ได้ขอให้นักบัญชีและวิศวกร 200 คน อธิบายสถานการณ์ที่พวกเขาารู้สึกพอใจและมีแรงจูงใจสูง และสถานการณ์ที่พวกเขาารู้สึกไม่พอใจและไม่มีแรงจูงใจ ซึ่งก็คือคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่บุคคลต้องการจากงานของพวกเขา จากคำอธิบายของนักบัญชีและวิศวกรจากบริษัท 11 แห่งในพิตส์เบิร์ก มลรัฐเพนซิลวาเนีย Herberg ได้สรุปเกี่ยวกับการจูงใจของคนทำงาน ซึ่งต่อมากลายเป็นทฤษฎีสองปัจจัยที่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย โดย Herzberg ได้แบ่งปัจจัยเป็น 2 ด้าน และเขายังรวมด้านต่าง ๆ ที่คล้ายกันเข้าเป็นข้อเดียวกันและได้แบ่งด้านต่าง ๆ ออกเป็น 10 ด้าน โดยปัจจัยกระตุ้นมี 5 ด้านและปัจจัยค่าจูนมี 5 ด้านตามรายละเอียด ดังนี้

5. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กรแต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งขององค์กรโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะ ถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น เรียกได้ว่า เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบ แต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานอย่างแท้จริง

ปัจจัยคำจน

ปัจจัยคำจนหรือองค์ประกอบด้านอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อม หรือส่วนประกอบของงานปัจจัยด้านนี้ได้แก่

1. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เขาดำเนินงานได้สำเร็จ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์กร เช่น การให้บุคคลได้ทราบว่าเขาทำงานให้ใครนั่นคือ นโยบายขององค์กรจะต้องแน่ชัดเพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง
2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือผู้ที่มีอำนาจปกครองบังคับบัญชาเหนือตนได้อย่างราบรื่นและมีความสุข ผู้บริหารมีหน้าที่สร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ตามหลักการบริหารบุคคล เป็นที่ยอมรับกันว่าหน่วยงานที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และช่วยสร้างความเจริญมั่นคงให้กับหน่วยงาน การสร้างความสัมพันธ์ควรตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเคารพซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่พึงเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนเกียจคร้าน ต้องจ้ำจี้จ้ำไช คอยจับผิด ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง
3. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกรับรู้ของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงานและความมั่นคงขององค์กร
4. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมือ อุปกรณ์ และอื่น ๆ รวมทั้งประมาณงานตามหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยอำนวยความสะดวกในด้านการจัดสถานที่ทำงาน จัดหาอุปกรณ์ประกอบการทำงาน จัดอำนวยความสะดวกในด้านที่พักอาศัย สถานที่พักผ่อน และโอกาสก้าวหน้าทางการศึกษา

5. ผลตอบแทน หมายถึง เงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูลที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะเดินทาง เงินสวัสดิการต่าง ๆ เงินค่าเบียดกันดาร และเงินตอบแทนประเภทอื่นที่ควรได้รับ

Strauss และ Sayles (1960 : 119 – 121) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องของเงินเดือนว่า คนทำงานมักจะให้เหตุผลที่ทำงานว่า เพื่อหารายได้ไปใช้ในการยังชีพ ทางจิตวิทยาถือว่าเป็นการสนองตอบความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ โดยถือว่า เงินตอบสนองความต้องการทุกอาชีพที่มีรายได้ดีจะทำให้คนนั้นรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จ เพราะนอกจากรายได้จะสนองความต้องการในขั้นต้นแล้ว ยังสามารถใช้ตอบสนองความต้องการขั้นสูงได้อีกด้วย เช่น การเข้าเป็นสมาชิกสมาคมต่าง ๆ เป็นการสนองความต้องการด้านจิตใจ โดยใช้รายได้เป็นส่วนสนับสนุนพื้นฐาน

นอกจากนี้ปัจจัยค่าจ้างยังได้รวมถึง โอกาสที่บุคคลจะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตซึ่งหมายถึง โอกาสที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งภายในหน่วยงานหรือองค์การ ตลอดจนโอกาสที่บุคคลจะได้พัฒนาทักษะและได้รับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่จะเอื้อต่อวิชาชีพของเขา สถานะของอาชีพ ซึ่งหมายถึง องค์ประกอบของสถานะอาชีพที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง การมีอภิสิทธิ์ต่าง ๆ ความเป็นอยู่ส่วนตัว คือสถานการณ์หรือลักษณะบางประการของงานที่ส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ทำให้บุคคลมีความรู้สึกอย่างไรอย่างหนึ่งต่องานของเขา เช่น การโยกย้ายสถานที่ทำงาน ควรคำนึงถึงผลกระทบต่อครอบครัวของเขาด้วย และปัจจัยสุดท้ายของปัจจัยค่าจ้าง ก็คือการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งหมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ตลอดจนความเต็มใจหรือไม่เต็มใจในการให้คำแนะนำของผู้บังคับบัญชา หรือการมอบหมายความรับผิดชอบในงานต่าง ๆ ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

Herzberg ให้ความคิดเห็นว่า ผู้บริหารส่วนมากมักให้ความสำคัญด้านปัจจัยค่าจ้าง เช่น เมื่อเกิดปัญหาว่าผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการทำงานหรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไขไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน แต่มิได้เป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารควรเน้นถึงปัจจัยกระตุ้นที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นหรือส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน จะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงานได้คิดว่าที่จะทำให้งานในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องพยายามรักษาปัจจัยค่าจ้างให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎีของ Herzberg กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะปรากฏเป็นแนวต่อเนื่องสองแนว ดังที่ Robbins (1982 : 282) เสนอไว้คือ ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแนวต่อเนื่องระหว่าง “ไม่มีความพึงพอใจ” กับ “ความพึงพอใจ” ซึ่งหมายความว่า ถ้าผู้บริหารไม่ได้ใช้ปัจจัยนี้ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าผู้บริหารนำปัจจัยจูงใจนี้มาใช้จูงใจผู้ปฏิบัติงาน ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแนวต่อเนื่องระหว่าง “ความไม่พึงพอใจ” กับ “ไม่มีความไม่พึงพอใจ” ซึ่งหมายความว่า ถ้าในหน่วยงานผู้บริหารไม่ได้จัดปัจจัยค้ำจุนเหล่านี้ไว้อย่างเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สรุปจากแนวคิดของ Herzberg นั้นมิได้เทียบเคียงได้เฉพาะการบริหารด้านธุรกิจเท่านั้นแต่แนวคิดนี้ยังมีความเกี่ยวข้องกับต่อความคิดด้านการจูงใจครูในองค์กรโรงเรียนหรือเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูนั่นเอง

แนวความคิดของ Herzberg เมื่อเทียบกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow แล้วพบว่าปัจจัยที่กระตุ้นให้คนทำงานอย่างทุ่มเทมีประสิทธิภาพ เกิดจากความต้องการภายใน คือ ความต้องการในขั้นที่ 4 คือ เกียรติยศ ชื่อเสียง และความต้องการขั้นที่ 5 คือ ความสมหวัง ความสำเร็จในชีวิตด้วยความสามารถของตนเอง ส่วนความต้องการขั้นต่ำกว่าขั้นที่ 4 นั้น เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองเหมาะสมก็จะมีความสุข หรือชอบในงานที่ทำ ไม่ได้แสดงว่าทุ่มเท เหมือนกับการที่มีแรงจูงใจ ที่ได้ทำงานทำทนายตามที่ปรารถนา แรงจูงใจที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางในการทำงาน

ส่วนแมคเกรเกอร์ (อ้างถึงใน ทนงชัย ลาภรตน์วิทยา. 2544 : 14) ได้แบ่งแยกความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 2 ชนิดมาจากทฤษฎีมาสโลว์ คือ

1. ความต้องการอย่างสูง ได้แก่
 - 1.1 ความต้องการแสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อความเจริญก้าวหน้าทางสังคม
 - 1.2 ความต้องการแสดงออกซึ่งความสามารถของตนเอง เพื่อเป็นที่ยอมรับในสังคม
 - 1.3 ความต้องการที่จะเข้าสมาคมกับผู้อื่น เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของสังคม
2. ความต้องการอย่างต่ำ ได้แก่
 - 1.4 ความต้องการได้รับความปลอดภัย

1.5 ความต้องการในด้านความเจริญเติบโตของร่างกาย

ความต้องการอย่างสูงของมนุษย์จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบงานต่าง ๆ และเป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์ขวนขวายให้เกิดการกระทำในลักษณะต่าง ๆ อย่างมากมาย ความต้องการอย่างสูงเกิดขึ้น เมื่อความต้องการอย่างต่ำได้รับการตอบสนองจนเพียงพอแล้ว

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

ข้อสมมุติฐาน 4 ประการของทฤษฎี X ที่ผู้บริหารกำหนด คือ

1. ภายในจิตใจของคนโดยทั่ว ๆ ไป จะไม่ชอบทำงานและหากมีโอกาสเป็นไปได้ก็จะหลบเลี่ยงงาน
2. เนื่องจากคนไม่ชอบทำงาน ต้องบังคับ ควบคุมหรือขู่ว่าจะลงโทษเพื่อที่จะให้ทำงานตามเป้าหมายที่ต้องการ
3. คนจะไม่ยอมรับผิดชอบ หรือต้องการลดความรับผิดชอบลง และแสวงหาข้อแนะนำที่เป็นแบบจากคนอื่น เมื่อมีโอกาสอำนวยให้
4. คนส่วนมากจะเห็นความสำคัญทางด้านความมั่นคงปลอดภัยมากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับงาน และจะแสดงออกในแง่ของความทะเยอทะยานน้อยมาก

ข้อสมมุติฐานในด้านทฤษฎี Y 4 ประการ คือ

1. คนสามารถที่จะมองการทำงานว่า เป็นเรื่องธรรมดาเช่นกับการพักผ่อนและการเล่น
2. คนทุกคนจะดำเนินงานด้วยตนเอง และสามารถควบคุมตนเองได้ ถ้าหากได้ให้คำมั่น
3. คนเรากำลังจะสามารถที่จะเรียนรู้ในการยอมรับ หรือแสวงหาความรับผิดชอบ
4. การมีความคิดสร้างสรรค์ คือความสามารถที่จะทำการตัดสินใจที่ดี จะมีอยู่ในคนทุกคน และไม่ได้เจาะจงเฉพาะผู้บริหารเท่านั้น

อูตร หานามชัย (2546 : 18) เป็นท่านหนึ่งที่ได้แสดงเปรียบเทียบทฤษฎีของ มาสโลว์เฮอรัชเบอร์เกอร์และแมคเกรเกอร์ว่า ทั้งสามทฤษฎีให้ความเข้าใจเรื่องความต้องการหรือ แรงจูงใจของมนุษย์ในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป แต่เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วทั้งสาม ทฤษฎีนี้พบว่ามีความสัมพันธ์กันมาก มาสโลว์อธิบายว่ามนุษย์มีระดับความต้องการที่เป็นแรง จูงใจตามทฤษฎี Y เป็นตัวกระตุ้นให้คนอยากทำงาน ถ้าพิจารณาความต้องการระดับสูงของ มาสโลว์ (Maslow's Higher-Level Needs) ซึ่งประกอบด้วยความต้องการความสำเร็จ ก็เป็น ความต้องการระดับสูง และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ มีพื้นฐานความคิดว่า คนทำงานต้องการ ความพึงพอใจในการมีชื่อเสียงและความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การคิดและการสร้างสรรค์ การบังคับและควบคุมตนเอง ซึ่งเป็นแรงจูงใจระดับสูงเช่นกัน

ดังนั้นผู้บริหารต้องเลือกใช้ความต้องการระดับสูงของสามทฤษฎี เป็นตัว กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองได้อย่างเหมาะสม เพราะต่างก็มีความสัมพันธ์กันและมี ลักษณะเหมือนกันทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลที่มี ในแต่ละ ขั้นของความต้องการ

2. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ (Process Theories of Motivation) ซึ่งให้ความสำคัญเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความนึกคิด ซึ่งมีส่วนจูงใจให้บุคคลเกิด พฤติกรรมอย่างมาก ได้แก่ ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ เอ็ดวิน ล็อก (Edwin A. Locke) ทฤษฎี ความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) ตัวแบบจูงใจของ พอร์เตอร์และลอว์เลอร์ (The Porter- Lawler Motivation Model) เป็นต้น

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ เอ็ดวิน ล็อก (Edwin A.Locke) (อ้างถึงใน ทนงชัย ตาภรัตน์วิทยา. 2544 : 16) โดยมีหลักการ คือ

1. ตั้งเป้าหมายที่มีลักษณะเจาะจงเพื่อการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่ผลผลิต ที่ดีกว่าการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives- MBO) ก็จะเป็นหนึ่งใน แนวความคิดดังกล่าว

2. เป้าหมายที่ยากและมีลักษณะที่ท้าทายย่อมดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย โดย เป้าหมายที่ยากต่อการทำให้สำเร็จย่อมเกิดความคับข้องใจและความเครียด ยกเว้นบุคคลที่มีความมั่นใจสูง

3. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นเป้าหมายที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วม ในการตั้งเอง ย่อมก่อให้เกิดผลสำเร็จ เนื่องจากมีการยอมรับนั่นเอง

ทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม หรือทฤษฎีวี (VIE) ซึ่งมีแนวความคิด 3 ประการ คือ

1. จำนวนที่ประกอบขึ้นเป็นความชอบ (Valence) หมายถึง ระดับความชอบของบุคคลเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ได้จากการกระทำ หรือเรียกว่า ค่านิยม สิ่งจูงใจ ที่สนใจ ทักษะที่ Valence จะมีค่าเป็นศูนย์เมื่อบุคคลไม่คาดหวังต่อผลลัพธ์ที่เกิด

2. ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) หมายถึง ความเป็นไปได้ของผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่ได้รับ เช่น ผลการปฏิบัติงานในเกณฑ์ดี จะได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

3. ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่การกระทำ หรือความพยายามอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความคาดหวังในผลลัพธ์ระดับแรก

ตัวแบบการจูงใจของพอร์เตอร์และลอเลอร์ (อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2542 : 116) เป็นตัวแบบสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน (Performance) กับความพอใจ (Satisfaction) ซึ่งต่างจากทฤษฎีของเฮอริชเบอร์เกอร์ ที่เน้นเรื่องความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ส่วนการจูงใจตามแนวคิดของ Portor and Lawler ที่เรียกทฤษฎีเกี่ยวกับผลผลิตและการตอบสนองความพอใจ (Productivity and Satisfaction Portor and Lawler's Model) มีความเชื่อว่า ผลตอบแทนมี 2 แบบ คือ

1. ผลตอบแทนภายใน (Intrinsic rewards) ซึ่งได้แก่ ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน

2. ผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic rewards) ซึ่งได้แก่ เงินเดือน และความมั่นคงของงาน

3. กลุ่มทฤษฎีการเสริมแรงของการจูงใจ (Reinforcement Theory of Motivation) ซึ่งได้แก่ทฤษฎีการตอบสนองต่อสิ่งเร้าของธอร์น ไคก์ (Edward L. Thorndike)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541 : 126) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการจูงใจออกเป็น 2 อย่างที่จะเป็นเทคนิคในการใช้จัดการกับคน คือ

1. วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการบังคับ การข่มขู่ที่จะปลดออกจากรางาน

2. วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ผลตอบแทน หรือการให้รางวัล

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

1. ความปรารถนาที่จะมีความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety wishes) หมายถึงการที่มีอาชีพที่มั่นคงเป็นปึกแผ่น มีรายได้เพียงพอต่อการครองชีพ ไม่กังวลที่จะถูกกลั่นแกล้ง มีความปลอดภัยทั้งต่อครอบครัวและทรัพย์สิน สามารถห่มเทก้าร่างกาย กำล้างใจ และสติปัญญาให้แก่งานอย่างเต็มที่

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 เคนดาว แต่งรุ่ง. 2537 : 10) กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจ ให้เกิดความพอใจในการทำงาน ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของหรือสถานะทางกายภาพให้เห็นแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการตอบแทนหรือเป็นรางวัล

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

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

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือ และแสดงความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational attractionness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นไปด้วยดีจะทำให้เกิดความผูกพันที่ดีและพอใจในการทำงานร่วมกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของแต่ละบุคคล (Adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน

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

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

จากแนวความคิดของบาร์นาร์ด ได้แยกเครื่องมือที่ใช้ในการทำให้เกิดความพึงพอใจโดยเป็นสิ่งตอบแทนที่เป็นวัตถุและ โอกาสหนึ่ง สิ่งแวดล้อมและสัมพันธภาพทางจิตใจอีกส่วนหนึ่ง

สรุปว่าแนวความคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือวิธีการจูงใจที่เน้นเนื้อหา วิธีการจูงใจที่เน้นกระบวนการ และการเสริมแรงของการจูงใจ โดยทุกวิธีไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีเน้นเนื้อหา กระบวนการ การเสริมแรงจูงใจล้วนมีจุดมุ่งหมายเพื่อ การกระตุ้น ปลุกเร้าโน้มนำให้คน ได้เกิดความมุ่งมั่น ตั้งใจเพื่อแสดงพฤติกรรมให้งานสำเร็จผลและเกิดประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายในการบริหารจัดการกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ตามวัตถุประสงค์นั่นเอง

1.6 ประเภทของการจูงใจ

ได้มีผู้ให้ประเภทของการจูงใจไว้หลายท่านและขอยกตัวอย่างมาพอสังเขป ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541 :136) ได้แบ่งประเภทของการจูงใจไว้ดังนี้

1. การจูงใจโดยใช้วิธีการเด็ดขาด (Absolute motivation) มุ่งบังคับบุคคล ถือว่าบุคคลคือผู้ขายแรงงานเป็นเสมือนวัตถุ ต้องใช้ให้คุ้มจึงต้องควบคุมเข้มงวดกวดขันและลงโทษเป็นเครื่องจูงใจที่สำคัญตามวิธีการนี้

2. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Flexible motivation) เป็นการจูงใจที่ใช้ศิลปะเทคนิค โดยการสร้างสัมพันธอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน มีการสนองความต้องการพื้นฐาน เช่น การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้เป็นขวัญและกำลังใจ อันจะเกิดผลดีในการปฏิบัติงาน

3. การดำเนินการแบบต่อรอง (Negotiation motivation) เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยองค์การอาจกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ถ้าสามารถปฏิบัติได้ก็จะลดการควบคุมลง

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

5. การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง (Self-motivation) มุ่งสร้างความพอใจต่อพนักงานเอง โดยจูงใจการเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง การจูงใจโดยวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้นและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบร่วมกัน สร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และทำทีในการเป็นพวกพ้องเดียวกันของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ทิศทางวิธีให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเกณฑ์ในการควบคุม ตลอดจนการมีสิทธิมีเสียงต่าง ๆ อันจะก่อให้เกิดความรักความหวงแหนในงานและหน่วยงานของตนขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อหน่วยงาน การจูงใจวิธีนี้หากสร้างสรรค์ให้มีขึ้นจะสร้างความก้าวหน้าให้แก่หน่วยงานเป็นอย่างดี

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

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

วิธีการจูงใจที่มักนำไปใช้ในการกระตุ้นให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ ของบุคคลในองค์การจำแนกออกได้หลายลักษณะดังนี้ (สุนา สิทธิเลิศประสิทธิ์และอวยชัย ชบา. 2539 : 536)

1. การจูงใจในรูปของเงิน ปัจจัยที่ใช้ในการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเป็นปัจจัยในรูปตัวเงินซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก เช่น เงินเดือน โบนัส ผลประโยชน์ เกื้อกูลต่างๆ

2. การจูงใจในรูปของความรู้สึกที่พอใจ ซึ่งเป็นการจูงใจที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับกับตัวเงินแต่อย่างใด แต่เป็นการจูงใจที่เกิดจากความพึงพอใจงาน และภาคภูมิใจในงานที่ทำอยู่ จึงนับเป็นปัจจัยภายใน เช่น Job enrichment ที่เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับงาน โดยเพิ่มความรับผิดชอบเพิ่มความท้าทายในงาน เพื่อผู้ปฏิบัติต้องใช้ความพยายามมากขึ้น ซึ่งจะประสบผลสำเร็จและก้าวหน้าในชีวิต

3. การจูงใจที่เกิดจากการใช้ปรัชญาการบริหารต่างๆ ในอันที่จะควบคุมพฤติกรรมการบริหาร ทั้งที่เป็นการควบคุมแบบบังคับ เช่น แนววิทยาศาสตร์ แนวมนุษยสัมพันธ์ หรือแนวการมีส่วนร่วม

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2538 : 63-64) 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 ด้วยความพึงพอใจและยินดีในงานของตน จุดหมาย คือ อยากทำกิจกรรมนั้นๆ เองไม่มีใครบังคับ หรือมีของล่อ เช่น ความอยากรู้ อยากเห็น ความสนใจ ความรัก ความอบอุ่น ความเห็นอกเห็นใจ ความสงสาร ความสำเร็จความศรัทธา ความซาบซึ้ง แรงจูงใจภายในเป็นแรงอันดับที่สำคัญ ซึ่งเกิดจากจิตใจมีเจตคติที่ดี ทำทาทต่อสิ่งนั้น

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจูงใจภายนอก ทำให้เห็นจุดหมาย และทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลโดยทั่วๆ ไป เช่น ตื่นนอนเพื่อดูหนังสือสอบเวลาเช้าเพื่อแลกกับค่าใช้จ่ายในสัปดาห์ที่เพิ่มขึ้นการไปขึ้นรถตรงเวลาเพราะครูสั่งไว้ แรงจูงใจภายนอกอาจเป็นจูงใจหมายที่ตั้งไว้ให้ดำเนินตามจูงใจหมาย อาจเป็นสิ่งของรางวัล ความสำเร็จก็ได้ เช่น การสอบได้ การชมเชย การเลื่อนขั้นรางวัลที่เป็นสิ่งของการแสดงความรัก ให้เกียรติ ให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม คือการสอบตก การถูกทำโทษ ดิเคียน เป็นต้น

หลุยส์ จัปาทเทศ (2539 : 98-102) กล่าวถึงการจูงใจที่ใช้ในองค์การ 2 แบบ ได้แก่

1. การจูงใจแบบอิงเกณฑ์ หมายถึง การจูงใจที่ได้วางกฎเกณฑ์ไว้ก่อนแล้วว่าถ้าปฏิบัติตามจะให้รางวัล (ประเภทบวก) หรือถ้าไม่ปฏิบัติตาม/ปฏิบัติไม่ได้จะได้รับโทษ (ประเภทลบ) หลังการให้รางวัลอย่างมีประสิทธิภาพมีดังนี้

1.1 เป็นสิ่งพึงปรารถนาของผู้รับ

1.2 เป็นสิ่งที่ไม่ยากหรือไม่ง่ายจนเกินไป

1.3 ควรตอบสนองทันที

2. การจงใจแบบไม่อิงเกณฑ์ หมายถึง การจงใจที่ไม่ได้อิงเกณฑ์ไว้ก่อนมี

2 ประเภทคือ

2.1 ประเภทบวก ได้แก่ ชมเชยต่อหน้าผู้อื่น เยี่ยมเยียนยามป่วยไข้ให้รางวัลไม่บอกล่วงหน้า

2.2 ประเภทลบ ได้แก่ วางตัวเฉยไม่สนใจ ไม่มอบงานสำคัญให้ทำ แสดงสีหน้าไม่พอใจเมื่อผิดพลาด ไม่ให้สิทธิพิเศษเมื่อเดือดร้อน

สรุปว่าวิธีการจงใจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ วิธีการจงใจภายใน และวิธีการจงใจภายนอก การจงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นศิลปะที่ผู้บริหารต้องเลือกใช้ต่อบุคคลที่แตกต่างกันทั้งทางกายและทางอารมณ์ ในหน่วยงานต้องมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับงานเป็นกรณีไปต้องคำนึงถึงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 งานวิจัยในประเทศ

วงษ์เงิน ปิ่นน้อย (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนไพฑูริคศึกษา ตามแนวคิดของทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูในโรงเรียนไพฑูริคศึกษาทั้งหมด จำนวน 201 คน พบว่า ครูมีความพึงพอใจในการทำงานในด้านการเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชามากที่สุด ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิไม่พบความแตกต่างกัน ยกเว้นด้านรายได้และสวัสดิการ ครูที่มีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 4 – 6 ปี เป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด ในขณะที่กลุ่มอื่น ๆ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ (2539 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา การจงใจในการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นสัญญาบัตร โดยให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงที่ทำให้ตำรวจชั้นสัญญาบัตร มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ดังนี้

ผู้บังคับบัญชาควรมีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะการได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของคนนั้น จะทำให้

เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ งานนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

หน่วยงานควรจัดให้มีการบริการรถยนต์รับส่งเจ้าหน้าที่สำหรับอำนวยความสะดวก ในการเดินทางให้แก่ผู้ที่มีที่พักอาศัยไกลจากสถานที่ทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำงานให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากสามารถลดความเหนื่อยและความเครียดจากการเดินทางของเจ้า หน้าที่ ซึ่งความเหนื่อย ความเครียด เป็นสาเหตุที่ทำให้ปฏิบัติงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร และยัง สามารถเพิ่มปริมาณงานได้อีกด้วย

หน่วยงานควรจัดให้บุคลากรและครอบครัวไปท่องเที่ยวตามสถานที่ต่าง ๆ บ้าง เป็นครั้งคราวในวันหยุดสุดสัปดาห์หรือในเทศกาลต่าง ๆ ตามสมควร เพื่อเป็นการพักผ่อน ห่อนใจและคลายความเครียดซึ่งเกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในแต่ละ วัน และยังเป็น การเพิ่มความสัมพันธ์อันดีระหว่างครอบครัวของร่วมงานและระหว่างตัว ผู้ร่วมงานเองด้วย ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน เพราะเมื่อผู้ร่วมงานมีสัมพันธภาพ ที่ดีต่อกันแล้ว จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและมีการประสานงานกันเป็น อย่างดี ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผู้บังคับบัญชาควรให้การปกป้อง ค้ำครอง แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหาหรือมี ข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจ ปราศจากความวิตกกังวล เพราะมั่นใจว่าผู้บังคับบัญชาจะให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้น เมื่อการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความมั่นใจและปราศจากความวิตกกังวลแล้ว จะทำให้ เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ แต่ความปกป้องค้ำครองนี้ควรจะอยู่ใน ขอบเขตของความถูกต้องเป็นธรรมด้วย

หน่วยงานควรจัดสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้บุคลากรรู้สึกอยากปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีความร่มรื่นของต้นไม้ มีแสงสว่างที่เหมาะสม สีของอาคารที่สวยงามและอบอุ่น มีความสะอาด มีห้องน้ำ ห้องสุขา ซึ่งจะทำให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงาน แม้ว่าบางโอกาสจะ ไม่ได้ทำงานในสถานที่ทำงาน แต่ยังรู้สึกว่าจะสถานที่ทำงานน่าทำงานและอยากที่จะกลับไป ทำงานเพื่อทำงานต่อไป

งานที่บุคลากรปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน บางครั้งไม่ตรงกับความถนัด ความชอบของ ตัวบุคลากร หน่วยงานจึงน่าจะเปิดโอกาสให้บุคคลแจ้งความประสงค์ของตนเองว่าต้องการ ปฏิบัติงานด้านใด แล้วปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้ได้ตามที่ต้องการ เพราะหากบุคคลได้ทำงาน

ตรงตามที่ตนเองถนัด หรือชอบแล้วจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นตามไปด้วย และส่งผลต่อเนื่องไปสู่เรื่องความต้องการที่จะทำงานในตำแหน่งที่ตนเองชอบ ถนัด ต่อไปเรื่อย ๆ อีกด้วย

ธนธิดา ดิษยบุตร (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทุกปัจจัยมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือทั้งสิ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องให้ความสำคัญและส่งเสริมให้มีอยู่กับหน่วยงานตลอดไป นอกจากนี้ปัจจัยในด้านอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ก็มีความสำคัญเช่นกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องหาแนวทางเพื่อใช้ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งบุคลากรและหน่วยงาน มิใช่เพียงแต่เฉพาะเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น

นอกจากนี้การศึกษายังพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ กรมวิทยาศาสตร์ทหารเรือ อยู่ในระดับปานกลาง ถึงแม้ว่าจะอยู่ในระดับที่ใช้ได้แล้ว แต่หน่วยงานยังคงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงแนวทางและเสริมสร้างให้ระดับแรงจูงใจมีสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้เพราะระดับแรงจูงใจเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า สภาวะการณ์แรงจูงใจของบุคลากรเป็นเช่นไร ดังนั้น การเสริมสร้างสิ่งจูงใจในการทำงานให้มากขึ้น มีส่วนช่วยทำให้ระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้นอีกด้วย

รัชดาภรณ์ เด่นพงศ์พันธุ์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร โดยศึกษาข้อมูลจากพนักงานของกลุ่มบริษัทนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 347 คน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คือ อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาทำงาน ตำแหน่งงาน อัตราเงินเดือน โบนัสและค่าตอบแทนอื่น ๆ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนเพศ ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งระดับการศึกษาและประสบการณ์การเข้ารับการฝึกอบรมไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค่าจ้างและด้านปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

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

เทวี บุญจับ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสายสามัญ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูในโรงเรียนดังกล่าว มีระยะเวลาการทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 218 คน พบว่า ครูมีความพึงพอใจมากใน 4 ปัจจัย ได้แก่ ความพึงพอใจต่อสถาบัน / องค์การ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จ และความสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน ครูมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ใน 8 ปัจจัย คือ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน สภาพการทำงาน รายได้และสวัสดิการ การยอมรับนับถือนโยบายและการบริหารโรงเรียน วิธีการบังคับบัญชาของผู้บริหาร ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้บริหาร

สุทัศน์ ตุงศ์เรือง (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขตการศึกษา 5 พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ คือลักษณะงานที่ปฏิบัติ และการยอมรับนับถือ

ปรียาภรณ์ อัครดำรงชัย (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่สอนอยู่ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำนวน 248 คน พบว่า

1. ความผูกพันต่อองค์การของครูอยู่ในระดับมาก
2. ความสัมพันธ์ระหว่างด้านลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์การ จำแนกตามเพศ พบว่า เพศชายมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อายุและสถานภาพสมรสของครูที่สมรสแล้วมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ระดับการศึกษาและระยะเวลาในการทำงานมีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ด้านลักษณะงานและด้านประสพการณ์ในงานกับความผูกพันต่อองค์การ พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

ทวีชัย ตีรสุภรัตน์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจูงใจครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีกิจกรรมเพื่อเป็นการจูงใจ 6 ด้านอยู่ในระดับมาก คือ การสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน การให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ และการยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหาร ส่วนระดับน้อย คือ การจัดสวัสดิการ และโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีการใช้การจูงใจมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

พิมพ์สุภา ศิริผลตัน (2541 : 97-98) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูประจำกลุ่มการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญ วิธีเรียนทางไกล ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอจังหวัดร้อยเอ็ดพบว่า ครูประจำกลุ่มการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญ วิธีเรียนทางไกลโดยภาพรวมมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง รายด้านอยู่ในระดับมาก 3 ด้านคือ การยอมรับนับถือ การปกครองบังคับบัญชา และความสำเร็จของงาน รายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้าน คือ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ นโยบายและการบริหาร และค่าตอบแทน

วิฑูรย์ เพชรประภัสสร (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทยโดยส่วนรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก

ยงยุทธ ลิ้มพา (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัย พบว่า ความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี โดยส่วนรวมและแยกตามขนาดโรงเรียนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับ มาก คือ งานที่ทำในปัจจุบัน ที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา และอยู่ในระดับปานกลาง คือ การเลื่อนเงินเดือน และรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ

จිරนนท์ กัณทวงส์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง พบว่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ในโรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง โดยรวมและในองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านรายได้และผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุ ชั้นยศ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าโดยรวมและในแต่ละองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน ยกเว้นองค์ประกอบด้านความรับผิดชอบ จำแนกตามสถานภาพ อายุ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปัตติยะ สุภรณ์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับปัจจัยกระตุ้น โดยรวมและรายด้าน

ทั้งสองปัจจัยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อยของปัจจัยกระตุ้น มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ลักษณะงานที่ทำ ความรับผิดชอบในงานและด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ส่วนด้านความสำเร็จของงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาด้านย่อยของปัจจัยค้ำจุน พบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ของครูในหน่วยงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ส่วนด้านสถานภาพของอาชีพ ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างเพศ พบว่า เพศหญิงและเพศชายมีความพึงพอใจไม่แตกต่างกันทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน

เมื่อเปรียบเทียบครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน พบว่าในด้านปัจจัยกระตุ้นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่าทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการได้รับการยอมรับนับถือที่ไม่พบความแตกต่าง ในด้านปัจจัยค้ำจุน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปีและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

อวยชัย จันทรเพ็ญ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตขอนแก่น จากผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 11 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านลักษณะการทำงาน ด้านสภาพการทำงานและ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ส่วนด้านเงินเดือน อยู่ในระดับปานกลาง

2. เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีสถานภาพแตกต่างกัน พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

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

วิกสตอร์ม (Wickstorm. 1971 : 1249A ; อ้างอิงใน เค่นดาว แต่งรุ่ง. 2537 : 42) ทำวิจัยได้ผลสอดคล้องกับของเฮิร์ซเบิร์ก แม้บางอย่างจะมีความแตกต่างกันบ้าง ซึ่งได้วิจัยระดับและสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ในการทำงานของครู กับหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้ กับเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอง และตำแหน่งหน้าที่ (บริหารหรือสอน) โดยศึกษาจากครู 373 คน เป็นครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาและวิทยาลัย โดยวิธีให้ครูมีความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจ ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจสูงสุดมี 4 อย่าง คือ ความรู้สึกว่าได้รับความสำเร็จ ลักษณะงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความไม่พอใจสูงสุดมี 4 อย่าง คือ การไม่ประสบผลสำเร็จ นโยบายและการบริการ สภาพการทำงานและผลงาน ที่ตรงกันข้ามกับชีวิตส่วนตัว

เฮิร์ซเบิร์ก (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 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ฐานะของอาชีพความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การนิเทศงาน นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงานความมั่นคงปลอดภัย และชีวิตส่วนตัว

วาเลซ (Valez. 1972 : 997 – A ; อ้างอิงมาจาก ทวีชัย ศิริสุภรัตน์. 2541 : 52) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในองค์ประกอบภายใน และองค์ประกอบภายนอกงาน โดยใช้ผู้ปฏิบัติงาน

ในมหาวิทยาลัยแห่งเมือง โคลัมเบีย องค์ประกอบภายนอกของงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพ ในการปฏิบัติงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ สถานภาพของงาน การบริหารและการ ควบคุมงาน ความมั่นคงในงาน นโยบายของการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนองค์ประกอบภายในของงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือในงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบและความเจริญก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติไม่พึงพอใจ ต่อองค์ประกอบ

ชมิทท์ (Schmidt. 1969 : 8583 – A) ได้ใช้ทฤษฎีของ เฮอริชเบอร์ก ทำการวิจัย เรื่องความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นงานวิจัยระดับ ปริญญาเอก มหาวิทยาลัยฮิลลินอยส์ จากกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน 75 คน ครูใหญ่ 75 คน ศึกษานิเทศก์ 25 คน และผู้ช่วยครูใหญ่ 24 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของปัจจัยกระตุ้นส่วนมากทำให้ผู้บริหารเกิดความพึงพอใจ ในการทำงานมีความรับผิดชอบเท่าทันที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน
2. ผู้บริหารมีความพึงพอใจในการทำงานอย่างสูงในองค์ประกอบความสำเร็จ ของการยอมรับนับถือและความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ไม่มีความพึงพอใจในการงาน เกี่ยวกับเงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหาร

วิกสตรอม (Wickstrom. 1971 : 1249 – A) ได้วิจัยเพื่อหาระดับและสิ่งที่ทำให้เกิด ความพึงพอใจในการทำงานของครูและหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้กับอายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอน และตำแหน่งหน้าที่ โดยใช้กลุ่ม ตัวอย่างครู จำนวน 373 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาและวิทยาลัยซัสคาทูน (Saskatoon) โดยใช้วิธีให้ครูบอกสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ผลของการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูเกิดความ พึงพอใจสูงสุด 4 อย่างแรก ได้แก่ การประสบความสำเร็จ นโยบายและการบริหาร สภาพ การทำงานและผลงานที่ตรงข้ามกับชีวิตส่วนตัว ตัวแปรอื่น ๆ เช่น เพศ และตำแหน่งหน้าที่มี ความสัมพันธ์กันอย่างน้อยสำคัญทางสถิติกับองค์ประกอบของสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจใน การทำงาน

แฮมเมอร์ (Hammer. 1971 : 3373 – A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของครูสอนชั้นพิเศษ (Special Class Teachers) ในรัฐไอโอวา โดยนำทฤษฎี ของเฮอริชเบอร์กมาใช้ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและ การบริหาร ชีวิตส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า การที่บุคลากรจะทำงานได้มากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบการงูใจ 6 องค์ประกอบคือ

1. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีความใกล้ชิดกับครูอาจารย์มากที่สุด ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน การดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันจะต้องสร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย
2. เพื่อนร่วมงาน มิตรภาพและความร่วมมือของผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันสามารถที่จะทำให้ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี หน่วยงานใดที่สมาชิกมีความเป็นมิตรต่อกัน ไม่ทะเลาะเบาะแว้งหรือเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน สมาชิกในหน่วยงานนั้นก็ช่วยกันทำงานให้บรรลุจุดหมายด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน และเมื่อสมาชิกมีความรักใคร่กลมเกลียว ร่วมมือร่วมใจกันทำงานแล้ว สมาชิกก็จะมี ความพึงพอใจในการทำงาน
3. งานที่ทำในปัจจุบัน เป็นงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าเป็นงานที่มีเกียรติ ไม่เป็นอันตราย เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม มีความรู้สึกรัก ชอบ ยินดี เต็มใจหรือเจตคติที่ดีต่องานในหน้าที่ที่ปฏิบัติในโรงเรียน ตลอดจนการที่มีความรู้สึกว่าได้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และความสนใจของตน เช่น ได้สอนในวิชาที่ตนถนัด การที่ได้ทำงานตรงกับความตั้งใจหรือที่ตนเองได้เรียนมาโดยตรง
4. เงินเดือนและสวัสดิการ เป็นรายได้ประจำที่หน่วยงานจ่ายให้ต่อเดือน รวมถึงประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินที่หน่วยงานมอบให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยความเหมาะสม ยุติธรรม และเพียงพอแก่การใช้จ่ายเพื่อดำรงชีพตามควรแก่สภาพ
5. การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นการพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนในรอบปีที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือได้รับพิจารณาความดีความชอบที่เหมาะสมยุติธรรม ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้ามหากได้รับการพิจารณาความดีความชอบที่ไม่เหมาะสมและไม่ยุติธรรมแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้เช่นกัน
6. การเลื่อนตำแหน่ง ทุกคนต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หากผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

วิธีการจูงใจจึงเป็นภารกิจที่ผู้บริหารทุกหน่วยงาน จะต้องตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นในการจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการจูงใจให้เกิดขึ้น และสนองต่อความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน อันจะเป็นการกระตุ้นการทำงานให้ถึงขีดสูงสุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา การจูงใจครู ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์สูงสุด ต่อการบริหารงานในหน่วยงานการศึกษาเอกชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจูงใจบุคลากร ในหน่วยงานให้เกิดความรู้สึกรักผูกพันและเกิดความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ หน่วยงานมีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและผลประโยชน์จะเกิดกับนักเรียน โดยตรงต่อไป



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY