

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การจูงใจครู อาจารย์ในการปฏิบัติงาน โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 มีเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความหมายของการจูงใจ
2. ความสำคัญและประโยชน์ของการจูงใจ
3. ประเภทของการจูงใจ
4. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ
5. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 - 5.2 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา
 - 5.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการจูงใจ

เอนไซโคลพีเดีย (Encyclopedia Britannica 1993:233) บัญญัติว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึงความสามารถ (Ability) ความกระหาย (Appetite) และความปรารถนา (Desire) ที่เป็นปัจจัยกำหนดให้บุคคลกระทำการต่าง ๆ

นอกจากนี้ ได้มีผู้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 302) กล่าวว่า การจูงใจมีลักษณะเป็นนามธรรม คือ เป็นวิธีการชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติ ผู้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ อาจกล่าวได้ว่าการจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงผู้อื่น

แสดงออกหรือปฏิบัติตามค่อสิ่งที่จูงใจทั้งภายในและภายนอกบุคคล เหตุที่สำคัญจะจูงใจบุคคลได้ คือความต้องการ

ติน ปรัชญพฤทธิ (2527 : 393) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง วิธีการหรือเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความแตกต่างในด้านของความหนักเบา คุณสมบัติและทิศทางของพฤติกรรมมนุษย์ เงื่อนไขดังกล่าวนี้รวมถึงเงื่อนไขที่เกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อม บุคคลและปฏิภริยาระหว่างสภาวะแวดล้อมกับบุคคลนั้น ส่วนทิศทางหมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมาเพื่อวัตถุประสงค์ใด วัตถุประสงค์หนึ่งสอดคล้องกับความต้องการ

คณาจารย์ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2530 : 255) กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการปัจจัยต่างๆ ที่นำมาอาจจะเป็น เครื่องล่อ รางวัล การลงโทษ การทำให้เกิดการตื่นตัว รวมทั้งทำให้เกิดความคาดหวัง

วิจิตร อวระกุล (2538 : 189) และเรียม ศรีทอง (2540: 139) ได้กล่าวว่า การจูงใจเป็นการใช้ศิลปะหรือวิธีการ โน้มเอียง เกิดแรงจูงใจทำให้บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายเปลี่ยนทัศนคติและแนวทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายด้วยความสมัครใจ

อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2540 : 160) กล่าวว่า “การจูงใจ หมายถึง การควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้โดยมีแนวทางความคิดที่สำคัญๆ คือ แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายในบุคคลแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกและแนวความคิดเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และมีหลักการสำคัญคือ การให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่แท้จริงของพฤติกรรมแต่ละอย่าง”

เรียม ศรีทอง (2542 : 352) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการโน้มนำพฤติกรรม การทำงานของบุคคล ให้มุ่งไปสู่เป้าประสงค์ด้วยความสมัครใจ

ทองใบ สุตขาริ (2543 : 219) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับ กระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางชัดเจนแสดงออกถึง ความตั้งใจ เต็มใจเพิ่มพูนความสามารถ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

จากความหมายต่างๆที่ยกมาพอสรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึงการนำปัจจัยต่างๆที่เป็นสิ่งจูงใจมานำหรือโน้มน้าวสร้างให้บุคคลเกิดการกระทำที่ตั้งใจ ตามความต้องการ และเป็นจุดมุ่งประสงค์ของผู้จูงใจตามทิศทางที่ชัดเจน ในด้านจิตวิทยาถือว่าการจูงใจเป็นการใช้ศิลปะเพื่อจัดการงาน ผู้ถูกจูงใจกระทำโดยสมัครใจ ตามความต้องการที่กำหนดขึ้นจากภายในหรือภายนอก เพื่อเป้าหมายของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

2. ความสำคัญและประโยชน์ของการจูงใจ

1. ความสำคัญของการจูงใจ

อรุณ รักธรรม (2536 : 280) กล่าวว่า การจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ส่วนกิตติ ตย์คานนท์ (2536 : 121) พบว่า การที่มนุษย์จะทำงานได้ดีนั้นต้องอาศัยแรงจูงใจเพื่อเร้าหรือกระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะทำงาน ซึ่งแรงจูงใจมีความสำคัญ 3 ประการ คือ

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

ทองใบ สุธาณี (2543 : 195) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจว่า เนื่องจากมนุษย์มีพฤติกรรมที่ซับซ้อน ยากที่จะเข้าใจ การค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ยากได้ยาก เพราะเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็น ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในหน้าที่ การงานเกิดความร่วมมือในการทำงาน รู้จักหน้าที่ ช่วยเหลือกัน สร้างสรรค์งาน และสนใจพอที่จะทำงาน

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตต์ (2540 : 160-161) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจว่า สามารถแยกเป็นประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความสำคัญต่อองค์กร เป็นการจูงใจซึ่งมีประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล คือ

- 1.1 ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงานด้วย และรักษาคณดีเหล่านี้ให้อยู่ในองค์กรนานๆ

1.2 ทำให้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรขององค์การจะทำงานตามที่ถูกจ้างไว้อย่างเต็มกำลังความสามารถ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์การ วิธีการจูงใจย่อมมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงาน ในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆใหม่ๆได้เป็นอย่างดี

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร ที่สำคัญๆได้แก่

2.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในการมอบอำนาจหน้าที่ที่จะพบว่ามีอุปสรรคหลายประการอันเกิดจากทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาในการไม่ยินยอมรับมอบอำนาจหน้าที่วิธีการจูงใจจึงช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีดีในการทำงานอย่างเต็มที่

2.2 ช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน เพราะการจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 เอื้ออำนวยต่อการสั่งการการจูงใจช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งเอื้ออำนวยในการสั่งการให้มีประสิทธิผลและสามารถแก้ปัญหาต่างๆในการสั่งการในส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ลงได้

3. ความสำคัญต่อบุคลากร นอกจากการจูงใจมีความสำคัญต่อองค์การและต่อผู้บริหารแล้วยังมีความสำคัญต่อบุคลากรได้แก่

3.1 ช่วยให้อุปกรณ์สามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์การและสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน ทำให้สามารถปรับตนเองให้เข้ากับองค์การได้สะดวกขึ้น

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากฝ่ายบริหารจากองค์การ และฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของค่าตอบแทน

3.3 มีขวัญในการทำงาน โดยได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหารในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิตไม่ใช่วัตถุทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายงาน หรืออยากหลีกเลี่ยงงาน

สรุปว่า การจูงใจมีความสำคัญและประโยชน์ในการบริหาร ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจ มีความสามัคคี มุ่งมั่นที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและยังอาจเป็นอันตราย ต่อหน่วยงานหากได้รับการบริหารอย่างไม่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชา

2. ประโยชน์ของการจงใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 316) กล่าวถึงประโยชน์ของการจงใจในการบริหารงานว่า

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์กรและหมู่คณะเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะเป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
3. สร้างขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงานและพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กร
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
5. ช่วยให้การควบคุมงานดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เกื้อหนุนและจงใจให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร
7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ทำให้เกิดความสุขทั้งกายและใจในการทำงาน
8. การจงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

3. ประเภทของการจงใจ

วิธีการจงใจ ที่มักนำไปใช้ในการกระตุ้นให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรในองค์กรจำแนกออกได้หลายลักษณะ คือ (สุนา สิริเลิศประสิทธิ์และอวยชัย ชบา. 2536 : 536)

1. การจงใจในรูปของเงิน ปังจจัยที่ใช้ในการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเป็นปังจจัยในรูปตัวเงินซึ่งเป็นปังจจัยภายนอก เช่น เงินเดือน โบนัส ผลประโยชน์ เกื้อกูลต่างๆ
2. การจงใจในรูปของการรู้สึกที่พอใจ ซึ่งเป็นการจงใจที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับตัวเงินแต่อย่างใดแต่เป็นการจงใจที่เกิดจากความพึงพอใจในงาน และภาคภูมิใจในงานที่ทำอยู่ จึงนับเป็นปังจจัยภายใน เช่น Job enrichment ที่เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับงาน โดยเพิ่มความ

รับผิดชอบเพิ่ม ความท้าทายในงาน เพื่อผู้ปฏิบัติต้องใช้ความพยายามมากขึ้นจึงจะประสบผลสำเร็จและก้าวหน้าในชีวิต

3. การจูงใจที่เกิดจากการใช้ปรัชญาการบริหารต่างๆในอันที่จะควบคุมพฤติกรรมการบริหารทั้งที่เป็นการควบคุมแบบบังคับ เช่นแนววิทยาศาสตร์ แนวมนุษยสัมพันธ์ หรือแนวการมีส่วนร่วม

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

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

- 1.1 เป็นสิ่งพึงปรารถนาของผู้รับ
- 1.2 เป็นสิ่งที่ไม่ยากหรือไม่ง่ายจนเกินไป
- 1.3 ควรตอบสนองทันที

2. การจูงใจแบบไม่อิงเกณฑ์ หมายถึง การจูงใจที่ไม่ได้อิงเกณฑ์ไว้ก่อน มี 2 ประเภท คือ

- 2.1 ประเภทบวก ได้แก่ ชมเชยต่อหน้าผู้อื่น เยี่ยมเยียนยามป่วยไข้ ให้รางวัล ไม่บอกล่วงหน้า
- 2.2 ประเภทลบ ได้แก่ วางตัวเฉยไม่สนใจ ไม่มอบงานสำคัญให้ทำ แสดงสีหน้าไม่พอใจเมื่อผิดพลาด ไม่ให้สิทธิพิเศษเมื่อเดือดร้อน

สรวง สุทธิเลิศอรุณ (2528 : 63-64) และกฤษณา ศักดิ์ศรี (2530 : 136-137) ได้จำแนกการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมาด้วยเหตุผลและความชอบส่วนตัวบุคคล ที่มี การจูงใจภายในจะถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมหรือการกระทำต่างๆ ด้วยความพึงพอใจและยินดีในงานของตน จุดหมาย คือ อยากทำกิจกรรมนั้นๆเองไม่มีใครบังคับ หรือมีของล่อเช่น อยากเห็น ความสนใจ ความรัก ความอบอุ่น ความเห็นอกเห็นใจ ความสงสาร ความสำเร็จ ความศรัทธา ความซาบซึ้ง แรงจูงใจภายในเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ ซึ่งเกิดจากจิตใจ มีเจตคติที่ดี ทำทนายต่อสิ่งนั้น

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับ การกระตุ้นจูงใจภายนอก ทำให้เห็นจุดหมายและทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลโดยทั่ว ๆ ไป เช่น ตื่นนอนเพื่อดูหนังสือสอบเวลาเช้าเพื่อแลกกับค่าใช้จ่ายในสัปดาห์ที่สูงขึ้น การไปขึ้นรถตรงเวลาเพราะกลัวสั่งไว้ แรงจูงใจภายนอกอาจเป็นจุดหมายที่ตั้งไว้ให้ดำเนินตามจุดมุ่งหมาย อาจเป็นสิ่งของรางวัลความสำเร็จก็ได้ เช่น การสอบได้ การชมเชย การเลื่อนขั้น รางวัลที่เป็นสิ่งของ การแสดงความรัก ให้เกียรติ ให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม คือ การสอบตก การถูกทำโทษ ตีเตือน เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 1) ได้กำหนดองค์ประกอบของการจูงใจ ที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีเพื่อเป็นการจูงใจ 6 ประเภท คือ

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

นอกจากนั้น สุเมธ เดียววิศเรศ (2527 : 12-14) และศิริวรรณ เสรวีรัตน์ และคณะ (2541 : 136) ได้แบ่งประเภทของการจูงใจไว้ดังนี้

1. การจูงใจโดยใช้วิธีการเด็ดขาด (Absolute motivation) มุ่งบังคับบุคคลถือว่าบุคคลคือ ผู้ขายแรงงานเป็นเสมือนวัตถุ ต้องใช้ให้คุ้มจึงต้องควบคุมเข้มงวดและลงโทษเป็นเครื่องจูงใจที่สำคัญตามวิธีการนี้

2. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Flexible motivation) เป็นการจูงใจที่ใช้ศิลปะเทคนิคโดยการสร้างสัมพันธอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน มีการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน เช่น การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้เป็นขวัญกำลังใจ อันจะเกิดผลดีในการปฏิบัติงาน

3. การดำเนินการแบบต่อรอง (Negotiation motivation) เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยองค์การอาจกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ถ้าสามารถปฏิบัติได้ก็จะลดการควบคุมลง

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

5. การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง (Self - motivation) มุ่งสร้างความพึงพอใจต่อพนักงานเองโดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเองการจูงใจโดยวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพอใจในการปฏิบัติงาน โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้น และมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบร่วมกัน สร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และทำทีในการเป็นพวกพ้องเดียวกันของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานคิดหาวิธีให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเกณฑ์ในการควบคุม ตลอดจนมีสิทธิมีเสียงต่างๆอันก่อให้เกิดความรัก ความหวงแหนในงานและหน่วยงานของตนขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อหน่วยงาน การจูงใจวิธีนี้หากสร้างสรรค์ให้มีขึ้นจะสร้างความก้าวหน้าให้แก่หน่วยงานเป็นอย่างดี

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2540 : 162-168) กล่าวว่า วิธีการจูงใจ สามารถจำแนกได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน

การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทนเป็นการจูงใจซึ่งสามารถสนองความต้องการได้ทุกระดับ โดยรางวัลตอบแทนที่เป็นเรื่องและดีค่าเป็นเงินได้ สามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยของมนุษย์ และรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินจะสนองความต้องการขั้นสูงขึ้นไป

การจูงใจด้วยรางวัล อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ รางวัลตอบแทนที่เป็นเงินรางวัลตอบแทนที่ดีค่าเป็นเงินได้ และรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะดังนี้

1.1.1 ค่าตอบแทนที่จ่ายให้เป็นประจำ

1) เงินเดือน (Salary) คือค่าตอบแทนจำนวนหนึ่งที่จ่ายให้เป็นสม่ำเสมอแก่บุคลากรสำหรับงานที่ทำไปแล้วในระยะเวลาหนึ่ง เช่น เงินเดือนผู้บริหาร นักบัญชี เสมียน ฯลฯ

2) ค่าจ้าง (Wages) คือ ค่าตอบแทนที่จ่ายให้บุคคลเป็นประจำสม่ำเสมอ อาจคิดเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์หรืออาจจะเป็นผลงานเป็นชิ้นหรืออาจเป็นหน่วยก็ได้

1.1.2 ค่าตอบแทนพิเศษ (Bonus) สามารถจำแนกได้ดังนี้

1) โบนัส (Bonus) คือค่าตอบแทนที่องค์การจ่ายเพิ่มให้แก่บุคคลนอกเหนือจากค่าตอบแทนประจำ การจ่ายโบนัสขึ้นอยู่กับคุณค่า ปริมาณ และคุณภาพของงานที่ทำ หรืออาจกล่าวได้ว่า ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการทำงาน อัตราของโบนัสคิดเป็นร้อยละของค่าตอบแทนประจำที่แต่ละคนได้รับ

2) คอมมิชชั่น (Commission) คือค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่บุคคลที่ทำหน้าที่ด้านการขาย เพื่อตอบแทนการทำงาน โดยคิดจากยอดขาย

3) ส่วนแบ่งกำไร (Profit Sharing) คือค่าตอบแทนพิเศษที่ได้จากผลกำไรขององค์การ ค่าตอบแทนประเภทนี้ช่วยจูงใจให้บุคคลทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อสร้างกำไรสูงสุดให้แก่องค์การ ซึ่งจะทำให้ส่วนแบ่งกำไรของตนสูงขึ้นตามไปด้วย

1.2 รางวัลตอบแทนที่ดีค่าเป็นตัวเงินได้ หมายถึง รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ที่จ่ายให้โดยตรงแก่บุคลากรแต่เป็นรางวัลที่ประเมินค่าเป็นเงินได้แก่ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งหมายถึงการได้รับค่าตอบแทนประจำเพิ่มขึ้น รางวัลชนิดนี้จึงช่วยจูงใจให้บุคคลทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อสร้างกำไรสูงสุดให้แก่องค์การ

1.3 รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน หมายถึง รางวัลตอบแทนต่างๆที่องค์การจัดให้เพื่อสนองความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงของบุคคล โดยที่ไม่ใช่เงินและไม่อาจตีค่าเป็นเงินได้ ที่ใช้กัน ได้แก่

1.3.1 การให้รางวัลตอบแทนที่เป็นสัญลักษณ์แสดงสถานภาพ เช่น โต๊ะ เก้าอี้ทำการประจำตำแหน่ง ที่จอดรถประจำตำแหน่ง โทรศัพท์ส่วนตัว สิทธิในบ้านพัก เป็นต้น

1.3.2 การให้โอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถ จัดให้มีการพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม ให้โอกาสสร้างความก้าวหน้าแก่บุคคลและพยายามเพิ่มขีดความสามารถที่มีอยู่ในการทำงานของตน

1.3.3 การแสดงออกซึ่งการรับรู้ผลงาน เช่น การกล่าวคำชมต่อหน้าและกับบุคคลอื่นๆเพื่อแสดงการรับรู้เมื่อบุคคลทำงานได้ประสบความสำเร็จ การมอบรางวัลเพื่อประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

2. การจูงใจด้วยงาน

การใช้งานเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญอาจกระทำได้ด้วยการหมุนเวียนงาน การจัดให้ทำงานเป็นกลุ่ม และการออกแบบงาน

2.1 การหมุนเวียนงาน (Job rotation) เป็นการเพิ่มความสนใจในการทำงานสาเหตุเนื่องจากผู้บริหารต้องการเพิ่มความก้าวหน้าในการทำงาน โดยเพิ่มประสบการณ์และทักษะให้ในการทำงาน โดยมีโอกาสสัมผัสกับความหลากหลายด้านทักษะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกท้าทายและตื่นเต้นกับงานใหม่ๆ การหมุนเวียนงานจะเป็นการทำชั่วคราวเท่านั้นแต่จะมีระยะเวลาพอที่จะทำให้เรียนรู้งานจนมีความสามารถอย่างแท้จริง

2.2 การให้ทำงานเป็นกลุ่ม (Team Work) เริ่มต้นจากการค้นพบของเอลตัน มาโย จากการศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne Study) โดยกล่าวว่า “ประสิทธิภาพของคณงานเพิ่มขึ้นเมื่อคณงานได้ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การได้ร่วมทำงานสามารถสนองความต้องการทางสังคมของบุคลากรได้” แนวคิดดังกล่าวถูกนำมาใช้เป็นประโยชน์ต่อการจูงใจในการทำงาน โดยการสร้างกลุ่มงานขึ้นเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ซึ่งนอกจากสนองความต้องการทางสังคมได้แล้ว การร่วมกันทำงานจะช่วยสร้างความรู้สึกรักใคร่ปรองดองกัน และสามารถสนองความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิตได้ เพราะงานที่จัดให้กลุ่มงานทำนั้น มักจะมีลักษณะที่บุคคลเดี่ยวมักจะทำสำเร็จได้ จึงต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันและเมื่อสามารถกระทำสำเร็จก็ตอบสนองความต้องการขั้นสูงได้ นอกจากนี้การทำงานเป็นกลุ่มยังมีประโยชน์ในแง่ที่งานนั้นได้ผ่านการกลั่นกรองมาจากทัศนะที่กว้างกว่า โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จซึ่งอาจมีได้มากกว่าและอีกประการหนึ่งสำหรับงานที่มีความท้าทายและมีอัตราการเสี่ยงสูงควรเน้นในเรื่องของการให้ทำงานเป็นกลุ่ม การจัดให้มีการทำงานเป็นกลุ่มก็คือ การจัดให้มีกลุ่มที่เป็นทางการ

2.3 การออกแบบ (Job Design) การจูงใจในการทำงานอาจกระทำได้โดยการออกแบบงานให้น่าสนใจน่าตื่นเต้นและท้าทายสำหรับบุคลากรที่มีความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและการยอมรับเป็นแรงจูงใจ การออกแบบงานให้น่าสนใจอาจทำได้ 2 วิธี คือ

2.3.1 การขยายงาน (Job Enlargement) ได้แก่การเพิ่มปริมาณงานให้ทำมากขึ้น เมื่อเพิ่มปริมาณงานมากขึ้นบุคลากรก็ต้องใช้ทักษะเพิ่มขึ้นทำให้ตื่นเต้นท้าทายมากขึ้น การขยายงานทำได้กับบุคลากรทุกระดับต่งงานที่เพิ่มขึ้นต้องเป็นงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน การขยายงานเป็นวิธีที่ช่วยจูงใจบุคลากรที่ต้องทำงานเฉพาะด้านหรืองานที่มีลักษณะประจำซ้ำซาก ให้ทุ่มเทความพยายามและความสามารถให้กับการทำงานมากขึ้น

2.3.2 การเพิ่มความสำคัญให้แก่งาน (Job Enrichment) วิธีนี้เป็นการออกแบบงานให้น่าสนใจ โดยการกระจายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานมากขึ้น เช่น เพิ่มโอกาสในการตัดสินใจการให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและการควบคุม และการให้โอกาสบุคลากรเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำงาน เป็นที่น่าสังเกตว่างานจะมีความสำคัญต่อบุคคลมากขึ้นก็ต่อเมื่องานนั้นต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวและความสามารถต่างๆ ไปหลายด้าน ซึ่งหมายถึงความหลากหลายทางทักษะ นอกจากนี้ยังต้องเป็นงานที่ทำให้บุคลากรมีอิสระในตัวเองในการทำงานและพนักงานต้องทำงานนั้นโดยตลอดจนกระทั่งเห็นผลงาน ไม่ใช่ทำเพียงบางส่วน การเพิ่มความสำคัญให้แก่งานมีลักษณะเป็นรางวัลตอบแทนในตัวเอง คือ เป็นรางวัลตอบแทนภายในที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการระดับสูงของบุคลากร ในองค์การที่แสวงหาการตอบสนองและความต้องการนี้ได้เป็นอย่างดี

3. การจูงใจด้วยการบริหาร

รูปแบบของการบริหารที่สามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานได้อย่างพิจารณาได้ดังนี้

3.1 การจูงใจด้วยการบริหารโดยการควบคุม (Management by Control)

จากสมมติฐานทฤษฎี ของดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ซึ่งเป็นสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ว่า “มนุษย์ไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงงานอยู่เสมอ โดยจะยอมทำงานก็เพียงเพื่อหาเงิน เท่านั้น นอกจากนี้มนุษย์ยังไม่ชอบที่จะมีความรับผิดชอบแต่ก็พยายามแสวงหาความมั่นคงปลอดภัยมากที่สุด” จะเห็นได้ว่าบุคคลมีธรรมชาติตามทฤษฎีนี้จะไม่มีความสนใจในงานและมีแรงจูงใจอยู่ที่ความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัย ดังนั้นการจูงใจให้ทำงานจึงเน้นการบังคับบัญชาหรือเผด็จการ โดยผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจบังคับบัญชาอย่างเต็มที่ แมกเกรเกอร์ เรียกวิธีนี้ว่า Kita (Kick in the Ass) การจูงใจด้วยการบริหารแบบนี้ มีการควบคุมอย่างเคร่งครัด มีการข่มขู่ มีการลงโทษสำหรับผู้หลีกเลี่ยงงานรวมถึงการข่มขู่ให้หวาดกลัวว่าจะไม่ได้ในสิ่งที่ต้องการ

การจูงใจแบบนี้ ใช้เพียงจูงใจให้เพื่อทำงานตามกำหนดเท่านั้น ไม่เอื้ออำนวยให้บุคคลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งเห็นได้ชัดในวงการบริหารแบบราชการ ต้องมีกฎ ระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัดทำให้บุคลากรสนใจจะทำงานให้ได้ตามที่กำหนดเท่านั้น ไม่กล้าเสี่ยงทำการใดๆ ที่ขัดต่อกฎ ระเบียบที่กำหนดไว้

3.2 การบริหารโดยให้มีอำนาจปกครองตนเอง (Management by autonomy)

มนุษย์ตามทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ที่ว่า “มนุษย์ชอบทำกิจกรรมต่าง ๆ และมี ความสนุกสนานกับการทำงานเช่นเดียวกับการเล่นสนุกทั่ว ๆ ไปโดยจะทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การ รางวัลและวัตถุประสงค์นี้เป็นที่ยอมรับของตน นอกจากนี้มนุษย์ยังเรียนรู้ที่จะยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบต่องานการันต์ที่เหมาะสม

ตามทฤษฎี Y บุคคลจะมีความพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นถ้าได้รู้ว่าสภาพแวดล้อมของงานเป็นไปในลักษณะที่ส่งเสริมให้มีอำนาจในการปกครองตนเอง ได้รับความไว้วางใจและได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ จัดได้ว่าเป็นการบริหารโดยให้ปกครองตนเองแบบประชาธิปไตย การบริหารแบบนี้เชื่อว่ามนุษย์สามารถควบคุมตนเองได้ มีความรับผิดชอบ ไม่ต้องมีใครมาคอยบังคับให้ทำงาน

3.3 การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective)

เป็นรูปแบบของการบริหารที่ยึดแนวความคิดทางวิธีการของการบริหารโดยให้อำนาจปกครองตนเอง ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) กล่าวว่า การบริหารโดยวัตถุประสงค์และการให้อำนาจปกครองควบคุมตนเอง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยวัตถุประสงค์นี้สามารถใช้ได้กับผู้บริหารทุกคนทุกระดับในองค์การทุกขนาด โดยไม่คำนึงว่าจะมีธรรมชาติแบบใด

การบริหารโดยวัตถุประสงค์ นอกจากสามารถตอบสนองความต้องการด้านเกียรติยศ ชื่อเสียงแล้วยังตอบสนองความต้องการด้านความสำเร็จในชีวิต เพราะวัตถุประสงค์เป็น มาตรฐานในการวัดความสำเร็จได้เป็นอย่างดี การบริหารแบบนี้จึงนับได้ว่าเป็นการบริหารที่เป็นรางวัลตอบแทนในตัวเองและสามารถจูงใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี

สรุปว่า วิธีการจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ วิธีการจูงใจภายในและวิธีการจูงใจภายนอก การจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นศิลปะที่ผู้บริหารต้องเลือกใช้ต่อบุคคลที่แตกต่างกัน ทั้งทางร่างกายและทางอารมณ์ในหน่วยงานต้องมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับงานเป็นกรณีไปต้องคำนึงถึงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นด้วย

4. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

4.1 ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory)

เฮิร์ซเบิร์ก (อ้างถึงใน อำนาจ ศรีพูนสุข. 2537 : 92-93) และเพื่อนร่วมงานของเขาได้สัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีจำนวน 200 คน เกี่ยวกับองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ของงานที่ทำ ผลจากการศึกษานี้ทำให้สามารถแยกองค์ประกอบต่างๆ ได้เป็น สองพวก

กล่าวคือ องค์ประกอบพวกแรก เป็นองค์ประกอบที่มีขึ้นเพื่อป้องกันความไม่พอใจ (การมีปัจจัยเหล่านี้ไม่ใช่มีเพราะต้องการสร้างความพอใจ เพียงแต่เป็นการป้องกันการเกิดความไม่พอใจเท่านั้น) องค์ประกอบพวกที่สอง เป็นองค์ประกอบที่มีขึ้นเพื่อสร้างความพอใจ

เฮิร์ซเบิร์ก เรียกกลุ่มองค์ประกอบที่ป้องกันความไม่พอใจว่า ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor หรือ Dissatisfiers) และเรียกกลุ่มองค์ประกอบที่สร้างความพอใจกับงานว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators)

การศึกษาของ เฮิร์ซเบิร์ก พบว่า ปัจจัยอนามัย ก็คือ เงิน การบังคับบัญชา สถานะ ความมั่นคง สภาพแวดล้อมการทำงาน นโยบายและการบริหารงานปัจจัยดังกล่าวเหล่านี้ไม่ได้จูงใจคน แต่มีหน้าที่เพียงป้องกันความไม่พอใจไม่ให้เกิดขึ้นเท่านั้น ปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้จูงใจให้พนักงานทำการผลิตมากขึ้น แต่ป้องกันไม่ให้เกิดผลลดลง ปัจจัยอนามัยจะรักษาแรงจูงใจให้อยู่ในระดับศูนย์ ป้องกันแรงจูงใจไม่ให้เกิดในทางลบ ส่วนปัจจัยที่มีผลในทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน ก็คือ ลักษณะงาน การยกย่อง ความก้าวหน้า โอกาสเจริญเติบโต และความสำเร็จ

พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 48) เสนอว่า ปัจจัยจูงใจช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ มี 6 ประการ คือ

1. ลักษณะงาน คือ เนื้อหาสาระของงานที่ทำทลายความสามารถ เป็นงานที่มีประโยชน์ มีความสำคัญ ซึ่งลักษณะของงานนี้เป็นแรงบันดาลใจให้พอใจที่จะเสี่ยงทำงานนี้ให้ได้
2. ความสำเร็จของงาน คือ ความมุ่งหวังที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ
3. โอกาสเจริญเติบโต คือ ความเป็นตัวของตัวเองที่จะทำงานโดยมีอิสระในการคิดที่จะทำงานนั้น หรือได้รับความไว้วางใจให้ทำงานนั้นโดยอิสระ
4. ความรับผิดชอบ คือ มีความรับผิดชอบต่องานนั้นอย่างแท้จริง การมีความรับผิดชอบย่อมบันดาลใจให้เขาทำงานอย่างทุ่มเทให้ประสบผลสำเร็จ
5. ความก้าวหน้า คือ มีโอกาสที่ทำให้มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานของตน
6. ความเป็นที่ยกย่อง ยอมรับ คือ ได้รับความยกย่องยอมรับผลงานที่ทำจากบุคคลอื่น ๆ

ส่วนปัจจัยอนามัย มี 7 ประการ คือ

1. สถานะของงาน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. เทคนิคการบริหาร/ การบังคับบัญชา
4. นโยบายและการบริหาร
5. ความมั่นคงในงาน
6. เงิน/เงินเดือน
7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

4.2 ทฤษฎีการจูงใจของแมค เกรเกอร์ (Douglas McGregor)

แมค เกรเกอร์ (อ้างถึงใน อานาจ ศรีพูนสุข. 2537 : 91-91) กล่าวถึงพฤติกรรม การทำงานของคนแต่ละคนจะแบ่งออกเป็น 2 แบบ ตามทฤษฎีสัมมุติ คือทฤษฎี X ที่เป็นข้อสมมุติว่าคนงานมีความขี้เกียจและทฤษฎี Y ที่เป็นข้อสมมุติว่าคนงานมีความรับผิดชอบอยากทำงาน ดังนี้

ทฤษฎี X

1. คนมีความเกียจคร้านและต้องการหลีกเลี่ยงงานที่ทำอยู่
2. คนไม่มีความทะเยอทะยาน ไม่ต้องการความรับผิดชอบ และชอบให้มีการควบคุมสั่งการ
3. คนจะต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดและถูกผลักดันให้ทำงาน เพื่อความสำเร็จขององค์การ
4. คนส่วนใหญ่ไม่เต็มใจและไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาขององค์การได้

ทฤษฎี Y

1. การทำงานเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน
2. คนไม่เพียงแต่ยอมรับความรับผิดชอบเท่านั้นแต่คนจะแสวงหาความรับผิดชอบด้วย ถ้าหากสถานการณ์เอื้ออำนวย
3. คนต้องการควบคุมและสั่งการตนเองในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ
4. คนมีความเต็มใจและสามารถช่วยแก้ปัญหาขององค์การได้

4.3 ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

มาสโลว์ (อ้างถึงใน พยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 49) มีความเชื่อว่า พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองของความต้องการ ความต้องการของบุคคลจะ

เป็นไปตามลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง บุคคลจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการระดับต่ำ เรื่อยขึ้นไปก่อน เพราะความต้องการระดับต่ำเป็นฐานของความต้องการระดับถัดไป ถ้าความต้องการระดับต่ำยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่อไปก็จะไม่พัฒนาขึ้น แต่ทั้งนี้ มิได้ หมายความว่า การได้รับการตอบสนองแต่ละขั้นต้องสมบูรณ์เสร็จสิ้นไปก่อนแล้ว ขั้นสูงจึงจะเกิดขึ้น การเกิดความต้องการจะวนย้อนกลับแล้วไต่ขึ้นไปในระดับสูงขึ้นตามลำดับ ขั้นตอน ความต้องการของ มาสโลว์ ดังนี้

1. **ความต้องการทางร่างกาย หรือความต้องการพื้นฐาน** เช่น อาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย เป็นความต้องการซึ่งจำเป็นจะต้องได้รับการสนองตอบเพื่อการดำรงชีวิตของมนุษย์

2. **ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย** เมื่อมีปัจจัยที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตแล้วมนุษย์ก็ต้องการความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิต เช่น ความปลอดภัยในชีวิต ร่างกาย รวมทั้งการมีหลักประกันว่าปัจจัยที่จำเป็นด้านการดำรงชีวิตและจะมีไว้อย่างไม่ขาดแคลน

3. **ความต้องการทางสังคม** เมื่อมีความมั่นคงปลอดภัยแล้วมนุษย์จะต้องมีความต้องการด้านสังคมเพิ่มเข้ามา กล่าวคือ ความต้องการมีส่วนร่วมในสังคม เช่น การมีโอกาสร่วมทำงานกับคนอื่น ร่วมเล่นกีฬาหรือร่วมเป็นสมาชิกในสโมสร สมาคม ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เขาได้รับการยอมรับจากกลุ่มคนในสังคม กลุ่มนั้นๆนั่นเอง

4. **ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง** เมื่อได้มีโอกาสเป็นสมาชิกในสังคมแล้วความต้องการต่อไปก็คือ มนุษย์อยากให้คนในสังคมยกย่องเป็นพิเศษกว่าที่เป็นสมาชิกธรรมดาทั่วไปของสังคม

5. **ความต้องการประจักษ์ตนเอง** หมายถึง ความต้องการที่จะใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่เพื่อสร้างสิ่งที่มีค่าในความคิดของตนเอง (อำนาจ ศรีพูนสุข. 2537 : 92)

มาลิณี จุโฑปะมา (2536 : 50) กล่าวว่าตามแนวคิดของ เฮิร์ชเบอร์ก เมื่อเทียบกับแนวคิดของ มาสโลว์ แล้วจะพบว่าปัจจัยกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างทุ่มเทมีประสิทธิภาพนั้น เกิดจากความต้องการภายใน คือ ความต้องการทางด้านจิตใจในขั้นที่ 4 นั่นคือ ชื่อเสียง เกียรติยศและความต้องการขั้นที่ 5 คือ ความสมหวังความสำเร็จในชีวิตด้วยความสามารถของตนเอง ส่วนความต้องการในขั้นที่ต่ำกว่าขั้นที่ 4 นั้น เมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสมแล้ว เขาก็มีความสุข ชอบที่จะทำงานในหน่วยงานหรือในองค์กรนั้นต่อไป แต่ไม่ได้หมายความว่า เมื่อเขาได้รับการตอบสนองดังกล่าวแล้วเขาจะทุ่มเทในการ

ทำงานได้อย่างเต็มที่ เหมือนกับการที่เขาใจมีแรงจูงใจ พอใจที่จะทำงานที่ท้าทายตามที่เขา
ปรารถนาจะทำงานในสิ่งนั้น

4.4 ทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด์และคณะ (McClelland and Others)

แมคคลีแลนด์ (อ้างถึงใน เรียม ศรีทอง. 2542 : 362) กล่าวว่า มนุษย์ทำงาน
โดยมีความต้องการที่แตกต่างกัน 3 ประการ ได้แก่

1. มนุษย์ทำงานเพื่อมุ่งความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความ
ต้องการมีผลงาน และบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนาให้ได้
2. มนุษย์ทำงานเพื่อมุ่งความสัมพันธ์ (Need for Affiliation) ได้แก่ ความ
ต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น
3. มนุษย์ทำงานเพื่อมุ่งอำนาจ (Need for Power) ได้แก่ ความต้องการมี
อิทธิพลและครอบงำผู้อื่น

4.5 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

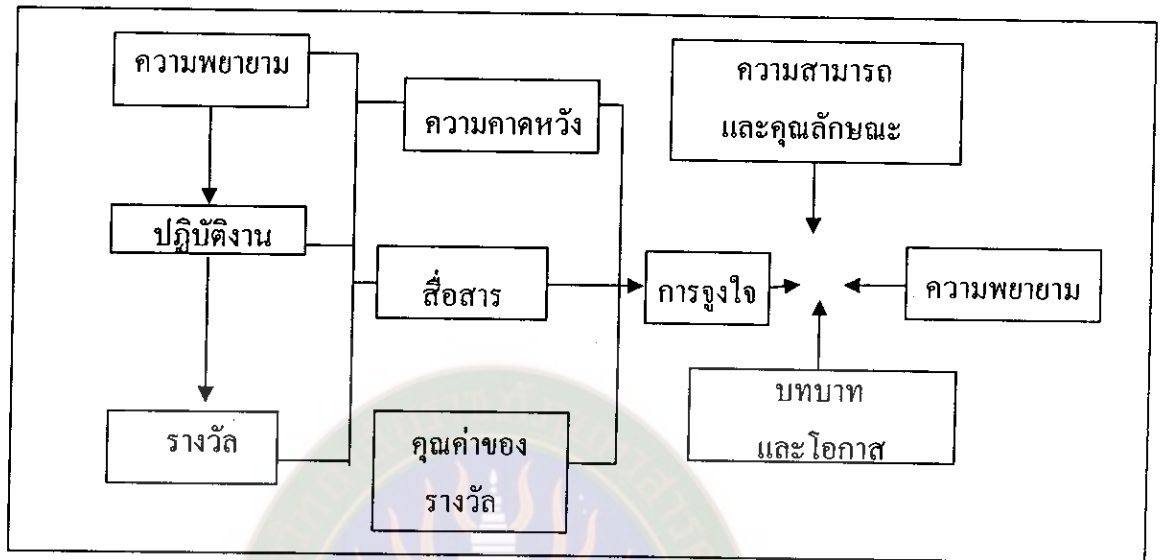
ทฤษฎีนี้มีแนวคิดมาจากนักจิตวิทยาหลายคน เช่น เลอติง โทลแมน (Tolman)
และ ฟรูม (Vroom) (อ้างถึงใน เรียม ศรีทอง. 2542 : 362) มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การจูงใจในการทำงาน อยู่กับ ความคาดหวังของแต่ละบุคคล ที่เพิ่ม
ความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุผล
2. การจูงใจในการทำงาน เกี่ยวข้องโดยตรงกับ คุณค่าที่แต่ละคนจะได้รับ
จากการทำงานแนวความคิดนี้ สามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\text{Valence} \times \text{Expectancy} = \text{Motivation and Job-Satisfaction}$$

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สรุปสาระของทฤษฎีนี้ตามแผนภูมิข้างล่าง



แผนภูมิที่ 1 แสดงภาพรวมของทฤษฎีความคาดหวังของฟรูม (Vroom)

ความคิดในการกระตุ้นให้คนทำงาน ตามแนวทฤษฎีนี้ สามารถทำได้ 2 แนวทาง ได้แก่ การเพิ่มคุณค่าทางบวกของผลที่เกิดขึ้น โดยการสื่อสารให้ชัดเจน และอีกประการหนึ่งคือ การเพิ่มความคาดหวังในผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นกับงาน หรือการสื่อสารให้ทราบความน่าจะเป็นไปของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

4.6 ทฤษฎีการจูงใจของอีริก เบิร์น (Eric Berne)

อีริก เบิร์น (อ้างถึงใน เรียม ศรีทอง. 2542 : 263-267) ได้กล่าวถึง การจูงใจ จากเทคนิคการพูดหรือการสื่อสาร โดย อีริก เบิร์น กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร เป็น กระบวนการรับและถ่ายทอดข้อมูลจากแหล่งหนึ่งไปยังแหล่งหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้าใจ จูงใจให้ร่วมมือและรักษามิตรภาพระหว่างผู้ที่ติดต่อกัน โดยนำเสนอทฤษฎีตาม ทักษะของ TA (Transaction Analysis) ว่า เป็นเครื่องมือสื่อสารช่วยพัฒนาความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้ที่ติดต่อกัน การวิเคราะห์การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล จะช่วยให้บุคคลสามารถ ติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามทักษะของ TA เชื่อว่า คนที่รู้จักตนเอง เป็นตัวของ ตัวเอง เป็นบุคคลที่เปิดเผยตนเอง สามารถที่จะติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้อย่างใกล้ชิดสนิทสนม และมีความจริงใจ เข้ากับผู้อื่น

ในการวิเคราะห์การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นผลทำให้ทราบลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและปัจจัยของการสื่อสารที่ดีหรือไม่ดี เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการสื่อสารระหว่างบุคคลและก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ซึ่งการติดต่อสื่อสารในทัศนะของ TA มี 3 แบบ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารแบบสอดคล้องต้องกัน (Complementary Transaction) หมายถึง การสื่อสารที่เป็นไปตามความต้องการของกลุ่มสนทนา ทำให้เกิดความราบรื่น สะดวกสบาย เกิดความเข้าใจ และสร้างความพึงพอใจต่อกัน
2. การติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้งกัน (Crossed Transaction) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นไปตามต้องการของกลุ่มสนทนา มักเป็นอุปสรรคต่อการติดต่อที่ราบรื่น ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ไม่พึงพอใจต่อกัน
3. การติดต่อสื่อสารแบบซ่อนเร้น (Ulterior Transaction) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีสิ่งแอบแฝงอยู่ ทำให้การแสดงออกทางวาจาไม่สอดคล้องกับความคิดและความรู้สึกที่แท้จริง คำพูดกับการแสดงออกไม่ไปด้วยกัน

4.7 ทฤษฎีความเป็นธรรม (Equity Theory)

เฟสติงเจอร์ (Festinger ; อ้างถึงใน เรียม ศรีทอง. 2542 : 365) มีแนวความคิดว่า คนจะพอใจมากที่สุด และแรงจูงใจมากที่สุด เมื่อเขาเชื่อว่าเขาได้รับความยุติธรรม นั่นคือ ความเหมาะสมระหว่างการลงทุน (Inputs) กับผลที่ได้รับ (Outputs) ถ้าอัตราส่วนของผลที่ได้รับกับการลงทุนเท่ากัน ก็จะมียุติธรรม

แนวคิดทฤษฎีนี้ ช่วยให้คนหนีจากสภาวะอารมณ์เชิงลบ ได้แก่ ความโกรธ (Angry) และรู้สึกผิด (Guilt) ทฤษฎีความเป็นธรรมยอมรับวิธีการหลายอย่างที่จะช่วยให้อยู่ในสภาวะยุติธรรมและในการตัดสินใจว่า ยุติธรรมหรือยุติธรรมนั้น ผู้ทำงานสามารถเปรียบเทียบได้จากอัตราส่วนระหว่างผลที่ได้รับกับการลงทุน ไปบุคคลสามารถแสดงปฏิกิริยาตอบสนองความไม่ยุติธรรมได้ เพื่อช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความยุติธรรมมากขึ้น

4.8 ทฤษฎีจูงใจทางพุทธศาสนา (Motivation Theory in Buddhism)

สุทธิ ทองประดิษฐ์ (อ้างถึงใน กมล อุดลพันธ์และคณะ. 2530 : 116-118) ได้กล่าวถึงทฤษฎีจูงใจทางพุทธศาสนา ไว้ว่า

ทฤษฎีการจูงใจทางพุทธศาสนา มีหลักการส่วนใหญ่คล้ายคลึงกับทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ กล่าวคือ ในขณะที่มาสโลว์จัดลำดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ประเภท คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการทางด้านความปลอดภัย ความ

ต้องการทางด้านสังคมความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียงและความต้องการความสำเร็จ (ความสมหวัง) ในชีวิต ส่วนในทางพุทธศาสนาเรียกความต้องการพื้นฐานของทุกคน ดังนี้

1. อาหาร
2. ที่อยู่อาศัย
3. เครื่องนุ่งห่ม
4. ยารักษาโรค

ประการต่อมาทางพุทธศาสนาได้กล่าวถึงกิเลสหรือความอยากของมนุษย์ไว้ 3 ประการ ดังนี้

กามตัณหา หมายถึงความอยากทางเพศ อยากในสิ่งที่รักใคร่พอใจ ซึ่งอาจจะเป็น รูป รส กลิ่น เสียง หรือโสตสัมผัสอื่นๆ

ภวตัณหา หมายถึง ความอยากมี อยากเป็น

วิภวตัณหา หมายถึง ความไม่อยากมี ไม่อยากเป็น

ความอยากทั้ง 3 ประการ ดังกล่าวได้แสดงถึงธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการสิ่งที่จะมาบำบัดความใคร่ของมนุษย์ทั้งในทางร่างกายและจิตใจ

ประการสุดท้ายธรรมชาติของพุทธศาสนายังได้กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ต่อไปอีกว่ามนุษย์ทุกรูปทุกนามต้องการ ลาภ ยศ สุข และสรรเสริญด้วย

สรุปได้ว่า มนุษย์ทุกคนมีความอยาก มีความต้องการ จึงเป็นธรรมชาติที่เขาจะต้องดิ้นรนหาทางดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองปรารถนา พนักงานในองค์กรก็มีความต้องการ โดยส่วนตัวเช่นเดียวกัน ผู้บริหารต้องพยายามหาวิธีการที่จะสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงบนพื้นฐานความแตกต่างกันของเขาแต่ละคนวิธีการที่นักบริหารได้คิดค้นขึ้นมาเพื่อสนอง ความต้องการของพนักงานในหน่วยงานอย่างยุติธรรมและเป็นสากล คือ การออกกฎระเบียบ ข้อบังคับและกำหนดบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานให้อิงหลักพระพุทธศาสนา

5. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

5.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546 : 13-14) ได้รายงานว่าการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาไว้ ดังนี้ การปฏิรูปการศึกษาดมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็น

มนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม ภายใต้หลักการสำคัญ 3 ประการ คือ เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชนให้สังคมมีส่วนร่วมและการพัฒนา สาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดให้มีระบบการบริหารจัดการใน ส่วนกลางเขตพื้นที่และสถานศึกษา

เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เป็นหน่วยงานบริหารจัดการศึกษาที่สำคัญยิ่งที่ จะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งจะรองรับการ กระจายอำนาจทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไปและควรมี คุณลักษณะและแนวทางการบริหารจัดการที่จะรองรับพันธกิจตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542

5.1.1 คุณลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. ความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับในด้านการวิเคราะห์แผนและนโยบาย มีศักยภาพเพียงพอที่จะกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษา รวมทั้งเป็นองค์กรนำการ พัฒนาการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาจึงเป็นองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในลักษณะ การพัฒนามากกว่าการปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือนโยบาย
2. มีศักยภาพเพียงพอที่จะกำกับดูแลการปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย สนับสนุน ส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นที่ยอมรับของสถานศึกษา และ ผู้มีส่วนร่วมในแต่ละเขตการศึกษาทั้งด้านความชำนาญการ ความเชี่ยวชาญและคุณธรรม
4. เขตพื้นที่การศึกษาเป็นแหล่งบริการข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวกับการศึกษา ควบคู่กับการกำกับ ดูแลสถานศึกษา ดังนั้นเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยี ข่าวสารและ ศักยภาพของบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.1.2 คุณลักษณะของสถานศึกษา

1. มีบทบาทหลักเป็นหน่วยงานบริการทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการ จำเป็นของท้องถิ่นเป็นของท้องถิ่น
2. มีคุณภาพและศักยภาพเพียงพอที่จำดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในการจัด การศึกษาด้วยตนเอง
3. มีอิสระในการบริหารจัดการภายใต้กรอบนโยบาย
4. สามารถประกันคุณภาพได้

5. มีการรวมพลังในการทำงาน สร้างเครือข่าย ความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กร และบุคคลทั้งภาครัฐและเอกชน และการรวมกลุ่มสถานศึกษา

5.1.3 แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่

1) ด้านการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการยึดหลักการและแนวคิดที่ให้สถานศึกษาจัดทำ หลักสูตรตามกรอบหลักสูตรแกนกลางสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการของ ชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง มุ่งส่งเสริมให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมี ความสำคัญที่สุดมุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานและส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็น เครือข่ายเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนากิจการศึกษ

2) ด้านการบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทาง โอกาสทางการศึกษาของผู้เรียน มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบ การจัดงบประมาณ ยึดหลักการกระจายอำนาจมุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ งบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินและมุ่งส่งเสริมการระดมทรัพยากรและ การ ลงทุน

3) ด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล ยึดหลักการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่อง มีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลและหลักธรรมาภิบาล

4) ด้านการบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไป ให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ด้วยตนเองให้มากที่สุด มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ มุ่ง พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่และถือว่าการบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ ช่วยประสานส่งเสริมสนับสนุนให้การบริหารงานอื่น ๆ บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและ เป้าหมายที่กำหนดไว้

5.2 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา

5.2.1 บทบาทของผู้บริหารการศึกษา

การบริหารงานในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อน เพราะมีภารกิจหลาย ๆ อย่างที่ จะต้องปฏิบัติ ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำในบทบาทต่าง ๆ Knezevich (1984 :

16-18) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารงาน ซึ่งหมายรวมถึงการบริหารสถานศึกษาไว้ 17 บทบาท และแต่ละบทบาทได้ระบุความสามารถที่จำเป็นไว้ด้วย ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน ผู้บริหารจะต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจ เขียนวัตถุประสงค์ของงาน จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (PPBS) และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน (MBO/R)
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ บทบาทนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงานและกำหนดโครงการขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไรและควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารและควรจะสามารถในการประชาสัมพันธ์
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นจะต้องลง
 เอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถ
 ในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์
 ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจ
 ในระบบการเรียนรู้ การเจริญและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนา
 หลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิค
 ของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถใน
 การเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา
 ตลอดจนหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการ
 ประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีทางการสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ จะต้องมีความรู้ในการสื่อความหมาย
 รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและ
 วิธีการต่างๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ เป็นบทบาทที่จำเป็นยิ่ง อย่างหนึ่งของ
 ผู้บริหารซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

ชารี มณีศรี (2528 : 61) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรว่า
 ...ผู้บริหาร โรงเรียนอาจช่วยเหลือให้ครู ได้พัฒนาทางวิชาการและการให้
 คำแนะนำการไปเยี่ยมชั้นเรียนอื่น การสาธิตการสอน การ นิเทศด้วยการให้
 คำปรึกษาหารือเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม การประชุมปฏิบัติการ การอบรมครู
 การสัมมนาการหาหนังสือทางวิชาการให้อ่าน การจัดห้องสมุดสำหรับครู การ
 บริหารโสตทัศนศึกษา การแนะนำให้เป็นสมาชิกของชมรมหรือองค์กรต่าง ๆ ...

5.2.2 หน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา

ได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารการศึกษาไว้หลาย
 แนวคิดแต่แนวคิดที่เห็นว่าครอบคลุมมีดังนี้

เดรด และ โรว์ (Drake และ Row. 1986 ; 165 – 168) เชื่อว่า มืองค์ประกอบหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการเรียนการสอนในโรงเรียน แต่มืองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษาที่จะต้องแสดงบทบาทของผู้นำ เพื่อให้มืองค์ประกอบเหล่านี้เกิดประโยชน์สูงสุด มืองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ

1. บุคคล ซึ่งรวมถึงนักเรียน ครู คนงาน ภารโรง เจ้าหน้าที่ทางการศึกษา ชุมชน และสมาคมวิชาชีพ เป็นต้น
2. เวลา ผู้นำจำเป็นต้องใช้เวลาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด งานหลายอย่างต้องทำแข่งกับเวลา โรงเรียนต้องจัดบรรยากาศให้นักเรียนได้ใช้เวลาของเขาอย่างคุ้มค่า
3. ข้อมูลหรือข้อสนเทศ หัวหน้าสถานศึกษา จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเท่าที่จำเป็นแก่คณะบุคคล หรือบุคคลทั้งหลาย ภาระที่สำคัญที่สุดของหัวหน้าสถานศึกษา ก็คือควรจะให้ข้อมูลอะไรกับใครจึงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. โปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์ ในการจัดการศึกษานั้นย่อมมีโปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์มากมาย หน้าที่สำคัญของหัวหน้าสถานศึกษา ก็คือ ทำอย่างไรจึงจะจับคู่ระหว่างโปรแกรมและอุปกรณ์ คือ โปรแกรมอะไรควรจะใช้อุปกรณ์อะไร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา
5. เงิน มักจะเป็นข้ออ้างว่าเพราะขาดเงินจึงไม่สามารถจัดโปรแกรมการศึกษาที่ดีได้ เงินอาจเป็นส่วนช่วยทำให้โปรแกรมการศึกษาดีขึ้น ภายในระบบเศรษฐกิจที่รัดตัว หัวหน้าสถานศึกษาควรจะทราบว่ามีเงินจำกัด เราควรจะทำอะไรก่อนและทำอะไรหลัง ในเมื่อไม่สามารถทำพร้อมกันได้
6. สถานที่ หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้อาคารสถานที่ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

เมธี ปิณฑานนท์ (2525 : 189) ได้ให้ความเห็นว่า

...ผู้บริหาร โรงเรียนต้องจัดให้มีแผนผังและกำหนดหน้าที่ในการทำงาน จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารไม่ให้มีงานค้างล่าช้า ให้มีคณะกรรมการประสานงานหน่วยงานย่อย และประสานงานเฉพาะเรื่อง มีการติดตามสอดคล้อง การปฏิบัติงาน มีการติดต่อนอกระบบไม่เป็นทางการ จัดให้มีเจ้าหน้าที่ประสานงาน โดยเฉพาะส่งเสริมพัฒนาบุคลากร มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ จัดประชุมผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ให้มีหน่วยงานและแนวทางทางวิชาการและจัดบำรุงขวัญบุคลากร...

เมื่อพิจารณาลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติของหัวหน้าสถานศึกษาในระบบราชการจะเห็นว่า มาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งไว้เป็นบรรทัดฐานในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูได้กำหนดลักษณะงานในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2528 : 37 – 38)

1. วางแผนการปฏิบัติงาน
2. กำหนดหน้าที่และวิธีการดำเนินงานบุคลากรในสถานศึกษา
3. ควบคุมดูแลและติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอน และ ฝึกอบรม
4. จัดทำระเบียบและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตรแผนการสอน โครงการสอนทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ
5. จัดโปรแกรมการเรียน คู่มือประกอบการเรียนการสอนวัสดุอุปกรณ์การศึกษา
6. จัดบริหารแนะแนว ห้องสมุด และสื่อทางการศึกษาให้ใช้ได้ สถานศึกษา
7. จัดฝึกอบรมและให้คำแนะนำเพื่อส่งเสริมวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและท้องถิ่น
8. ควบคุมดูแลงานธุรการหรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ และทะเบียนเอกสารให้เป็นไปตามระเบียบ
9. ควบคุมดูแล ปกครอง จัดระบบงานในสถานศึกษา
10. กำหนดลักษณะงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
11. ติดตามให้คำปรึกษา แก้ปัญหาและนิเทศ บังคับบัญชา ครู อาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วน
12. ดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของนักเรียน นักศึกษา ครูอาจารย์ ผู้เข้ารับ ฝึกอบรมและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ
13. ติดตามประสานงานสร้างเสริมความสัมพันธ์กับประชาชนในท้องถิ่น

14. วิเคราะห์วิจัยและประเมินผลงาน รวบรวมข้อมูล และจัดทำสถิติต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษา

15. นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษาทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพมาใช้และเผยแพร่ และพัฒนาสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของประชาชน

16. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

สำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ก็กำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติคล้าย ๆ กับตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ มีต่างกันเล็กน้อย เช่น เพิ่มข้อความ ข้อ 6 ว่า “และสามารถเผยแพร่เป็นตัวอย่างได้” เพิ่มข้อความ ข้อ 14 ว่า “และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นที่นิยมของประชาชน” เพิ่มลักษณะงานอีกอย่างหนึ่ง คือ “จัดกิจกรรมและส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล”

การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่งหัวหน้าศูนย์หรือผู้อำนวยการศูนย์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ก็กำหนดลักษณะงานคล้าย ๆ กับตำแหน่งอาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ดังได้กล่าวมาแล้ว

สำหรับความรู้ความสามารถในการดำรงตำแหน่งดังกล่าวนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กำหนดไว้ดังนี้

1. มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารวิชาการ หลักสูตรและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

3. มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและสามารถควบคุมแนะนำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนั้นยังมีความสามารถในการวิเคราะห์แผนและโครงการกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อสาร ความหมาย ตลอดจนถึงความสามารถในการจัดการ

4. มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคลและมีความสามารถในการ ปกครองบังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

5. มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนี้จะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจและขจัดความขัดแย้งได้ดีมาก

6. มีความรู้ความเข้าใจในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาล และปัญหาการเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางการจัดการบริหารสถานศึกษา

โดยสรุปแล้ว สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ได้กำหนดความรู้ความสามารถของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนหรืออาจารย์ใหญ่ว่าจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารวิชาการ การบริหารทั่วไป ที่เกี่ยวข้องกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ การบริหารงานบุคคลและมีทักษะในด้านต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์แผนและโครงการ กระบวนการกลุ่ม การติดต่อสื่อความหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานและการตัดสินใจ ตลอดจนการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง

5.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน

5.3.1 ด้านความชื่นชมผลสำเร็จในการทำงาน

ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530 : 37-38) กล่าวว่า ความต้องการความสำเร็จในชีวิตของคนนั้นมีความแตกต่าง จากความต้องการในด้านอื่นๆมากและที่สำคัญมากคือ แรงจูงใจในด้านความต้องการความสำเร็จในชีวิตของคน สามารถที่จะแจกแจงออกมาต่างหาก จากความต้องการของกลุ่มอื่นๆได้ นอกจากนี้ อรุณ รัชธรรม (2527 : 260) กล่าวว่า ในการใช้ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ แสดงให้เห็นว่า ทฤษฎี Y จะเปิดโอกาสให้มีการจูงใจคนอย่างสมบูรณ์ครบถ้วนมากกว่า และไม่ได้หมายความว่าละเลยต่อการควบคุมคน หากแต่เป็นการควบคุมภายใน ไม่มีวิธีการพิเศษใดๆที่จะทำให้แรงจูงใจตนเองเกิดขึ้นได้ วิธีการที่อาจกระทำได้คือ การสร้างสถานการณ์เพื่อก่อให้เกิดการจูงใจขึ้น ซึ่งได้แก่ การทำให้เกิด ความเชื่อมั่นในตนเอง โดยรับผิดชอบในขอบเขตสามารถเพื่อที่จะประสบผลสำเร็จในงานได้ ซึ่งจะส่งผลในความสำเร็จต่อไป

สรุปว่า ความภาคภูมิใจที่เกิดจากงานที่สำเร็จ เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ได้เหรียญตรา สิ่งเหล่านี้ถ้าผู้บริหารนำมาแสดงความชื่นชมยินดีกับความสำเร็จ แสดงให้เห็นความสนใจและภาคภูมิใจในตัวผู้ปฏิบัติงาน คนเหล่านั้นจะเกิดความอึดอึดใจเพราะการแสดง ความยินดีเป็นมูทิตาจิต นับว่าการชื่นชมความสำเร็จในการทำงานเป็นคุณธรรมอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่สามารถจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาทำงานได้ดีขึ้น

5.3.2 ด้านการจัดสวัสดิการ

สมพงศ์ เกษมสิน (2519 : 353 – 354) กล่าวว่า สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์ที่ถือฤกษ์เป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน อันเป็นส่วนนอกเหนือจากเงินเดือน ได้แก่ การอนุญาตลาเพื่อไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การลาหยุดเนื่องจากเจ็บป่วยโดยได้รับเงินเดือนเต็ม การได้รับโบนัส บำเหน็จบำนาญ เงินเดือนสงเคราะห์อื่นๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะเดินทางและค่าล่วงเวลา เป็นต้น

อุงเงิน แก้วแกมเสื่อ (2536 : 324) กล่าวว่า สวัสดิการเป็นส่วนหนึ่งของ ค่าตอบแทน หมายถึง ประโยชน์และบริการ (Benefits Services) ซึ่งองค์การให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การนอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้างปกติ เพื่อเป็นการช่วยเหลือในการครองชีพให้แก่ความมั่นคงในการดำรงชีวิตบำรุงขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานซึ่งอาจเป็น ตัวเงิน เช่น ค่ารักษาพยาบาล โบนัส เงินค่าอาหารกลางวัน เงินค่าพักผ่อนประจำปี บำเหน็จ บำนาญ ฯลฯ หรือที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งเป็นการบริการให้ความสะดวกสบายต่างๆ เช่น การให้ ลาหยุดพักผ่อน ลาป่วย ลากิจ การจัดรถรับ-ส่ง การให้บ้านพักการจัดสภาพแวดล้อมในการ ทำงานการรักษาและนันทนาการ เป็นต้น

อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2540 : 123) กล่าวว่า สวัสดิการเป็นการบริการหรือกิจกรรมใดๆ ที่หน่วยราชการหรือองค์การธุรกิจเอกชนจัดให้มี ขึ้นและเพื่อให้ข้าราชการ พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้นๆ ได้รับความ สะดวกสบายใน การทำงานมีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนในการดำเนินชีวิต หรือได้รับประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับอยู่ ทั้งนี้เพื่อเป็นการจูงใจให้ ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี เพื่อจะได้ใช้กำลังกายกำลังใจและสติปัญญาความสามารถ ของตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ไม่ต้องวิตกกังวลกับปัญหายุ่งยากทั้งในส่วนตัวและ ครอบครัว ทำให้มีความพอใจในงาน มีความรักงานและตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้ดีที่สุด

สรุป สวัสดิการ หมายถึง กิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นพิเศษเพื่อให้บุคลากรได้รับ บริการเพิ่มขึ้นจนกระทั่งได้ประจำที่องค์การให้ตามปกติไม่ว่าจะเป็นตัวเงินหรือบริการลักษณะ ใดๆก็ตามที่องค์การสามารถให้ได้ เพื่อความสะดวกสบายทั้งทางร่างกายและจิตใจ เป็นการ บำรุงขวัญและจูงใจให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่ องค์การได้บรรลุจุดประสงค์สูงสุด

วัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการ (ลุงเงิน แก้วแกมเสื่อ. 2536 : 325)

1. เพื่อจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในหน่วยงาน
2. เพื่อรักษาผู้มีความรู้ ความสามารถไว้ในหน่วยงานและให้เกิดความจงรักภักดีในหน่วยงาน
3. เพื่อเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิต
4. เพื่อยกระดับมาตรฐาน การดำรงชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน
5. เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงานและระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน
6. เพื่อลดความเครียด ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและสุขภาพจิตของผู้ปฏิบัติงาน
7. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
8. เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตของหน่วยงาน

ความสำคัญของการจัดสวัสดิการ (ลุงเงิน แก้วแกมเสื่อ. 2536 : 330 - 331)

การให้บริการสวัสดิการด้านต่างๆแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร กล่าวได้ว่าเป็นแผนนโยบายหนึ่งในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร หากองค์กรใดมีโครงการจัดทำดำเนินงานที่ดี โดยที่มุ่งให้บริการสงเคราะห์แก่ลูกจ้างที่เป็นประโยชน์แท้จริงต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆด้วยแล้ว บริการสวัสดิการที่จัดขึ้นย่อมจะเป็นสิ่งจูงใจผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรเป็นไปในทางที่ดียิ่งขึ้น สำหรับสวัสดิการที่ให้แก่ข้าราชการนั้นโดยทั่วไป ก็เพื่อที่จะให้ข้าราชการได้รับความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและทำให้ข้าราชการสามารถอุทิศเวลา กำลังกาย กำลังใจ สติปัญญา ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ที่จะช่วยลดความกังวลใจและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านส่วนตัวและครอบครัวทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความรักงานและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนั้นนาน ที่สุด

หลักเกณฑ์ในการให้บริการ (ภิญโญ สาธร. 2516 : 411-412) ในการให้บริการแก่บุคลากร ผู้บริหารควรรยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. สามารถสนองความต้องการหรือสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรแต่ละหน่วยงานให้มากที่สุด
2. การบริหารนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพและได้ผลดีที่สุด
3. เป็นบริการที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
4. เป็นการจัดที่มีรูปแบบที่จะเอื้ออำนวยต่อความสะดวกคล่องตัว
5. การให้บริการสวัสดิการจะต้องเสมอภาครัศม
6. งานสวัสดิการจะต้องมีการประเมินผลอยู่ด้วยเพื่อควบคุมไม่ให้นำไปใช้ในทางแสวงหาประโยชน์ในทางไม่ดี

หลักปฏิบัติในการจัดสวัสดิการ ผู้บริการควรดำเนินการและวางแผนเป็นขั้น ๆ ดังนี้

1. สสำรวจความจำเป็นและความต้องการของบุคลากร ทั้งในด้านส่วนตัวและส่วนหน่วยงาน
2. ตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ
3. ให้คณะกรรมการดำเนินการวางแผน โดยร่างโครงการแล้วนำเสนอแผนการนั้นมาประชุมปรึกษาหารือกัน
4. เมื่อมีแผนงานที่อาจเป็นแผนระยะสั้นหรือแผนระยะยาวและมีโครงการหรือ โครงการประกอบแผนแล้วตั้งอนุกรรมการรับผิดชอบ
5. วางระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับถือเป็นเกณฑ์ปฏิบัติเดียวกันและประกาศให้บุคลากรรับทราบโดยทั่วถึงและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด
6. มีการสื่อความหมายให้ทราบความเคลื่อนไหวในรายละเอียดต่อบุคลากรด้วยความกระฉับกระเฉง
7. ผู้บริหารมีหน้าที่จะธำรงไว้ด้วยความเป็นธรรมตามหลักการและข้อปฏิบัติอย่างเคร่งครัด
8. เมื่อมีการประกาศใช้ ปฏิบัติตามแผนและโครงการแล้ว ให้มีการติดตามผลและประชุมประเมินผลตามแผนว่าบรรลุตามเป้าหมายเพียงใด มีอะไรเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานจะได้หาวิธีแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมให้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า การให้สวัสดิการแก่ครูอาจารย์ซึ่งนอกเหนือไปจากที่ทางราชการจัดให้แล้วเป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งถือว่าการสร้างขวัญและการจูงใจ คือ การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้ เช่น ที่พักอาศัย เงินช่วยเหลือ ฯลฯ การให้สวัสดิการเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชา

ความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยและช่วยแก้ปัญหาความทุกข์ร้อน ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำอยู่

5.3.3 ด้านค่าจ้างและเงินเดือน

ภิญโญ สาร (2516 : 289) กล่าวว่า ภาระหน้าที่สำคัญของค่าจ้างและเงินเดือน มี 2 ประเภท คือ ประเภทแรก เป็นค่าตอบแทนที่ผู้ว่าจ้างพึงให้ลูกจ้างสำหรับงานที่ว่าให้ทำ ประเภทที่สอง เป็นสิ่งที่จูงใจให้ผู้รับจ้างปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจที่จะทำให้เกิดผลดีแก่ผู้ว่าจ้างและตนเอง โดยเฉพาะในทางการศึกษาคุณภาพของการศึกษาขึ้นอยู่กับคุณภาพหรือคุณวุฒิและความสนใจของครู ในอันที่จะทุ่มเทให้แก่การสอน ค่าจ้างและเงินเดือนเป็นปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่น่ามาซึ่งสิ่งเหล่านี้ หากเงินเดือนหรือค่าจ้างต่ำ ผู้มีวุฒิก็ไม่สนใจมาสอนหรือถ้าจำเป็นต้องสอนก็ให้ความสำคัญน้อยลงเพราะว่าต้องแบ่งเวลาไปหารายได้พิเศษอย่างอื่น

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวดี (2540 : 122) ได้ให้ความหมายของค่าจ้างและเงินเดือนไว้ว่า ค่าจ้าง (Wage) หมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน โดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามชั่วโมงการปฏิบัติงาน ค่าจ้างเป็นเครื่องกำหนดสภาพในการปฏิบัติงานของคณงานด้วยเพราะค่าจ้างส่วนใหญ่กำหนดไว้สำหรับผู้ปฏิบัติงานเป็นรายชั่วโมงและเงินเดือน (Salary) หมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบแทนการปฏิบัติงานถือเกณฑ์การจ่ายเหมาเป็นรายเดือนและถือเป็นรายได้ประจำโดยไม่คำนึงถึงชั่วโมงการทำงานที่เปลี่ยนแปลงเหมือน ค่าจ้าง กล่าวคือ ไม่ว่าผู้ปฏิบัติงานจะทำงานครบตามชั่วโมงที่กำหนดไว้ต่อวันหรือไม่ก็ตาม ปกติเงินเดือนจะจ่ายให้กับพนักงานประจำโดยเฉพาะพวกเสมียนพนักงานหรือกลุ่มอาชีพและหัวหน้าคณงานหรือนักการบริหาร

ในเรื่องของค่าจ้างและเงินเดือนนี้ ภิญโญ สาร (2516 : 290-292) ได้เสนอแนะหลักเกณฑ์ ไว้ดังนี้

1. **เปรียบเทียบอัตราเงินเดือนกับที่อื่นหรืออาชีพอื่น** ถ้าอัตราเงินเดือนของบุคลากรต่ำคนก็จะหันไปหาอาชีพอื่น บุคลากรที่ดีมีคุณวุฒิ ความสามารถสูงก็จะไม่อยู่ หันไปหาอาชีพอื่นทำให้เกิดการขาดแคลนบุคลากร

2. **ค่าครองชีพ** ต้องกำหนดค่าจ้าง เงินเดือนให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ตามฐานะ โดยไม่เดือดร้อน เมื่อค่าครองชีพเพิ่มขึ้นก็ควรปรับปรุงเงินเดือนให้เหมาะสมสอดคล้องกัน

3. ความสามารถในการจ่ายของนายจ้างจำเป็นต้องพิจารณาถึงงบประมาณที่จะจัดสรรให้เป็นค่าจ้างหรือเงินเดือน
4. กำลังใจการผลิต ต้องยึดหลักว่าการกำหนดเงินเดือนสูงจะทำให้การผลิตเพิ่มขึ้นหรือในทางการศึกษาต้องพิจารณาถึงเรื่องคุณภาพด้วย มิใช่มองแต่ปริมาณอย่างเดียว
5. ความกดดันของสภาพแรงงาน ถ้ามีความกดดันมากก็จำเป็นต้องเพิ่มเงินเดือนหรือค่าจ้างให้สูงขึ้น
6. สิ่งจูงใจ การกำหนดอัตราค่าจ้าง เงินเดือน ต้องให้สามารถเป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้บุคลากรเต็มใจปฏิบัติงานให้เกิดผลดีแก่หน่วยงานและแก่บุคลากรเอง

สรุปแล้ว อัตราเงินเดือนควรเป็นไปตามหลักการงานเท่านั้น เงินเท่ากันโดยได้สัดส่วนเท่ากับอัตราตลาดและเศรษฐกิจและต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เงินเดือนขั้นต่ำควรมากพอที่จะทำให้หัวหน้าครอบครัวสามารถเลี้ยงดูสมาชิกในครอบครัวในระดับมาตรฐานการครองชีพได้

การเลื่อนขั้นตำแหน่งและเงินเดือน วิทยุ โสธร (2516 : 302-303) เสนอว่าการคัดเลือกบุคคลเพื่อให้เลื่อนขั้นตำแหน่งนั้น จะต้องอาศัยการประเมินผลงาน ควรถือหลักความสามารถ การทำงานหนัก ความซื่อสัตย์ จงรักภักดี การให้ความร่วมมือ ควรเน้นความสามารถมากกว่าอาวุโส อย่างไรก็ตามในกรณีที่บุคคล 2 คน มีคุณสมบัติทุกประการเท่ากันหมดยากแก่การที่จะตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งให้แก่ฝ่ายใดนั้น หลักอาวุโสก็น่าจะนำมาใช้เป็นเครื่องตัดสินได้และสรุปว่าการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งบุคลากรนั้น ควรกระทำให้รัดกุมรอบคอบและควรจัดทำโดยคณะกรรมการ เพื่อให้การพิจารณาได้รับการกลั่นกรองจากบุคคลหลายฝ่าย

สรุปได้ว่า ค่าจ้างและเงินเดือนมีความสำคัญต่อการบริหารมากเพราะนอกจากจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นแล้ว ค่าจ้างและเงินเดือนยังเป็นสิ่งกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจและเป็นสิ่งจูงใจข้าราชการครูปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและรักที่จะทำงานนั้นอย่างดียิ่ง

5.3.4 ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือกันในการพัฒนาปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ (จันทราณี สงวนนาม. 2536 : 21)

จากการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ ของ Argyris (อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม. 2536 : 21) กล่าวว่า บุคคลที่มีวุฒิภาวะจะมีบุคลิกภาพที่ต้องการเป็นตัวของตัวเอง การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้บุคคลได้พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองในด้านการตัดสินใจ การควบคุมการทำงานการแสดงออก ทักษะคิดและการใช้ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม (จันทรานี สงวนนาม. 2536 : 21)

1. ช่วยสร้างความสามัคคีและรวมพลังของบุคคลในองค์การ
2. ช่วยให้ทราบถึงความต้องการขององค์การทั้งหมด
3. ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ลดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงานการย้ายงานและการหยุดงาน
4. ช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากพนักงานระดับต่ำ
5. ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานและทำให้สุขภาพจิตของคนในองค์การดีขึ้น
6. ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์การ
7. สร้างสรรค์หลักการประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในองค์การ
8. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและทะนุถนอม
9. ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
10. เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการควบคุมงานให้ลดน้อยลงและทำให้ผลของงานดีขึ้น

สรุป การมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะจูงใจครู อาจารย์ให้ทำงานได้ดี ดังนั้นผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครู อาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติงาน ระเบียบข้อบังคับต่างๆในการบริหาร ซึ่งจะช่วยให้จูงใจครู อาจารย์ให้ตอบสนองความต้องการของตนและทำให้เขารู้สึกว่ามีความสำคัญต่อโรงเรียน

5.3.5 ด้านการสร้างขวัญในการทำงาน

อูษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2540 : 168-169) กล่าวว่า การมีขวัญที่ดีเท่ากับเป็นการเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้น ผลที่ตามมาทำให้การผลิตสูงไปด้วย การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีกำลังขวัญสูงจึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของฝ่ายการบริหารงานบุคคล สอดคล้องกับ ชูศักดิ์ เทียงตรง (2519 : 255) ที่ว่า ในการบริหารงานบุคคลจะต้องมีการพิจารณาเรื่องขวัญในการทำงาน การพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับขวัญนี้ อาจจะแยกพิจารณาได้เป็น

2 ประเภท คือ กำลังขวัญของแต่ละบุคคล (Individual Morale) และกำลังขวัญของหมู่คณะ (Group Morale) กำลังขวัญทั้ง 2 ประการนี้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันจนยากที่จะแยกออกจากกันได้ กล่าวคือ ที่ไหนมีขวัญกำลังขวัญของหมู่คณะที่สูง ที่นั่นก็จะมีขวัญของสมาชิกแต่ละคนโดยส่วนใหญ่สูงด้วย แต่ถ้าองค์กรมีขวัญและกำลังใจของหมู่คณะต่ำ กำลังขวัญของแต่ละคนก็จะต่ำด้วย ทั้งนี้เพราะกำลังขวัญและกำลังใจของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยที่ประกอบเป็นองค์กร ดังนั้น ขวัญของหมู่คณะหรือองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมาก

ขวัญ (morale) เป็นคำที่มีความหมายในทางนามธรรม ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายคน เช่น

ติน ปรัชญพฤทธิและอิสระ สุวรรณกุล (2514 : 158) อธิบายว่า ขวัญหมายถึงความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน ในอันที่จะมุ่งหน้าทำงานอย่างไม่ลดละเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สมพงศ์ เกษมสิน (2516 : 453) ให้ความหมายว่า ขวัญ เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง ขวัญที่ดีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้นคือ ความตั้งใจของคนทำงาน ที่จะอุทิศเวลาและกำลังกายของตนเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร

เดล โยเดอร์ (Dale Yoder) (อ้างถึงใน อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ. 2540 : 168) ให้ความหมายของ ขวัญ ว่า ขวัญในการทำงานหมายถึงองค์ประกอบแห่งพฤติกรรม ที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้นๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ

ราล์ฟ ซี. เดวิส (Ralph C. Davis) (อ้างถึงใน อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ. 2540 : 168) ให้ความหมายของ ขวัญ ว่า ขวัญ คือพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ความมีอารมณ์ดีและความมั่นใจ เป็นต้น

ความสำคัญของขวัญในการบริหารงานบุคคล

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2540 : 168-169) กล่าวว่า ขวัญจำแนกออกเป็น 6 ประการ ดังนี้

1. ขวัญทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ สามัคคีในหมู่คณะเพื่อให้เกิดพลังร่วม
2. ขวัญ จะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน
3. ขวัญ จะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคคล กล่าวคือเจ้าหน้าที่จะอยู่ในระเบียบวินัย
4. ขวัญ สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
5. ขวัญ จะจงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและมีความคิด สร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ
6. ขวัญ จะทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางจิตใจและทำงานอยู่กับองค์การได้นาน

บุคคิ เทียงตรง (2519 : 255) กล่าวว่ ก่าล้งขวัญที่ดีจะช่วยให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และความเต็มใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน
2. สร้างความจงรักภักดีของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีต่อองค์การ และผู้บังคับบัญชา
3. เสริมสร้างวินัยที่ดีในองค์การ
4. เสริมสร้างการบริหารให้เข้มแข็งและมีความมั่นคง
5. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์การ และปฏิบัติงานดีขึ้น
6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในทางปฏิบัติงานเพื่อองค์การมากขึ้น
7. ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์การ หรือหน่วยงานของตนเอง เกิดความศรัทธาเชื่อมั่นในหน่วยงานของตนเองยิ่งขึ้น

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดกำลังขวัญดี

อุษณีย์ จิตตะปาโธ และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ (2540 : 169) กล่าวว่ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดกำลังขวัญดี มี 6 ประการ คือ

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างมีชีวิตชีวา
2. การมอบหมายงานให้เหมาะสม ตรงกับความถนัด ความชอบในงานนั้น ซึ่งจะทำให้เขาพอใจในการทำงานและทำงานด้วยความสุขซึ่งมีผลต่อการมีขวัญกำลังใจที่ดี

3. การจัดสภาพการทำงานให้คือถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาด เรียบร้อย มีแสงสว่างเหมาะสม ไร้เสียงรบกวน ไม้ร้อนอบอ้าว เมื่อเป็นเช่นนั้นบุคลากรทุกคนก็พร้อมที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือนหรือการโยกย้าย ต้องเป็นไปอย่างยุติธรรม ซึ่งไม่ทำลายขวัญกำลังใจบุคลากรในองค์กร
5. ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร
6. การให้บำเหน็จรางวัลหรือแม้แต่ยกย่องชมเชยแก่บุคลากรที่ทำงานดี และลงโทษบุคคลที่ทำความผิดตามแต่กรณีเห็นสมควรในแต่ละกรณี

วิธีการบำรุงขวัญ

ดิน ปรัชญฤทธิ และอิสระ สุวรรณบล (2514 : 158) อธิบายว่า วิธีบำรุงขวัญทำได้หลายวิธี เช่น

1. การให้เงินเดือนและค่าจ้างสูงขึ้น
2. การให้บริการความสะดวกสบายในที่ทำงาน
3. การยอมรับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
4. การให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น
5. การเปิดโอกาสอย่างเท่าเทียมกันในความก้าวหน้าของบุคคล
6. การดำเนินการดูแลและเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึง

และยังกล่าวอีกว่า ในกรณีบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะครู อาจารย์นั้น มีวิธีที่จะสร้างขวัญที่ดีในการทำงานได้ดังนี้

1. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน กำลังขวัญที่ดีนั้นย่อมเกิดจากเจตคติที่ดีในการทำงาน เจตคติโดยทั่วไป หมายถึงอารมณ์ในทางรับหรือปฏิเสธ ต่อบุคคล ต่อกลุ่มคน สถานการณ์ หรือค่านิยมใดๆ ดังนั้นเจตคติ จึงเป็นสิ่งสำคัญอันแรกที่จะได้นับการสร้างเสริมให้มีขึ้นแก่บุคคลในองค์กรทุกคน ทุกองค์การ ทุกหน่วยงาน
2. จัดให้ครูเกิดความพึงพอใจในอาชีพ ซึ่งมีองค์ประกอบหลายอย่าง ดังนี้
 - 2.1 มีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน ครูน้อยร่วมมือกับครูใหญ่ในอันที่จะดำเนินงานคล่องไป การที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกว่าทุกคนมีความมุ่งหมายร่วมกัน ได้ก็ ต้องเนื่องมาจากทุกคนมีผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้นการประชุมครูเพื่อแถลงวัตถุประสงค์

หรือช่วยกันสร้างจุดประสงค์ร่วมกันให้ชัดเจนขึ้น จึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมืออันหนึ่งที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดความคิดริเริ่มร่วมกัน และดำเนินไปในทางเดียวกัน

2.2 การช่วยให้ครูบรรลุถึงความสัมฤทธิ์ผลตามความสามารถของ แต่ละคน การที่คนทำอะไรได้สำเร็จหรือมีความก้าวหน้าในงานที่ทำย่อมจะก่อให้เกิดกำลังใจที่จะทำงานต่อไปความสำเร็จนี้ย่อมจะก่อให้เกิดความพอใจในตนเองและพยายามที่จะทำงานต่อไป ความสัมฤทธิ์ผลมิได้หมายถึงเพียงความสำเร็จในการทำงานเท่านั้น ยังหมายถึงความสำเร็จในการทำงานอื่นๆ เช่น การเลื่อนวิทยฐานะหรือการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นด้วย

2.3 การได้รับความเชื่อถือจากครูใหญ่ คนเราย่อมรักเกียรติของตน การแสดงความรับรู้ในความสามารถของครูเป็นเครื่องมืออันหนึ่งที่ชี้ให้เห็นว่าครูใหญ่ทราบและรู้ผล การทำงาน ความสำเร็จของครูทุกคนนั้น เช่น เมื่อครูพานักเรียนไปทัศนศึกษา กลับมาด้วยความเรียบร้อย ครูใหญ่ก็ควรจะได้ถามถึงเหตุการณ์ต่างๆ ในการเดินทาง เพื่อแสดงความสนใจในสิ่งที่ครูของตนได้ทำไป

2.4 ความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของคณะครู การต้องการให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะนั้นเป็นความต้องการอันสำคัญอันหนึ่งของมนุษย์ อย่าให้ครูเกิดความรู้สึกเป็น "คนอื่น" เพราะถ้าเกิดความรู้สึกเช่นนี้ขึ้นก็จะทำให้ครูคิดว่า "ถ้าเราไม่ใช่พวกเขาแล้วจะทำงานให้เขาทำไม"

3. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้แก่

3.1 อย่าจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเกินไปนัก เมื่อมอบหมายงานไปให้ทำแล้ว ก็ไม่ควรคุมจนกระดิกตัวไม่ได้ เพราะจะทำให้เขารู้สึกว่าไม่ได้ใช้ความคิดและไม่ได้ทำงานด้วยตนเอง เขาจะกลายเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งเท่านั้นและจะรู้สึกว่างงานนั้นไม่ใช่ความสำเร็จของเขา เขาจะไม่ได้ได้รับความภูมิใจเลย

3.2 เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือหรือชี้แจงปัญหาหรือช่วยแก้ปัญหา หากเป็นเรื่องกระทบกระเทือนต่อส่วนรวมก็ต้องฟังความคิดเห็นจากส่วนรวมด้วย

3.3 ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องให้ความคุ้มครอง ให้ความเมตตา ให้ความอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มิใช่ว่าวางตัวเป็นนายเหนือเสมอไป

3.4 เมื่อมอบหมายงานให้ใครทำแล้ว ไม่ควรแย่งงานมาทำเสียเอง ควรปล่อยให้มีโอกาสในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาควรทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือหรือให้การ

สนับสนุน

3.5 ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง จะต้องสร้างความเชื่อถือให้กับผู้ร่วมงาน การทำงานอย่างโหดเหี้ยมความมั่นใจ ย่อมทำให้ผู้ร่วมงานขาดความมั่นใจและรวนเรไปด้วย

3.6 ไม่ควรกล่าวตักเตือนหรือตำหนิติเตียนด้วยเสียงอันดังต่อหน้าคนอื่น หรือต่อหน้าเพื่อนร่วมงานของเขา เพราะตนต้องการปกปิดความผิดพลาดของตน การที่หัวหน้าพูดต่อหน้าคนอื่นเป็นการฉีกหน้า ควรหาโอกาสว่ากล่าวตักเตือนกันเองสองต่อสอง และชี้แจงให้ทราบว่าจะทำอย่างไร

3.7 ผู้บังคับบัญชาต้องมีความรับผิดชอบต่อหน่วยงานของตน ไม่ควรโยนความผิดไปให้ลูกน้อง

3.8 ไม่ควรทำตนเป็นนายหรือผู้บังคับบัญชาอยู่รำไปทุกโอกาส ควรวางตนเป็นเพื่อนร่วมงานเพราะงานมิใช่สำเร็จไปได้เพราะคนๆเดียว

4. การจัดสวัสดิการที่ดี หมายถึง การให้บริการ โอกาส หรือประโยชน์ต่างๆซึ่งเป็นการบำรุงขวัญในการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากผลประโยชน์รายได้หรือเงินเดือน ค่าจ้างตามปกติแล้ว การจัดให้มีที่พักอาศัย มีสหกรณ์ออมทรัพย์ ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร มีวันหยุดพิเศษ เป็นการให้สวัสดิการอีกทางหนึ่งเช่นกัน

5. เงินเดือนและค่าจ้างต้องให้ด้วยความเป็นธรรม การให้ค่าจ้างที่เป็นธรรม จะทำให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้โดยไม่ฝืดเคือง มีความมั่นคงในอาชีพและมีความเป็นอยู่ที่สบาย การพิจารณาความดีความชอบ ควรมีวิธีการที่ก่อให้เกิดความเป็นธรรม มีเครื่องมือที่ประเมินผลงานที่มีความเชื่อถือได้

อูษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวดี (2540 : 169-170) กล่าวว่า การบำรุงรักษาขวัญสามารถแบ่งออกเป็น 7 ประการ ดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีการสำรวจทัศนคติเป็นครั้งคราว เพื่อให้รู้ว่าลูกน้องมีปฏิกิริยาต่องานหรือหัวหน้างานอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อทราบปัญหาที่แท้จริงและหาแนวทางในการแก้ไขได้ถูกต้อง

2. สร้างเครื่องวัดผลสำเร็จในการทำงานที่เชื่อถือได้ ยุติธรรม เช่น เปรียบเทียบกับการได้เลื่อนขั้นตำแหน่งหน้าที่การงาน การได้เลื่อนเงินเดือน หรือการโยกย้าย เป็นต้น

3. เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ หรือระบายความในใจได้
4. ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นที่ปรึกษาหารือที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้และต้องมีความใจเมตตากรุณาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การชมเชยการให้รางวัล ต้องทำด้วยความจริงใจ เพราะทุกคนชอบการสรรเสริญ
6. สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดี และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสวงหาความก้าวหน้าในการศึกษา เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
7. ส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ เพราะการมีขวัญที่ดีทำให้สุขภาพร่างกายของมนุษย์ดีไปด้วย

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างขวัญของครูอาจารย์ ไม่ว่าจะด้วยการมอบหมายงานที่เหมาะสม การให้บำเหน็จรางวัล การจัดสภาพการทำงานที่ดี การแข่งขันกีฬา ฯลฯ ถือเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญที่ ผู้บริหารโรงเรียนพึงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกสนุกสนานในการทำงาน รู้สึกรักงาน ผูกพันต่องานและรู้สึกว่ามี ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน

5.3.6 ด้านการยอมรับนับถือ

จากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ขั้นที่ 4 คือ ความต้องการการยอมรับนับถือนั้น พออธิบายได้ว่า เป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยอมรับและมีความเชื่อมั่นในตนเอง ในขณะที่คนให้ความเชื่อถือและเห็นความสำคัญจะเป็นการสร้างคามพึงพอใจต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารสามารถจัดทำให้ผู้ปฏิบัติงานตอบสนองการยอมรับนับถือได้ ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ยังสัมพันธ์และสอดคล้องกับทฤษฎีจูงใจประการหนึ่งของเฮิร์ซเบิร์ก คือ การได้รับการยอมรับนับถือ มักจะเกิดควบคู่ไปกับการความสำเร็จในการทำงาน เซอร์จิโอวันนี (Sergiovanni, 1970 : 1235 A ; อ้างถึงใน ทนงชัย ลาภรตน์วิทยา, 2544 : 24) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง ปัจจัยส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานของครูที่เมืองมอนโร มลรัฐนิวยอร์ค พบว่า สิ่งที่มีผลมีความพึงพอใจมากที่สุดคือ ความสำเร็จกับการได้รับการยอมรับนับถือและ ซีพเพอร์แซด (Seepersad 1984 : 56A) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และแรงจูงใจในการทำงานของผู้ทำงานภาคสนามด้านการเกษตรใน ตรินิแดด พบว่า สิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือจากเกษตรกร คือ

เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ส่วนสิ่งจูงใจที่ได้รับซึ่งมีผลทำให้ต้องทำงานหนักขึ้น คือ ความพึงพอใจในส่วนบุคคลและการได้รับการยอมรับนับถือจากเกษตรกร

สรุปว่า การยอมรับนับถือ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรนำมาเป็นปัจจัยในการจูงใจครู อาจารย์ เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการยอมรับนับถือว่ามีความสำคัญในกิจกรรมใดๆแล้วจะเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อมีกิจกรรมใดก็จะร่วมมือด้วยดี

5.3.7 ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

การจัดสิ่งแวดลอมในการทำงานที่ดีให้บุคคลที่ปฏิบัติงาน กระตือรือร้นมีผลงานดี เช่น สภาพห้องทำงานที่สะอาด โต๊ะเก้าอี้ทำงานนั่งสบาย รวมทั้งการได้รับความสนิทสนมเป็น กันเอง การที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานย่อมต้องการสิ่งแวดลอมและบรรยากาศในการทำงานที่ดีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สะดวกสบาย (ทงนงชัย ลาภรัตนวิทยา. 2544 : 32) ซึ่งประเชิญ วาดกลั่นหอม (อ้างถึงใน ชูศักดิ์ เทียงตรง. 2517 : 95) ให้ข้อสังเกตว่า ครู อาจารย์โดยทั่วไปต้องการสภาพการทำงานที่ดี ลักษณะดึงดูดใจ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสถานที่สะอาดทันสมัย ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งแนวคิดตรงกับ อรุณ รักธรรม (2523 : 167) ที่กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การว่ามีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมการทำงาน มีผลต่องานที่ประสงค์จะทำ และต่อความคิดริเริ่มที่ต้องการแสดงออกที่ต้องใช้ความสามารถที่สูงขึ้น ตลอดทั้งทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและตนเอง ที่จริงแล้วสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของหน่วยงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ ที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ปัจจัยที่ส่งเสริมบรรยากาศที่ดี (เสถียร เหลืองอร่าม. 2526 : 314) คือ ค่าจ้างของงานที่เหมาะสม ลักษณะของงานที่ทำ เพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน โอกาสก้าวหน้า อิสระในงาน ความมีระเบียบและสิ่งแวดลอมที่เป็นวัตถุที่เหมาะสมและเพียงพอ ปัจจัยแวดล้อมของหน่วยงานจึงมีอิทธิพลและเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคคล ส่วนปัจจัยแวดล้อมที่เป็นบรรยากาศในการทำงานนั้น (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2529 : 21) หน่วยงานควรปรับสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงานให้เหมาะสม ต่อการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงาน เก้าอี้ โต๊ะทำงานและห้องทำงานส่วนตัว แนวคิดในทางตรงกันข้าม (อุทัย หิรัญโต. 2532 : 163) ถ้าจัดสภาพการทำงานไม่ดี ไร้ระเบียบ ขาดสิ่งจูงใจ ไม่สวยงาม สถานที่ทำงานคับแคบ ทำให้ขาดความตั้งใจใน การทำงาน เป็นการทำให้ขาดขวัญให้หมดสิ้นไป

สรุปว่า การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่ดี เป็นปัจจัยจูงใจอย่างหนึ่งซึ่งเสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในองค์การให้ดียิ่งขึ้น

5.3.8 ด้านการสร้างความสัมพันธ์อันดี

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 249) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน นั้น ควรเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเคารพนับถือซึ่งกันและกันผู้บังคับบัญชา ไม่ควรเห็นลูกน้องเป็นเพียงเครื่องมือ หรือเครื่องจักรในการทำงานแต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชา จะต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการทำงานของเขาเอง ซึ่งมีวิธีการ ดังนี้

1. ไม่จู้จี้จ๋าไซ หรือจู้จี้กับผู้บังคับบัญชามากเกินไป
2. เปิดโอกาสให้เขาได้ปรึกษาหารือและแสดงความคิดเห็นช่วยเหลือ

ปัญหาด้วย

3. ให้ความคุ้มครอง เมตตา ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ควรปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับ

มอบหมาย

5. ผู้บังคับบัญชาต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง
6. ผู้บังคับบัญชาต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน
7. ต้องจัดสวัสดิการให้ดี
8. จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม

มาลินี จุฑาปะมา (2542 : 314 - 315) กล่าวถึงวิธีสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาคือ ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

1. ให้เงินเดือนและสวัสดิการให้สูงพอที่บุคลากรอยู่ได้

2. มีความยุติธรรมในการแบ่งผลประโยชน์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ระบบการพิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนตำแหน่งจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และซื่อสัตย์ต่อบังคับบัญชาด้วย

3. มีความสามารถในการบริหาร เช่น กำหนดเป้าหมายชัดเจน มีการวางแผนในการทำงาน มีเทคนิคในการสั่งงานและมอบงาน สามารถแก้ปัญหาในการแบ่งปันผลประโยชน์ มีความยืดหยุ่น ฯลฯ

4. เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน เช่น มาทำงานก่อนเวลา ทำงานอย่างมีระบบ คำนวณหาความรู้อยู่เสมอ ฯลฯ

5. มีความสามารถในการสื่อสาร เช่น ตั้งงานชัดเจนจนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจตรงกัน สร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร การให้ข้อมูลที่เปิดเผยและอิสระ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่ดี
 6. ยกย่องให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา คือ นอกเหนือจากการชมเชยความสามารถและผลงานแล้วยังต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย
 7. ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ถามไถ่ทุกข์สุขให้ความช่วยเหลือตามความจำเป็นและให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความสบายใจ เช่น มีการฝึกทักษะใหม่ๆ ในการทำงาน
 8. แสดงความเห็นอกเห็นใจในความเหนื่อยยากของผู้ใต้บังคับบัญชา
 9. แสดงความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดและให้อภัย
 10. มีความเป็นกันเอง คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้ พูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทุกโอกาสไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นงานในหน้าที่
 11. แสดงความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง
 12. ให้ออกสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ให้ออกสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาความรู้ความสามารถ เช่น อบรมสัมมนา ศึกษาต่อ เป็นต้น
 13. สนับสนุนสวัสดิการด้านต่างๆอย่างเต็มที่ การรักษาพยาบาล จัดสถานที่ทำงานให้สะดวกสบาย
 14. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตรงความสามารถและทำให้เขารู้สึกว่าเขามีความสำคัญ จะทำให้เขามีความผูกพันกับองค์กร
- หากผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาดังกล่าว ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจงาน มีความผูกพันต่อองค์กร

สรุป การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงเอาใจใส่และเสริมสร้างให้เกิดขึ้น เพราะความสัมพันธ์ที่ดีจะก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดีในหน่วยงาน ครูอาจารย์มีความรักใคร่สามัคคี ประสานงานกันเป็นอย่างดีในหน่วยงานทุกคน มีความเป็นกันเอง มีความพึงพอใจในการทำงาน มุ่งประโยชน์ของหน่วยงานเป็นหลักทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

5.3.9 ด้านการปกครองบังคับบัญชา

การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงานในด้านต่างๆ ได้แก่ การนิเทศงาน การให้ความยุติธรรมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจแก้ไขในการทำงาน (ชัยยุทธ แสงแก่นเพชร. 2537 : 30)

สมเดช สีแสง (2539 : 61) กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชาจะได้ผลดีขึ้นอยู่กับ

1. การจัดรูปแบบแบ่งอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการให้ชัดเจน กำหนดสายบังคับบัญชาตั้งแต่หน่วยงานที่เล็กที่สุด คือ ตำแหน่งต่างๆ จนถึงหน่วยงานขนาดใหญ่ของหน่วยงานจนครอบคลุมอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานเป็นหลัก

2. สายการบังคับบัญชา ต้องจัดไว้อย่างชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและ การควบคุมผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอยู่ใต้บังคับบัญชาของใครจะต้องกำหนดไว้ และให้ทราบทั่วกัน สามารถชี้แจงจุดเริ่มต้นทางเดินและแหล่งใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง สายบังคับบัญชาต้องเข้าใจได้ง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อนรายงานต่อผู้บังคับบัญชาต้องสั้นที่สุด

3. เอกภาพในการบังคับบัญชาโดยกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งรับคำสั่งจากหัวหน้างานเพียงคนเดียวเพื่อป้องกันการสับสน เอกภาพการบังคับบัญชาจะทำให้เกิดความคล่องตัวต่อการรายงานและวินิจฉัยสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพและยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดระบบ ความรับผิดชอบร่วมกันของผู้สั่งการและผู้รับคำสั่งช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์และสอดคล้องกับหลักของเหตุผลด้วย

สรุป การปกครองบังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นกรณีเทศงาน ความสัมพันธ์อันดี การตัดสินใจ ในการแก้ปัญหาล้วนเป็นปัจจัยจูงใจสำคัญในการสร้างบรรยากาศให้ครูอาจารย์ได้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน สร้างความพึงพอใจที่ส่งผลประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้น

5.3.10 ความก้าวหน้าในหน่วยงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 363) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ต้องการจูงใจให้ได้ผลต้องคำนึงถึงทางเลือกประการหนึ่ง คือ การให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยจัดให้มีการแข่งขันความสามารถในกลุ่มและมีระบบประเมินที่ยุติธรรม ตลอดจนการยอมรับใน

ความสามารถ ดังกล่าวแล้วเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นตามเหตุผลที่เป็นจริง ส่วนแนวคิดในการกระตุ้นให้คนทำงานโดยการจูงใจด้วยความก้าวหน้า ซึ่งหมายถึง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งการให้ปรับปรุงตนเองตลอดเวลาซึ่งใช้ได้ดี (สมพงษ์ จิระประภาพันธุ์. 2525 : 84) นอกจากนี้การศึกษาของเซาว์ สาลินันและคณะ (2529 : 61) ได้เสนอแนะว่า โอกาสเป็นเรื่องสำคัญมาก โดยเฉพาะระบบราชการ ทุกคนที่เข้ามาขอมหวังความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานการมองเห็นความเจริญก้าวหน้าของตนย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้คนทำงาน

สรุป ความก้าวหน้าในหน่วยงาน เป็นการจูงใจวิธีหนึ่งในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ ผู้บริหาร คหบดีทางสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ ไม่ควรกีดกันเพราะจะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายท้อแท้ได้

5.3.11 ด้านนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

การจูงใจให้บุคคลทำงานนั้นอาจกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การใช้รางวัลตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจ การใช้งานเป็นสิ่งจูงใจ และการใช้การบริหารเป็นสิ่งจูงใจ ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีหลายวิธี องค์กรแต่ละองค์กรใช้วิธีการจูงใจที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรเป็นสำคัญ (อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุศประวีร์ เลิศกาญจนวัต. 2540 : 160)

นโยบาย (ชัยยุทธ แสงแก่นเพชร. 2537 : 34) หมายถึง การที่บุคคลได้รู้เข้าใจ และปฏิบัติเพื่อสนองนโยบายในการบริหาร ตลอดจนแนวปฏิบัติ กฎ ระเบียบ แบบแผนของทางราชการและหน่วยงาน โดยการได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นในการดำเนินการ

นโยบาย (พยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 81-82) คือ หลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ นโยบายจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยแนะแนวทางให้การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายจึงมีลักษณะที่กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่า จะต้องปฏิบัติงานอะไรบ้าง ที่ไหน อย่างไรเพื่อเป็นแนวทางก่อนจะดำเนินการตัดสินใจ

นโยบายที่กำหนดขึ้นมักจะมีหลายระดับ อาทิเช่น นโยบายหลัก จะเป็นนโยบายที่กำหนดขึ้นโดยยี่ฉัฏฐประสงค์เป็นหลักส่วนนโยบายเฉพาะเรื่อง เป็นนโยบายที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาเร่งด่วน ปัญหาเฉพาะหน้า

นโยบายนับว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารงานขององค์กรทำให้การบริหารงานระดับต้นสามารถจัดการกับปัญหาโดยไม่ต้องส่งเรื่องขึ้นไปยังผู้บริหารระดับสูงเพื่อตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะความแจ่มชัดของนโยบายที่กำหนดขึ้นนั่นเอง

นโยบายเป็นลักษณะของการวางแนวทางกว้างๆ เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การประสบความสำเร็จ เป็นขอบข่ายที่กำหนดทิศทางให้ฝ่ายจัดการดำเนินการสู่จุดหมายปลายทางเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นบ่อยในองค์การ

ลักษณะของนโยบาย

1. นโยบายเป็นเจตนารมณ์ของฝ่ายจัดการระดับสูง ทั้งนี้เพราะนโยบายได้เสนอหลักการที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์การ
 2. นโยบายจะกล่าวในลักษณะกว้างๆ ความมุ่งหมายของการวางนโยบายนั้นเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ดังนั้นข้อความนโยบายจึงกล่าวในลักษณะกว้างๆ เพื่อความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงาน
 3. นโยบายเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้เนื่องจากการจัดองค์การอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่แปรเปลี่ยน ฉะนั้นนโยบายจำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินการขององค์การบรรลุเป้าหมาย
 4. นโยบายต้องเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะกรณีที่มีความขัดแย้งการทำงานในฝ่ายจัดการระดับต้น นโยบายที่เขียนไว้จึงก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและการปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง
- ไมเยอร์ (Myers, 1970 : 124 ; อ้างถึงใน ทนงชัย ตาภรัตน์วิทยา. 2544 : 28) เสนอความคิดเรื่องการจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเน้นเรื่องการวางเป้าหมายของงาน โดยอธิบายถึงลักษณะของเป้าหมายของงานที่ให้ผลเชิงปฏิบัติว่า ควรมีลักษณะ ดังนี้
1. งานควรมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานจึงมีความหมายสำหรับผู้ทำ
 2. งานนั้นต้องสามารถวางแผนและวัดความสำเร็จได้โดยใช้ระบบการทำงานและควบคุมให้มีประสิทธิภาพ
 3. เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายใน เป้าหมายของงานควรมีลักษณะดังนี้
 - 3.1 คนทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย
 - 3.2 มีผลงานกลับมาให้ผู้ทำทราบโดยตรง
 - 3.3 งานนั้นเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาตรงความรู้ความสามารถ
 - 3.4 งานนั้นมีลักษณะท้าทาย

3.5 งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้

มิเชล (Michael. 1990 : 398) กล่าวถึง การตั้งเป้าหมายว่า เป็นสิ่งที่ควรนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยที่พนักงานแต่ละคนได้รับรู้เป้าหมายของงานที่เป็น คุณภาพระดับที่กำหนดไว้หรือจำนวนผลผลิตที่แน่นอนหรือรับรู้เป้าหมายทั้งปริมาณ และ คุณภาพโดยการตั้งเป้าหมายที่ประสบผลสำเร็จต้องประกอบด้วย ประการที่หนึ่ง เป้าหมายต้องเป็นนามธรรมและเฉพาะเจาะจง ประการที่สอง เป้าหมายจะต้องสูงขึ้นแต่มีความเหมาะสม ซึ่ง นพคต เวชสวัสดิ์ (2531 : 15-16) ได้เรียบเรียงจาก Leadership Development ของจอร์จ ชินน์ (George Shin) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมาย เป็นเรื่องสำคัญที่สุดในการวางแผนอนาคตการงาน การตั้งเป้าหมายและลงมือปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ เป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเอง การตั้งเป้าหมายเป็นการวางแผนหวังความสำเร็จเป็นการจูงใจและเป็นแรงจูงใจให้ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อเกิดความสำเร็จซึ่งในเรื่องเดียวกัน กอปรเชษฐ ดัยคานนท์ (2533 : 79) ได้ถอดความจาก มอร์ติเมอร์ เฟินเนอริก กล่าวว่า เรื่องการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์นับเป็นสิ่งสำคัญที่นำพาธุรกิจและชีวิตคนไปสู่ความสำเร็จ บุคคลควรตั้งเป้าหมายให้ตนเองและหน่วยงานสูงกว่าระดับผลงานที่เคยได้รับเล็กน้อย โดยที่ปฏิบัติได้ด้วยการเพิ่มความพยายามอีกเล็กน้อย เป้าหมายไม่ได้เป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งชักจูงที่ดีที่สุดเสมอไป แต่จะดีที่สุดเมื่อเป็นสิ่งที่เป็นเหตุผลและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ประกอบด้วยความต้องการและความสนใจของส่วนรวมอยู่ในเป้าหมายเดียวกัน

สรุป การที่ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและเข้าใจนโยบายและเป้าหมายของงานอย่างเป็นขั้นตอนได้ เป็นขั้นตอนของกระบวนการจูงใจอย่างหนึ่ง เพื่อสร้างภาวะกระตือรือร้นในการทำงานสามารถมองเห็นจุดหมายทั้งปริมาณและคุณภาพซึ่งเป็นสิ่งที่คนต้องการ

5.3.12 ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ

สุวกิจ ศรีปัดถา (2523 : 90-110) กล่าวว่า เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานแล้ว หน้าที่สำคัญของผู้บริหารในขั้นต่อไปก็คือ การใช้บุคลากรของตนให้ได้ประโยชน์สูงสุด ให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานได้ดีขึ้น มีความก้าวหน้าในการทำงานและธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่ในหน่วยงานนั้นๆให้นานที่สุด บุคคลที่จะสามารถทำงานได้ดีขึ้นและมีความมั่นคงตลอดไป จำเป็นจะต้องได้รับการดูแลรักษาพัฒนาให้มีคุณภาพใช้ได้ดีอยู่ตลอดเวลา เพราะโดยปกติแล้วเมื่อเวลาเปลี่ยนไป ความรู้ความสามารถของบุคคลที่เคยใช้ได้ดีก็อาจเสื่อมคลาย

ไปหรืออาจจะไม่เหมาะสมกับสถานการณ์บ้านเมืองในขณะนั้นๆ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นเป็นบุคคลที่มีคุณภาพดีใ้ใช้งานได้อยู่ตลอดเวลา

โดยเหตุที่คนเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานทุกชนิด การที่จะให้คนมีความสามารถในการบริหารงานนั้นจะต้องมีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งภิญโญ สาร (2516 : 178) ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานทุกชนิด

การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลากหลายวิธี ซึ่งหน่วยงานต่างๆสามารถเลือกนำไปใช้ได้ตามความเหมาะสม เช่น

1. การฝึกอบรม
2. การนิเทศงาน
3. การให้หยุดพักไปศึกษาเพิ่มเติม
4. การสนับสนุนให้ค้นคว้าด้วยตนเอง
5. การเตรียมบุคคลให้ทำงานแทนกันได้
6. การให้เปลี่ยนงานเป็นครั้งคราว

เทคนิคการจัดการเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรแต่ละวิธีที่กล่าวถึงข้างต้นต่างก็มีลักษณะเฉพาะตัว ดังนี้

การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นเทคนิคอันหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งได้มีนักวิชาการทางสาขาการบริหารได้ให้ความหมายของ “การฝึกอบรม” เอาไว้หลายทัศนะเช่น

กรีซ เกตุแก้ว (2509 : 113) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือ กระบวนการพัฒนาความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ความชำนาญและทัศนคติ ที่เป็นประโยชน์ต่องานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้รับผลดียิ่งขึ้นไปอีก พร้อมทั้งเป็นการเตรียมตัวบุคคลไว้สำหรับเลื่อนฐานะในอนาคตอีกด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 257) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึงกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

สุสสดี สัตยมานะ (2517 : 356) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือ การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญให้แก่ข้าราชการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการเตรียมเพื่อก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

สรุป การฝึกอบรม เป็นเทคนิควิธีที่จะพยายามเปลี่ยนพฤติกรรม ความคิดในการทำงานของมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นการเตรียมบุคคลเพื่อการเลื่อนตำแหน่งด้วย

ความมุ่งหมายของการฝึกอบรม หลักการสำคัญในการฝึกอบรมก็คือ การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยการเปลี่ยนแปลงท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของคน ความมุ่งหมายของการอบรม มี 2 ประการ คือ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2516 : 259-260)

1. ความมุ่งหมายขององค์กร ได้แก่

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 1.2 เพื่อสอน แนะนำวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- 1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 1.6 เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีฝีมือในการปฏิบัติงาน
- 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลให้มีความ

พอใจของทุกฝ่าย

- 1.8 เพื่อฝึกบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายขององค์กร
- 1.9 เพื่อให้บริการที่มีประสิทธิภาพแก่สาธารณชนและผู้ที่มาติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล ได้แก่

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการพิจารณาวินิจฉัยในการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งาน ลดการเสี่ยงอันตรายจากการปฏิบัติงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- 2.8 เพื่อให้เข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่ตน

ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น

- 2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการฝึกอบรม ธวัช ฉัตรเนตร (2510 : 4-6) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการให้การอบรม 14 ประการ ดังนี้

1. ช่วยทำให้ระบบวิธีปฏิบัติงานดีขึ้น
2. ช่วยลดค่าใช้จ่ายแรงงาน และเวลาในการปฏิบัติงาน
3. ช่วยลดเวลาในการเตรียมงาน
4. ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา
5. ช่วยทำให้การบริหารงานดีขึ้น
6. ช่วยส่งเสริมจิตใจและศีลธรรมของบุคลากร
7. ช่วยลดการเปลี่ยนแปลง ชื่อ ช่อมวัสตุด่าง ๆ
8. ช่วยลดอัตราอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
9. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของงานของตน
10. ช่วยทำให้ระบบวิธีทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
11. ช่วยให้การขาดงานลดน้อยลง
12. ช่วยลดการทำงานล่วงเวลา
13. ช่วยให้อำนาจเรื่องราวร้องทุกข์ของบุคลากรลดน้อยลง
14. ช่วยพัฒนาความรู้ทั่วไปของบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 285) ได้สรุปประโยชน์ของการอบรมไว้ 5 ประการ คือ

1. ช่วยทำให้ระบบวิธีปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
2. ช่วยทำให้เกิดการประหยัด
3. ช่วยลดเวลาการเรียนงาน
4. ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชาในการชี้แจงสอนงาน
5. ช่วยเป็นการกระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในงานของตน

การนิเทศงาน

การนิเทศงาน หมายถึงกระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น มีความมั่นใจในความสามารถของตนเองมากขึ้น ในการปฏิบัติงานใดๆก็ตามหากไม่มีการนิเทศงานแล้ว ก็ย่อมจะทำให้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานคงที่หรือมีแต่ลดลงเรื่อยๆ ดังนั้น ผู้ทำหน้าที่นิเทศงานจึงเป็นผู้ที่ชักนำ แนะนำ สาธิต คอยควบคุมในการปฏิบัติงานได้ผลทั้งในด้านปริมาณและด้านคุณภาพภายในเวลาที่ต้องการผู้นิเทศงานจะต้อง

คอยดูแลบุคลากร ให้มีอุปกรณ์หรือเครื่องมืออำนวยความสะดวกทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จนกระทั่งการปฏิบัติงานสำเร็จ ให้มีอุปสรรคน้อยที่สุดและทำให้ผู้ร่วมงานมีความร่วมมือใน การทำงานอย่างดีที่สุด

การนิเทศงานอาจทำได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น

1. การให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ก่อนแนะนำผู้มาใหม่ ให้มีการฝึกฝนการทำงาน แทนกัน โดยผู้ชำนาญงานแนะนำผู้เริ่มงาน
2. การจัดรายการบรรยายพิเศษระยะสั้นๆเป็นครั้งคราว เพื่อเพิ่มความรู้ ขยายโลกทัศน์ของผู้ร่วมงาน
3. การให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสไปศึกษาดูงานของผู้อื่น ซึ่งปฏิบัติงานดี สามารถดูเป็นแบบอย่างได้
4. จัดให้มีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ เป็นผู้นิเทศงานโดยเฉพาะ

สำหรับในวงการศึกษ การนิเทศงานมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะงานการศึกษา เป็นงานผสมผสาน ระหว่างวิชาการกับทักษะ ดังนั้น ผู้ทำหน้าที่บริหารการศึกษาจึงมีหน้าที่ในการบริหารงานวิชาการและงานอื่นๆพร้อมกันไปด้วย การนิเทศงานด้านการศึกษาจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา

การให้หยุดพักเพื่อไปศึกษาเพิ่มเติม

การให้หยุดพักเพื่อไปศึกษาเพิ่มเติม หมายถึง การอนุญาตให้บุคคลในหน่วยงานไปศึกษาต่อเพื่อรับประกาศนียบัตรหรือปริญญาบัตรที่สูงขึ้นจากวุฒิเดิม เพื่อเพิ่มพูน คุณวุฒิของบุคลากร เป็นการให้ไปศึกษาเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของผู้ไปศึกษา

ในวงการศึกษของไทยโดยเฉพาะในสถานศึกษาของรัฐบาล มีการสนับสนุน ให้ข้าราชการ ไปศึกษาต่อ โดยให้ได้เงินเดือนเต็มในขณะที่ทำการศึกษาและเมื่อสำเร็จแล้วก็ให้ กลับเข้ารับราชการต่อไปได้ โดยนับเวลาที่ทำการศึกษาเป็นเวลาราชการต่อเนื่องกันไปด้วย นับว่าเป็นระเบียบที่ออกมาสนับสนุนการศึกษาต่อโดยแท้จริง ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาอย่าง รอบคอบในการที่จะอนุญาตหรือไม่อนุญาตให้บุคลากร ไปศึกษาต่อ การยับยั้งการไปศึกษาต่อ นั้น ครุวัณจะเห็นว่าเป็นการขัดขวางความก้าวหน้าของเขาและเป็นการบั่นทอนขวัญของ บุคลากรเป็นอย่างยิ่ง

การสนับสนุนให้ค้นคว้าด้วยตนเอง

การค้นคว้าศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ ทำให้บุคลากรเป็นผู้ก้าวหน้าทันต่อความเปลี่ยนแปลงของวิชาการอยู่ตลอดเวลา ทางหนึ่งที่ผู้บริหารจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานก็คือ การสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ เช่น การให้เรียนทางไปรษณีย์หรือพยายามจัดทำตำราหรือเอกสารทางวิชาการให้ครูได้ศึกษาค้นคว้าและถ้าหากครู อาจารย์มีความจำเป็นต้องลาในบางครั้งเพื่อไปสอบหรือทำธุระเกี่ยวกับการศึกษาบ้างก็ควรอนุญาตตามสมควร ซึ่งเรื่องนี้ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อให้ได้ทั้งผลงานของหน่วยงาน และกำลังใจของผู้ร่วมงาน

การเตรียมบุคคลให้ทำงานแทนกันได้

ในการทำงานตามปกตินั้น ไม่มีผู้ใดทำงานอยู่ในตำแหน่งเดิมตลอดไปจนครบเกษียณอายุ เพราะจะมีการก้าวหน้าและเปลี่ยนตำแหน่งขึ้นไปเรื่อยๆตามความสามารถและความเหมาะสม เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นก็คือ เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งหรือมีเหตุอันจำเป็นที่ต้องมีตำแหน่งว่างจะต้องให้มีผู้รับตำแหน่งที่ว่างแทนกัน ไปเรื่อยๆ ผู้บริหารที่ฉลาดจะต้องรู้จักฝึกคนขึ้นมาทำงานแทนกันนี้ถือว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่ง ซึ่งเทคนิคการฝึกบุคคลขึ้นทำงานแทนอาจทำได้หลายวิธี เช่น

1. ให้บุคคลที่ควรจะมีโอกาสรับตำแหน่งต่อไป ไปฝึกงาน หรือปฏิบัติงานร่วมกับผู้ที่มีความชำนาญอยู่ก่อน เพื่อเตรียมรับงานต่อไป
2. ฝึกให้บุคคลทุกคนได้มีโอกาสหมุนเวียนไปปฏิบัติงานหลายๆ หน้าที่ เพราะเมื่อมีตำแหน่งว่างก็จะได้บรรจุบุคคลผู้มีความสามารถแทนทันที จะทำให้งานไม่ขาดตอน
3. แต่งตั้งบุคคลเป็นผู้ช่วยในตำแหน่งงานที่มีความจำเป็น จะต้องฝึกให้คนมีความสามารถได้ทำหน้าที่นั้น เมื่อเจ้าของตำแหน่งต้องเปลี่ยนหน้าที่ไปก็จะสามารถให้ผู้ช่วยทำงานแทนได้โดยไม่ขาดช่วง

การให้เปลี่ยนงานเป็นครั้งคราว

การให้เปลี่ยนงานเป็นครั้งคราวเป็นการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะฝึกให้บุคลากรมีความสามารถในงานหลายๆตำแหน่งและเป็นการแก้ความเบื่อหน่ายในการทำงานของบุคคลซึ่งจะต้องทำหน้าที่เดิมอย่างจำเจตลอดเวลา

การได้เปลี่ยนงาน เปลี่ยนบรรยากาศ เปลี่ยนเพื่อนร่วมงานบ้างจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้เกิดความรู้ความสามารถได้โอกาสพบปะกับบุคคลอื่นๆกว้างขวางยิ่งขึ้นในขณะเดียวกันก็จะเป็นการทดสอบความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนความสนใจอันแท้จริงของบุคคลด้วย

สรุป การพัฒนาบุคลากรครู อาจารย์ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การนิเทศ การให้โอกาสศึกษาต่อ ฯลฯ เป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญในการบริหารงานในโรงเรียน เพราะการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอก่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน การพัฒนา และประสิทธิภาพของงานเพิ่มมากขึ้น

5.3.13 ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน

ซุกต์กี เทียงตรง (2517 : 173) กล่าวว่าในการทำงานในโรงเรียนนั้นถ้างานที่บุคลากรแต่ละคนรับผิดชอบมีความมั่นคงแล้ว ก็จะทำให้เขาเกิดความตั้งใจในการที่จะทำงาน สร้างตนเองให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพราะเชื่อว่างานนั้นเป็นที่พึงได้ แต่ถ้านั้นเป็นงานชั่วคราวแล้วเขาจะเกิดความไม่สบายใจในการทำงาน

โดยปกติแล้ว เมื่อมนุษย์สามารถบำบัดความต้องการพื้นฐานทางธรรมชาติของตนแล้วก็ย่อมจะต้องการขั้นต่อไป คือ ความรู้สึกต้องการความมั่นคง ปลอดภัย ในอาชีพการงานในการครองชีวิตปลอดภัยจากการกลั่นแกล้งหรือปทุมร้ายอย่างไม่เป็นธรรม ซึ่งถ้าหากผู้บังคับบัญชาสนองความต้องการนี้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เขาก็จะเกิดความสบายใจ เกิดความรู้สึกมั่นคงในการทำงานและส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงาน

ธงชัย ลั่นติวงษ์ (2516 : 295) กล่าวว่า ชนิดของการให้ความมั่นคงแก่บุคลากรในหน่วยงานมีวิธีการต่าง ๆ กันดังนี้

1. การให้รายได้แก่บุคลากรส่วนหนึ่งในกรณีที่ต้องว่างงาน
2. การให้รายได้อันเนื่องมาจากความไม่สามารถในการทำงานหรือเกิดกรณีทุพพลภาพ
3. การให้รายได้เกษียณอายุ

สรุป ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานของครู อาจารย์ในโรงเรียนเป็นสิ่งจูงใจที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจในการสนองความต้องการนี้ เพราะความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานความรู้สึกมั่นคง และส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน

5.3.14 ด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร

กิตติมาพร โลกาวิทย์ (2540 : 26) กล่าวว่าบุคลิกภาพที่ดีนับเป็นคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญด้านหนึ่งของผู้บริหารที่จะขาดเสียมิได้ การมีบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อผู้นำหรือผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง เพราะบุคลิกภาพมีผลโดยตรงต่อ

กิจการของผู้บริหาร (วุฒิชัย จำนวน. 2523 : 259) โดยบุคลิกภาพที่ดึงดูดใจผู้อื่นศรัทธาและมีความนิยมชมชอบ ซึ่งทำให้กลายเป็นผู้นำได้ง่ายขึ้นเพราะบุคลิกภาพที่ใครเห็นชอบจะดึงดูดใจและจงใจคน (อุทัย หิรัญโต. 2524 : 55)

เพลเลกรีโน และวารนฮากาน (อ้างถึงใน จักรพรรดิ ะทา. 2538 : 22) ได้ให้ความหมายว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง ศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จ สอดคล้องกับ สมภพ โรจนพันธ์ , บุญมาก พรหมพวย และ ภคพร ตริรัตน์ตระกูล (อ้างถึงใน กิตติมาพร โลกาวิทย์. 2540 : 18) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีมาแต่กำเนิดส่วนหนึ่ง และเกิดจากการเรียนรู้อีกส่วนหนึ่ง ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองเห็น บทบาททางสังคม ตลอดจนความชำนาญเฉพาะ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ

คณัย เทียนพุดธิ (2536 : 203-206) ได้สรุปปัจจัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูง โดยกล่าวว่าผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. การมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถวาดภาพกฎเกณฑ์ในอนาคตได้สมจริงมีการวางแผนและการเตรียมการสำหรับงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม
2. ความเป็นผู้นำ ได้แก่ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สามารถ ยึดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงานและค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ
4. มีความสามารถในการเจรจาใจ ได้แก่ มีความสามารถในการเจรจาต่อรองและเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ขั้นสูง
5. มีความคิดเชิงธุรกิจและความรับผิดชอบ ได้แก่ เป็นนักการตลาดไม่เอาเปรียบผู้อื่นและมีความรับผิดชอบ
6. ประนีประนอม ได้แก่ สามารถยึดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงานและมีความสามารถในการประสานประโยชน์

อำนาจ วีรวรรณ (2535 : 194-199) ได้เสนอแนะความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานไว้ 7 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้รู้ซึ่งแก่่งาน คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในทางปฏิบัติ นำหลักวิชามาประยุกต์ใช้ให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์และพยายามใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา

2. ความเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยมีจิตสำนึกอยู่เสมอว่า วิทยาการต่างๆ ในโลกก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต้องตื่นตัวปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงของโลก

3. ความเป็นผู้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นศิลปะในการดำเนินงาน ไม่ให้กระทบกระเทือนต่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น

4. ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ คือ ต้องมีความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ร่วมงาน เข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี รู้จักใช้ศิลปะในการเจรจาและรู้จักสร้างศรัทธาและบำรุงขวัญเพื่อเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานด้วย

5. ความเป็นผู้เคารพนับถือในความคิดเห็นของผู้อื่น และรู้จักแสดงความคิดเห็นของตน โดยจะต้องรู้จักฟังและนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น

6. ความเป็นผู้กล้าตัดสินใจและมีความมุมานะพยายาม คือมีความกล้าหาญในการตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่นและยอมทุ่มเทสติปัญญา กำลังและความสามารถในการทำงาน แม้ว่าจะป็นงานหนักก็ตาม

7. ความเป็นผู้มีธรรมกำกับวิถีทางชีวิต โดยจะต้องตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความ ซื่อสัตย์สุจริต ความจงรักภักดี เพียบพร้อมด้วยศีลธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบหรือเห็นแก่ได้โดยไม่นึกถึงความเดือดร้อนของผู้อื่น

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 131-136) กล่าวว่า ลักษณะของผู้บริหารที่จะเป็นกำลังสำคัญในการที่จะทำให้การดำเนินงานในหน่วยงานเจริญก้าวหน้า มีดังนี้

1. ทรงไว้ซึ่งความยุติธรรม ปกครองโดยปราศจากความลำเอียงด้วยอคติต่าง ๆ

2. ตั้งอยู่ในพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา

3. ไม่ทำตนเป็นเจ้าขุนมูลนาย มีความเป็นกันเองอย่างมีขอบเขต

4. ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความจริงใจ อย่าดูหมิ่น

ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพราะอคติส่วนตัว

5. พยายามส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการสนับสนุนให้ศึกษาต่อ การสอนให้รู้จักทำงานทางด้านการบริหารและงานธุรการ เป็นต้น

6. รู้จักให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

7. หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์ในการทำงาน พยายามใช้เหตุผลให้มาก

8. รู้จักวางตัว

9. รู้จักให้เกียรติผู้อื่น
10. พยายามรักษาผลประโยชน์ของผู้ร่วมงาน
11. วางมาตรฐานในการทำงานให้แน่ชัด
12. ให้เวลาและโอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาที่จะปรับปรุงตนเอง ทั้งในด้านอาชีพ และด้านส่วนตัว ภายใต้การแนะนำและการดูแลของผู้บริหาร

สตอกคิลล์ (Stogdill ; อ้างถึงใน กิติมา ปรึคคิลก. 2529 : 269) ได้ให้ลักษณะของผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

1. มีลักษณะร่างกายดี
2. เฉลียวฉลาด
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. สามารถเข้าสังคมได้
5. มีจิตใจมั่นคงหนักแน่นไม่หือถอย
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความทะเยอทะยานใฝ่สัมฤทธิ์สูง
8. มักจะนำหน้าในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
9. เป็นคนเบิกบาน ร่าเริงกระฉับกระเฉง เป็นคนที่ผู้อื่นสามารถติดต่อได้ง่าย

สรุป คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ครู อาจารย์ในโรงเรียนเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาและมีความนิยมชมชอบในตัวผู้บริหาร ซึ่งส่งผลในการจูงใจครู อาจารย์ ตั้งใจทำงานในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

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

สุทัศน์ ตูรงค์เรือง (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา เขต การศึกษา 5 คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และการยอมรับนับถือ

ทวีชัย ศิริสุภรณ์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการมุ่งใจครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมี กิจกรรมเพื่อเป็นการมุ่งใจ 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ ได้บังคับบัญชา การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน การให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้า การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ และการยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหาร ส่วนระดับน้อย คือ การจัดสวัสดิการและโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีการใช้แรงจูงใจมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

พิมพ์สุภา ศิริผลตัน (2541 : 97-98) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูประจำกลุ่มการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญ วิธีเรียนทางไกลศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ครูประจำกลุ่มการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญ วิธีเรียนทางไกลโดยภาพรวมมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ราชดำเนินอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ การยอมรับนับถือ การปกครองบังคับบัญชาและความสำเร็จของงาน ราชดำเนินอยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้าน คือ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ นโยบายและการบริหารและค่าตอบแทน

ยงยุทธ สิมพา (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ได้วิจัยพบว่าความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี โดยส่วนรวมและแยกตามขนาดโรงเรียน ความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก คือ งานที่ทำในปัจจุบัน ที่ทำงาน เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและอยู่ในระดับปานกลางคือ การเลื่อนเงินเดือน รายได้ และผลประโยชน์ที่ได้รับ

ทนงชัย ลาภรัตนวิทยา (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้วิธีจูงใจครูอาจารย์ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมมีการใช้วิธีจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายค่าย มีการใช้วิธีการจูง

ใจอยู่ในระดับมาก 13 ด้าน คือ การชื่นชมผลสำเร็จในการดำเนินงาน การยอมรับนับถือ การได้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การได้ปฏิบัติงานที่น่าสนใจและท้าทาย การได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ การเข้าใจเป้าหมายของงาน การเข้าใจศักยภาพของตนเอง การเลื่อนตำแหน่ง การใช้ความเป็นธรรม การร่วมทำงาน การยึดนโยบายของโรงเรียนเป็นหลัก การยึดหยุ่นตามความเหมาะสมและความมั่นคงในหน้าที่การงานตามลำดับมีการใช้วิธีการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 7 ด้าน คือ การได้รับรู้ผลงานของตน การให้รางวัล การให้คำชมเชย การให้สภาพและบรรยากาศการทำงานที่ดี การลงโทษ การจัดสวัสดิการที่ดี และการเอาใจใส่ดูแล ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้วิธีการจูงใจอื่นจากแบบสอบถามปลายเปิด เรียงลำดับค่าความถี่ ดังนี้ ให้ใช้คุณธรรมในการจูงใจเพื่อปฏิบัติงาน ทำตัวเป็นแบบอย่างสร้างความประทับใจ มีใจกว้าง เสียสละและมีความอ่อนปรน ให้กำลังใจด้วยการยกย่องชมเชย แสดงความจริงใจให้เกียรติ ผู้ร่วมงาน สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีและศึกษาดูงาน เอาใจใส่ดูแลและปรึกษาแก้ไขปัญหาอย่างเป็นกันเองและเป็นรูปธรรม แบ่งงานและกระจายงานให้รับผิดชอบตามความถนัดและความสามารถ เพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ประชุมชี้แจงข่าวสารและงานให้แก่บุคลากร พบปะสังสรรค์ตามเทศกาล ยอมรับความบกพร่องและนำไปปรับปรุงและยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันโดยภาพรวม มีการใช้วิธีการจูงใจไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการใช้วิธีการจูงใจด้านการยอมรับนับถือ การได้ปฏิบัติงานที่น่าสนใจและท้าทายและการเอาใจใส่ดูแลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีการใช้วิธีการจูงใจมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนอีก 17 ด้าน คือ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ การได้รับรู้ผลงานของตน การเข้าใจเป้าหมายของงาน การเข้าใจศักยภาพของตนเอง การให้รางวัล การให้คำชมเชย การเลื่อนตำแหน่ง การให้สภาพและบรรยากาศการทำงานที่ดี การลงโทษ การจัดสวัสดิการที่ดี การให้ความเป็นธรรม การร่วมทำงาน การยึดนโยบายของโรงเรียนเป็นหลัก การยึดหยุ่นตามความเหมาะสมและความมั่นคงในหน้าที่การงานไม่แตกต่างกัน

พยอม ชาติเกษมชัย (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 10 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 10 อย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ค่าจ้าง

และ สวัสดิการ วิธีการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และความสำเร็จในการทำงาน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.763

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

คุก (Cook, 1970 : 5063-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยศึกษาจากครูใน โรงเรียนประถมศึกษา เมืองอินเนอร์ซิตี สหรัฐอเมริกา จำนวนครู 100 คน จากโรงเรียน 21 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่ มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูในด้านการสอน ความรับผิดชอบ อัตราเงินเดือนและสถานภาพของครู
2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของครูใหญ่ ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

วิกสตอร์ม (Wickstom 1971 : 1249A ; อ้างถึงใน เด่นดาว แต่งรุ่ง. 2537 : 42) ทำวิจัยได้ผลสอดคล้องกับเซอร์ชเบอร์ก แม้บางอย่างจะมีความหมายแตกต่างกันบ้าง ซึ่งได้ วิจัยระดับและสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู กับหา ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอน และตำแหน่งหน้าที่ (บริหารหรือสอน) โดยศึกษาจากครู 373 คน เป็นครู ใน โรงเรียนมัธยมศึกษาและวิทยาลัย โดยวิธีให้ครูมีความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจสูงสุดมี 4 อย่าง คือ ความรู้สึกว่าได้ รับความสำเร็จ ลักษณะงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและความรับผิดชอบ ส่วนที่ทำให้ครูเกิดความไม่พอใจสูงสุด 4 อย่าง คือ การไม่ประสบผลสำเร็จ นโยบายและ การบริหาร สภาพการทำงานและผลงานที่ตรงข้ามกับชีวิตส่วนตัว

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

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัย การจูงใจครู อาจารย์ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หนองคาย เขต 2 ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 14 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความชื่นชมผลสำเร็จในการทำงาน
2. ด้านการจัดสวัสดิการ
3. ด้านค่าจ้างและเงินเดือน
4. ด้านการสร้างขวัญในการทำงาน
5. ด้านการสร้างความสัมพันธ์อันดี
6. ด้านการยอมรับนับถือ
7. ด้านการปกครองบังคับบัญชา
8. ด้านความก้าวหน้าในหน่วยงาน
9. ด้านนโยบายและเป้าหมายองค์กร
10. ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ
11. ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน
12. ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน
13. ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน
14. ด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร