

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยศึกษารายละเอียดในประเด็นต่อไปนี้

1. แนวคิดและหลักการที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.1 ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.2 ประเภทของการสร้างแรงจูงใจ
 - 1.3 กรอบวิธีการสร้างแรงจูงใจ
 - 1.4 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.5 ความสำคัญและประโยชน์ของการสร้างแรงจูงใจ
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ
 - 2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน
 - 2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการของงาน
3. การบริหารงานบุคคล
4. การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดและหลักการที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1.1 ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ในความหมายทางจิตวิทยา แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้น ชั่วๆ ให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานหมายถึงความต้องการความพยายามของบุคคลในปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไปพฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลมาจากลักษณะในตัวบุคคลและ

สภาพแวดล้อม (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544 : 111-112) นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลายความหมาย อาทิ เช่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 302) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงผู้อื่นแสดงออก หรือปฏิบัติตามต่อแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกบุคคล เหตุที่สำคัญ จะจูงใจบุคคลได้ คือ ความต้องการ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 119) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำทุกวิถีทางที่จะทำให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมในทางที่ต้องการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 394) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงความพยายามตอบสนองของคนงานเพื่อให้การทำงานของคนงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

ทองใบ สุกขาริ (2543 : 219) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีพลังมีคุณค่ามีทิศทางชัดเจนแสดงออกถึงความตั้งใจเต็มใจ เพิ่มพูนความสามารถในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย ตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

จากความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่กล่าวมาแล้วข้างต้นพอสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็น กิจกรรมที่ผู้บริหารหน่วยงาน ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารโรงเรียน จัดขึ้น เพื่อกระตุ้น ชัยยุ หรือน้อมนำให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจทำงานอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และมีประสิทธิภาพสูงสุดอันจะทำให้งานหรือกิจกรรมบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ต้องการ

1.2 ประเภทของการสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลง ด้วยเหตุนี้จึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจไว้มาก เช่น

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2528 : 63-64) ได้จำแนกการสร้างแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่มีความต้องการ และอยากแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมาด้วยเหตุผลและความชอบส่วนตัว (As a state in which an individual want to do learn something for its own sake) บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะถูกกระตุ้นแสดงพฤติกรรม หรือการกระทำต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ และยินดีในงาน ความศรัทธา ความซาบซึ้ง แรงจูงใจภายในเป็นแรงขับ (Drive) ที่สำคัญซึ่งเกิดจากจิตใจ มีเจตคติที่ดี ทำทนายต่อสิ่งนั้น

2. การสร้างแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคล ที่ได้รับแรงจูงใจกระตุ้นแรงจูงใจภายนอกทำให้เห็นจุดหมายและทำให้เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำของบุคคลโดยทั่วไป เช่น ดิ้นนอนเพื่อดูหนังสื่อบเวลาเช้าเพื่อแลกกับค่าใช้จ่ายในสัปดาห์เพิ่มขึ้น การไปขึ้นรถตรงเวลา เพราะครูสั่งไว้แรงจูงใจภายนอกอาจเป็นจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ให้ค่านิยม ตามจุดหมาย อาจเป็นสิ่งของ รางวัล ความสำเร็จก็ได้ เช่น การสอบได้ การชมเชย การเลื่อนขั้น รางวัล ที่เป็นสิ่งของ การแสดงความรัก ให้เกียรติ ให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม คือ การสอบ

สุนา สิทธิเลิศประสิทธิ์ (2538 : 536) กล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจที่มักนำไปใช้ในการกระตุ้นให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจของบุคคลในองค์การ คือ

1. การสร้างแรงจูงใจในรูปของเงิน ปัจจัยที่ใช้กระตุ้นในการเกิดพฤติกรรมในการทำงานเป็นปัจจัยในรูปตัวเงินซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก เช่น เงินเดือน โบนัส ผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ

2. การสร้างแรงจูงใจในรูปของความรู้สึกที่พอใจซึ่งเป็นแรงจูงใจที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวเงินแต่อย่างใด แต่เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยภายใน เช่น จอบ เอนริชเมนต์ (Job enrichment) ที่เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับงาน โดยเพิ่มความรับผิดชอบ เพิ่มความท้าทายในงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติต้องใช้ความพยายามมากขึ้น จึงจะประสบความสำเร็จ และก้าวหน้าในชีวิต

3. การสร้างแรงจูงใจที่เกิดจากการใช้ปรัชญาการบริหารต่าง ๆ ในอันที่จะควบคุมพฤติกรรมการบริหาร ทั้งที่เป็นการควบคุมแบบบังคับ เช่น แนววิทยาศาสตร์ และ แนวมนุษยสัมพันธ์ หรือแนวการมีส่วนร่วม

หลุย จำปาเทศ (2527 : 98-102) กล่าวถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจในองค์การ 2 แบบ ได้แก่

1. การสร้างแรงจูงใจแบบอิงเกณฑ์ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจที่ได้วางกฎเกณฑ์ไว้ก่อนแล้วว่า ถ้าปฏิบัติตามจะได้รางวัล (ประเภทบวก) หรือ ถ้าไม่ปฏิบัติตามหรือปฏิบัติตามไม่ได้จะได้รับโทษ (ประเภทลบ) หลักการให้รางวัลอย่างมีประสิทธิภาพมี ดังนี้

- 1.1 เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของผู้รับ
- 1.2 เป็นสิ่งที่ไม่ยากหรือไม่ง่ายจนเกินไป
- 1.3 ควรตอบสนองทันที

2. การสร้างแรงจูงใจแบบไม่อิงเกณฑ์ หมายถึง การสร้างแรงจูงใจที่ไม่ได้อิงเกณฑ์ไว้ก่อน มี 2 ประเภท คือ

2.1 ประเภทบวก ได้แก่ ชมเชยต่อหน้าผู้อื่น เยี่ยมเยียนยามป่วยไข้ ให้อภัย
ไม่ได้บอกล่วงหน้า

2.2 ประเภทลบ ได้แก่ วางตัวเฉยไม่สนใจ ไม่มอบงานสำคัญให้ทำแสดงสี
หน้า ไม่พอใจเมื่อผิดพลาด ไม่ให้สิทธิพิเศษเมื่อเดือดร้อน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541:136) ได้แบ่งประเภทของการสร้างแรงจูงใจ
ไว้ ดังนี้

1. การสร้างแรงจูงใจ โดยใช้วิธีเด็ดขาด (Absolute motivation) มุ่งบังคับ
บุคคล คือ ผู้ขายแรงงานเป็นเสมือนวัตถุ ต้องใช้ให้คุ้มจึงต้องควบคุมเข้มงวดกดขี่และ
ลงโทษ เป็นเครื่องจูงใจสำคัญตามวิธีการดังนี้

2. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Flexible motivation) เป็นการสร้าง
แรงจูงใจที่ใช้ศิลปะ เทคนิค โดยการสร้างสัมพันธอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงานมีการสนอง
ความต้องการพื้นฐาน เช่น การจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้เป็นขวัญ กำลังใจอันจะ
เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน

3. การดำเนินการแบบต่อรอง (Negotiation motivation) เป็นการสร้าง
ความเข้าใจอันดีต่อกันโดยองค์การอาจกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ถ้าสามารถปฏิบัติได้ก็จะ
ลดการควบคุมลง

4. การดำเนินการโดยการแข่งขัน (Competitive motivation) เป็นการ
สร้างแรงจูงใจด้วยการวัดผลได้และแจ้งวิธีการวัดผลและรางวัลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี
เช่นการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

5. การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง (Self-motivation) มุ่งสร้างความพึงพอใจต่อ
พนักงานเอง โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ

สรุปได้ว่า การปฏิบัติกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ
การสร้างแรงจูงใจภายใน และการสร้างแรงจูงใจภายนอก การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับ
กับแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นศิลปะที่ผู้บริหารต้องเลือกใช้ในลักษณะที่
แตกต่างกันทั้งทางกาย และทางจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน ต้องพิจารณาให้เหมาะสมระหว่าง
สิ่งจูงใจกับงานเป็นกรณีไป และต้องคำนึงถึงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย

1.3 กรอบวิธีการสร้างแรงจูงใจ

การปฏิบัติกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจได้กำหนดกรอบวิธีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติกิจกรรม โดยศึกษาแนวคิด และวิธีการจากนักวิชาการ ดังต่อไปนี้

1. การสร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 123) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า วิธีการเพิ่มคุณค่าของงานที่นิยมกัน คือ รูปแบบการจัดคุณลักษณะของงาน (Job characteristic model) ซึ่งมีพื้นฐานความเชื่อถือว่า สภาวะทางจิตวิทยา (Psychological states) 3 ประการสำคัญ ที่จะมีผลกระทบต่อแรงจูงใจและความพอใจ ในการทำงาน คือ

1.1 ความหมาย ความสำคัญจากงานที่ได้ทำ (Meaning fullness) คือ ขนาดของความสำคัญ ความมีคุณค่าและคุณค่าที่ได้รับจากการลงแรงทำงานดังกล่าวว่ามีมาก หรือน้อย

1.2 การได้รับผิดชอบงานที่ได้ทำ (Responsibility) คือ ขนาดของความรู้สึกรู้สึกของคนที่ได้มีโอกาสรับผิดชอบและเป็นเจ้าของเรื่องนั้นที่บุคคลได้ทำด้วยตนเอง จนบรรลุผลสำเร็จมาก ความพอใจก็จะมีมาก

1.3 การมีโอกาสรู้ถึงผลงานที่ตนได้ทำไป (Knowledge of work results) คือ ขนาดของความรู้หรือเข้าใจว่างานที่ทำไปแต่ละครั้งนั้น มีประสิทธิภาพเพียงใด ได้ผลน่าพอใจแค่ไหนการได้รับรู้และสัมผัสกับสิ่งที่กล่าวมาทั้งสามสิ่งจะเกิดความตื่นตัว และมีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้นจะเห็นว่าแรงจูงใจมีพื้นฐานมาจากงานมากกว่ารางวัล หรือสิ่งตอบแทนภายนอกที่คนจัดให้ กล่าวอีกอย่างคือ ผลงานที่ออกมาจะเป็นสิ่งกำหนดความพึงพอใจของผู้ทำงาน หากผลงานดีมีประสิทธิภาพก็พึงพอใจ สบายใจ ในทางตรงกันข้ามก็จะเกิดความไม่พอใจ และอึดอัดถ้างานที่ออกมาประสบผลสำเร็จน้อย ซึ่งทฤษฎีแรงจูงใจของ

สมยศ นาวิการ (2521 : 93-101) พบว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของพนักงาน คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขภาพอนามัย

พนัส หันนาคินทร์ (2530 : 102) กล่าวว่า ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน จุดประสงค์ คือ ได้รับรู้ข้อมูลข้อเท็จจริง ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ให้เข้าใจผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ความเข้าใจ ความแตกต่าง ข้อบกพร่องอื่น ๆ อาจทำความเข้าใจหรือช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร ในส่วนตัวผู้รับการประเมินจะต้องมีการสรุปผลงานที่ทำมาแล้วเป็นช่วงเพื่อให้เข้าใจในการทำงาน และเมื่อรู้สึก

ว่าทำไปแล้วเกิดความไม่พอใจก็ต้องให้เหตุผลได้ และนำมาปรับปรุงครั้งต่อไปเป็นการสร้างสัมพันธภาพ อันดีกับผู้บังคับบัญชา

2. การยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหาร

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2531 : 89) กล่าวว่า คุณธรรมของผู้บริหารในเรื่องการลงโทษ คือ การที่ผู้บริหารให้สิ่งนำหลักเลี้ยงแก่บุคคล เช่น การตี การคุ้ง การจำคุก ฯลฯ หรือการถอดถอนสิ่งทีบุคคลชอบออกไป เช่น ถูกปรับเงิน ถูกตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน เสียสิทธิ์บางอย่างที่เคยมี เป็นต้น สิ่งดังกล่าวนี้ช่วยลดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ซึ่งเกิดขึ้นก่อนลงโทษได้ ถ้าลดไม่ได้ก็ไม่ใช้การลงโทษ

บุรุษชัย จงกลณี (2537 : 41) กล่าวถึง เพลโต (Plato) ว่าได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณธรรมการปฏิบัติที่ดีตามหน้าที่ของวิญญาณ คือ คุณธรรม เป็นความรู้ (Virtue is knowledge) คุณธรรม ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในตัวบุคคลโดยฉับพลัน หรือโดยบังเอิญมนุษย์ไม่สามารถปฏิบัติชอบได้ ถ้าหากเขาไม่รู้ว่าเขากำลังทำอะไรทำเพื่ออะไรคุณธรรม ทุกอย่างต้องเกิดจากรู้ และไม่ใช่ความรู้ ที่เป็นทฤษฎีหากแต่เป็นความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติเพลโตได้แบ่งคุณธรรมออกเป็น 4 ประการ คือ

1. ปัญญา หรือปรีชาญาณ (Wisdom) หมายถึง การเล็งเห็น หรือหยั่งรู้ได้ง่าย และชัดเจนว่า อะไรถูก อะไรผิด อะไรดี อะไรไม่ดี อะไรควรประพฤติ และอะไรไม่ควรประพฤติ

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

3. การรู้จักประมาณ (Temperance) ได้แก่ การรู้จักควบคุมตัวเองให้อยู่ในขอบเขตของ จุดมุ่งหมายในชีวิต รู้จักบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตัวเอง ไม่ก้าวก่ายสิทธิ์ หน้าที่อันชอบธรรมของบุคคลอื่นในเวลาอันไม่ควร

4. ความยุติธรรม (Justic) ได้แก่ การให้แก่คนทุกอย่างเหมาะสม เช่น การให้แก่ตนเองบุคคลในครอบครัว เพื่อนฝูงมิตรสหาย ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในเวลาที่เหมาะสม และในเหตุการณ์ที่สมควร

พระบรมราชาบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวราชการปัจจุบัน ได้พระราชทานแก่ปวงชนไทยเนื่องในวโรกาสครบรอบ 200 ปี กรุงรัตนโกสินทร์ (กรมวิชาการ. 2540 : 91) “คุณธรรมที่ทุกคนควรศึกษาและน้อมนำมาปฏิบัติมีอยู่ 4 ประการ ประการแรก คือ การรักษาความสัตย์ความจริงใจต่อตนเอง ที่จะประพฤติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม ประการที่สอง

คือ การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเองให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัจ ความดีนั้น ประการที่สาม คือ การอดทน อดกลั้น และอดออม ที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัจสุจริต ไม่ว่าจะด้วยประการใด และประการที่สี่ คือ การรู้จักระวางความซื่อ ความซุกจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตน เพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง”

ทวีชัย ศิริสุภรณ์ (2541 : 8) ได้กล่าวว่า คุณธรรมของผู้บริหารควรมีความตระหนักว่า ครู คือ เพื่อนร่วมงานต้องปฏิบัติต่อกันด้วยเกียรติและความจริงใจให้ความยุติธรรมแก่ครูทุกคน ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อช่วยเหลือครูยึดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ครูได้ร่วมตัดสินใจในการบริหารโรงเรียนใช้วิธีแก้ปัญหาคูด้วยสันติวิธี พิจารณาผลงานของครู โดยรู้อุปสรรค มีการประชุมปรึกษาหารือของครูอย่างเปิดเผยและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู

สรุปได้ว่า การยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหาร เป็นการสร้างแรงจูงใจครูได้ดีมากอีกวิธีหนึ่งโดยการรักษาความสัตย์ความจริงใจต่อตนเอง และผู้อื่น การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเองให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความดี การอดทนละความซื่อ และอดออมที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัตย์สุจริต ไม่ว่าจะด้วยประการใด การรู้จักระวางความซื่อ ความซุกจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง มีความตระหนักว่าครู คือ ผู้ร่วมงานต้องปฏิบัติต่อกันด้วยเกียรติและความจริงใจ มีความยุติธรรมกับครูทุกคน ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อในการช่วยเหลือครู ยึดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ใช้วิธีแก้ปัญหาคูด้วยสันติวิธี การเป็นตัวอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตน จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา ให้ความเคารพนับถือ ผลการปฏิบัติงานก็จะสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์

3. การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานกระตือรือร้นมีผลงานดี เช่น สภาพห้องทำงานที่สะอาด โต๊ะเก้าอี้ทำงานนั่งสบายรวมทั้งการได้รับความสนทนเป็นกันเองการที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานย่อมต้องการสิ่งแวดลอม และบรรยากาศในการทำงานที่ดีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สะดวกสบาย

อรุณ รักรธรรม (2533 : 167) กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดบรรยากาศในองค์การว่ามีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมการทำงานมีผลต่องานที่ประสงค์จะทำต่อผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานและ ตนเองที่จริงแล้วสภาพแวดล้อม และบรรยากาศของหน่วยงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานปัจจัยที่เสริมสร้างบรรยากาศที่ดี คือ ค่าจ้างที่เหมาะสม

ลักษณะงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน โอกาสก้าวหน้า อิสระในงาน จึงมีอิทธิพลและเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคคล

ทวิชัย สิริสุภรณ์ (2541 : 7) ได้กล่าวว่า การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานต้องจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการส่งเสริมสุขภาพและการนันทนาการที่เหมาะสมแก่ครู จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงาน จัดบรรยากาศที่เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงานและปราศจากสิ่งรบกวนจัดให้มีสถานที่ที่เป็นการส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสรับรู้ข่าวสารอย่างทั่วถึง จัดให้ครูมีโอกาสปฏิบัติงานกับชุมชน จัดให้มีห้องสุขภัณฑ์สำหรับครูอย่างเพียงพอ มีการวางแผนร่วมกับคณะครูในการจัดสภาพแวดล้อม ส่งเสริม อำนวยความสะดวกให้ครูได้จัดตกแต่งห้องเรียนของตนให้สวยงามมีการประเมินผลและรายงานผลการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อนำมาปรับปรุงงาน

สรุปได้ว่า การจัดสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานที่ดีเป็นปัจจัยจูงใจอย่างหนึ่งที่เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในองค์กร และทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและตัวเองให้ดียิ่งอีกด้วย โดยการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพ และนันทนาการที่เหมาะสมแก่ครู จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน จัดบรรยากาศที่เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงานและปราศจากสิ่งรบกวน จัดให้มีสถานที่ที่เป็นการส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสรับรู้ข่าวสารอย่างทั่วถึงทันเหตุการณ์ ให้ครูมีโอกาสปฏิบัติงานกับชุมชน จัดให้มีห้องน้ำ ห้องสุขภัณฑ์สำหรับครูอย่างเพียงพอ มีการวางแผนกับครูในการจัดสภาพแวดล้อม ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดตกแต่งห้องเรียนของตนให้สวยงาม และมีการประเมินผลและรายงานผลการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อนำมาปรับปรุงงาน

4. การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้า

สิ่งที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ คือ การได้แรงจูงใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์เกอร์ตัวจูงใจหนึ่งคือความก้าวหน้าอันเป็นที่ปรารถนาของทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ในความต้องการขั้นที่ 5 นั่นคือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิตและผู้บริหารควรคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลว่ามีพื้นฐานแห่งความแตกต่างเช่นไรในกรณีนี้ เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 59) กล่าวว่า คนส่วนมากต้องการความเจริญเติบโตทั้งทางด้านทักษะ ความสามารถด้านวิชาชีพ และประสบการณ์ เครื่องมือของการสร้างแรงจูงใจที่ดี คือ การให้คำมั่นสัญญา และดำเนินการตามนั้นในเรื่องที่ให้โอกาสส่วนบุคคลมีความเจริญเติบโต มีทักษะอันมีผลมาจากประสบการณ์ในการทำงาน เช่น การให้การฝึกอบรม มีโครงการศึกษาดูงานนอกสถานที่ การหมุนเวียนงานจะเป็นการสร้างประสบการณ์ให้ก้าวหน้าในด้านความเจริญงอกงามส่วนบุคคลเป็น

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535 : 73) กล่าวถึงองค์ประกอบที่เป็น แรงจูงใจให้คนทำงานว่า การให้โอกาสก้าวหน้าให้หน้าที่การงาน ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตส่วนตัวเป็นการส่งเสริมให้คนมีโอกาสเติบโตด้านความรู้ความสามารถ และความชำนาญมากขึ้น โดยการฝึกอบรม การให้ดูงานนอกสถานที่ การหมุนเวียน และการสร้างประสบการณ์งานด้านต่างๆ นับเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการสร้าง แรงจูงใจ

ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการธำรงรักษานุเคราะห์ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด วันทนา กอวัฒนกุล (2535 : 100) ได้กล่าวว่า ในการรักษาคนที่ดี ๆ ให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ อย่างหนึ่ง คือ กลยุทธ์ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ การให้โอกาสบุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้บุคคลอยากอยู่กับองค์กรนาน ๆ ซึ่งเป็นรายละเอียดดังนี้

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

วิชัย ต้นศิริ (2543 : 31) ได้กล่าวว่า การพัฒนาครู ผู้บริหารโรงเรียนต้องวางแผนทุกระยะ 5 ปี เนื่องจากที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้ครูต้องจบปริญญาตรี ต้องให้โอกาส ที่จะได้รับการอบรมสัมมนาบ่อย ๆ เพื่อจะได้มีแรงจูงใจและมีความรู้ดีกว่าการทำงานต้องมี ความตื่นตัวอยู่เสมอ

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 363) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ต้องการจูงใจให้ได้ผลต้องคำนึงถึง ทางเลือกประการหนึ่ง คือ การให้โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยจัดให้มีการแข่งขันความสามารถในกลุ่มและมีระบบประเมินที่ยุติธรรม ตลอดจนยอมรับในความสามารถดังกล่าวแล้วเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นตามเหตุผลที่เป็นจริง ส่วนแนวคิดในการกระตุ้นให้

คนทำงาน โดย การสร้างแรงจูงใจด้วยความก้าวหน้าซึ่งหมายถึงโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การให้ปรับปรุงตนเองตลอดเวลาซึ่งใช้ได้

ทวิชัย ศิริสุภรณ์ (2541 : 8) ได้กล่าวว่าการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้า จะต้องปฏิบัติดังนี้

1. การจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ผลงานดีเด่นของครู
2. ส่งเสริมให้ครูได้คิดค้นสื่อการสอนใหม่ ๆ
3. ส่งเสริมให้ครูได้แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า
4. ให้ครูได้มีโอกาสศึกษา ฝึกอบรมและดูผลงานในโรงเรียนดีเด่น
5. ส่งเสริมให้ครูทำผลงานเพื่อเลื่อนระดับตำแหน่งตามความเหมาะสม
6. จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนักและความสำนึกที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ของ

ครู

7. มอบหมายงานพิเศษให้ตรงกับความสามารถของครู

สรุปได้ว่า การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าโดยจัดให้ได้รับประสบการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการได้รับการศึกษาดูงาน จัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานดีเด่นของครู ส่งเสริมให้ครูได้คิดค้นสื่อการสอนใหม่ ๆ ส่งเสริมให้ครูมีผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งและให้ได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนักที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ของครู และมอบหมายงานพิเศษให้ตรงกับความสามารถของครู ย่อมเป็นผลให้บุคคลเกิดประสบการณ์ ความก้าวหน้า และเป็นปัจจัยจูงใจในการนำมาพัฒนาให้งานเกิดความสำเร็จได้

5. การจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม

การที่ผู้บริหารรู้จักการให้รางวัลเป็นสิ่งของเงินเดือนเพิ่มขึ้นประกาศเกียรติคุณ ฯลฯ อันควรแก่ผู้ได้บังคับบัญชาสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยช่วย กระตุ้นให้มนุษย์อยากทำงานแต่ เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2525 : 60) กล่าวว่า การวิจัยในปัจจุบันมิได้สรุปอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความสำคัญของเงินที่มีต่อคน ต่ออายุ ต่อภูมิหลังด้านวัฒนธรรม ชนิดของงานที่ทำ หรือระดับงานในองค์การที่แตกต่างกันไว้เลย การวิจัยของเฮอริชเบอร์กและเพียงว่าเงินเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความ ไม่พอใจมากกว่าเป็นแรงจูงใจแต่คนส่วนมากยังทำให้เรามองเห็นว่าเงินมีคุณค่าสูงมากทีเดียวสำหรับบางคนเงินเป็นสิ่งจูงใจสูงมาก นอกจากนี้ วิชัย โธสุวรรณจินดา (2535 : 73) ได้พบว่า ระบบการจ่ายผลตอบแทนในการทำงานที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้คนทำงานมากขึ้นด้วย โดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อยแรงจูงใจด้วยความตอบแทนเป็นค่าล่วงเวลา หรือปริมาณต่อชิ้นงานจะจูงใจให้ทำงานมากขึ้น จากการค้นคว้าและวิจัยเกี่ยวกับการให้ผลตอบแทนในรูปของเงินนี้พบว่า

เงินเป็นสิ่งจูงใจเก่าแก่มา คือ มีการใช้เงินเป็นเครื่องจูงใจนานแล้ว เคลเลอร์แมน ได้ให้ความคิด ว่าลักษณะที่สำคัญของเงิน คือ อำนาจของเงินที่สามารถซื้อสิ่งของในท้องตลาดได้ (ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. 2530 : 40)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 256) ได้สรุปไว้ว่า คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ขององค์การที่ต้องรักษาไว้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์การหลักการในการ จัดระบบการจ่ายผลประโยชน์และบริการ ต้องคำนึงถึงหลักความเสมอภาค หลักแห่งผลประโยชน์ หลักแห่งความจูงใจ หลักแห่งการตอบสนองและหลักแห่งความสะดวก ชนิดของการจ่าย ผลประโยชน์และบริการ ได้แก่ การอำนวยความสะดวกโดยทั่วไป การบริการตรวจสอบสุขภาพ การ บริการพักผ่อนหย่อนใจ การให้ การศึกษา การให้สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ การให้บริการเกี่ยวกับ ค่าปรึกษาหารือ และการให้บริการด้านการเงิน

ในการแบ่งประเภทของสวัสดิการได้มีวิธีการแบ่งไว้หลายอย่าง ซึ่งขึ้นอยู่กับหน่วยงาน และขอบข่าย (สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 164-165) ได้มีการแบ่ง ประเภท ดังนี้

1. แบ่งตามขอบข่ายการช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานเป็นหลักได้ 3 ประเภท คือ

1.1 สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ จัดเพื่อเพิ่มพูนความมั่นคงทางเศรษฐกิจของ ผู้ปฏิบัติงาน นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง เป็นการเพิ่มรายได้หรือลดรายจ่าย เป็น หลักประกันกรณีเจ็บป่วยตาย หรือต้องออกจากงาน

1.2 สวัสดิการด้านกีฬาและนันทนาการ จัดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ เพลิดเพลิน สนุกสนาน ได้พักผ่อนลดความเครียดจากการปฏิบัติงาน มี โอกาส สร้างสรรค์ หรือจัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดความรักใคร่สมัครสมานในหมู่ ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ทำให้เกิดประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน

1.3 สวัสดิการด้านอำนวยความสะดวกสบาย จัดเพื่อเป็นการสนับสนุนให้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เต็มศักยภาพ ด้วยการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ บางกิจกรรมอาจเป็นการช่วยเหลือทางด้านเศรษฐกิจโดยการลดรายจ่ายอีกทางหนึ่ง

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

2.1 การออมทรัพย์

2.2 การให้กู้ยืม

2.3 การเคหะสงเคราะห์

- 2.4 การสงเคราะห์ข้าราชการ
- 2.5 การฌาปนกิจ
- 2.6 การกีฬาและนันทนาการ
- 2.7 ร้านสวัสดิการ
- 2.8 กิจกรรมอื่น ๆ ที่คณะกรรมการเห็นชอบ

สรุปได้ว่าการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม เป็นการสร้างแรงจูงใจให้ครูที่สำคัญอีกประการหนึ่ง การอำนวยความสะดวก การให้ได้รับการตรวจสุขภาพ การให้มีที่พักผ่อนหย่อนใจ การให้การศึกษา การจัดสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ การให้คำปรึกษาหารือ และการจัด สวัสดิการด้านการเงิน จะเป็นการจูงใจให้คนมีความพึงพอใจในการทำงาน เป็นผลให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ถึงแม้มนุษย์จะยอมรับว่า “ชีวิตคือการทำงาน” มนุษย์ที่มีชีวิตอยู่จะต้องทำงาน ฉะนั้นการทำงานคือชีวิต แต่การทำงานจะมีประสิทธิภาพจะต้องมีแรงจูงใจ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการของ เคิร์ต เลวิน ที่ว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นมาจากความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม ตามแนวคิดของ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin. 1951 : 62) แรงจูงใจย่อมขึ้นอยู่กับมนุษย์ และสิ่งแวดล้อมในตัวมนุษย์มีแรงจูงใจภายใน ส่วนสิ่งแวดล้อมนับเป็นแรงจูงใจภายนอก ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงต้องเข้าใจถึงทั้งแรงจูงใจภายในและจูงใจภายนอก

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจำเป็นต้องใช้ทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2545 : 343-348)

1. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ คือ จัดหาสิ่งจูงใจเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์หรือพนักงานในองค์การ ได้แก่

1.1 ความต้องการทางด้านสรีระวิทยา จัดให้มีห้องทำงานที่ถูกสุขลักษณะ แจกชุดปฏิบัติงาน จัดที่อยู่อาศัยให้ ให้เบิกค่ารักษาพยาบาลของตนและครอบครัวได้ จัดอาหารกลางวัน หรือจ่ายเบี้ยอาหารกลางวันให้

1.2 ความต้องการด้านความมั่นคงและปลอดภัย โดยจัดระบบบริหารงานด้วยระบบคุณธรรม ให้พนักงานรู้สึกว่ามี ความมั่นคงในการทำงาน และจัดระบบความปลอดภัยในการทำงาน (Safety first) เช่น จัดให้มีเครื่องป้องกันอันตรายจากการปฏิบัติงานทางด้านเสียง ด้านกลิ่น และด้านแสง เป็นต้น

1.3 ความต้องการด้านสังคม จักระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี ให้พนักงานได้รับรู้ ข่าวสาร ความเคลื่อนไหวขององค์กร ถือว่าได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ให้พนักงาน ได้มีเพื่อนร่วมงานตามความเหมาะสม ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ มีกิจกรรม นันทนาการให้พนักงานได้รู้จักและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

1.4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง จัดประกวดพนักงานดีเด่นและจัดทำป้าย ประกาศพนักงานดีเด่นประจำเดือน หรือประจำปี

1.5 ความต้องการความสำเร็จ จัดมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เขาทำงานสำเร็จ เขาจะเกิดความภาคภูมิใจ ยอมรับนับถือตนเอง และตั้งใจ ทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ และในบางกรณีอาจส่งไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ประชุมสัมมนา เพื่อนำความรู้ มาพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า อันจะนำไปสู่ความสำเร็จได้อีก ทางหนึ่ง

2. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์

2.1 ความต้องการดำรงชีวิต จัดสนองความต้องการด้านสรีระวิทยา คือ ในเรื่อง ปัจจัยสี่และสิ่งจำเป็นแก่การดำรงชีวิต รวมทั้งการสนองความต้องการในด้านความมั่นคง และความปลอดภัย เพื่อให้เขามีชีวิตได้อย่างมีความสุข

2.2 ความต้องการติดต่อสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ จัดให้มีระบบการ ติดต่อสื่อสารที่ดี จัดให้มีจดหมายข่าว หรือเสียงตามสายให้พนักงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของ องค์กรด้วย และอาจจัดกิจกรรมนันทนาการให้พนักงานได้สังสรรค์กันตามความเหมาะสม

2.3 ความต้องการเจริญก้าวหน้า จักระบบการพัฒนาบุคลากร พนักงานให้ไป ศึกษาต่อ ฝึกอบรม และประชุมสัมมนา และสนับสนุนให้ได้เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม

3. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบอร์ก ได้แก่

3.1 ความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน

3.2 ความพึงพอใจในการได้รับการยกย่องชมเชย

3.3 ความพึงพอใจจากการได้รับมอบหมายงานที่พอใจ

3.4 ความพึงพอใจจากการได้รับความไว้วางใจ

3.5 ความพึงพอใจจากโอกาสก้าวหน้า

3.6 ความพึงพอใจจากการได้รับการพัฒนา

3.7 ลดความไม่พึงพอใจในงานด้านการกำหนดนโยบาย

3.8 ลดความไม่พึงพอใจงานด้วยการจัดระบบนิเทศงานที่ดี

- 3.9 ลดความไม่พึงพอใจงานด้วยการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน
- 3.10 ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการจัดสภาพการทำงานที่ดี
- 3.11 ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการจัดระบบเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เกื้อกูล ที่เหมาะสม
- 3.12 ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการส่งเสริมสถานภาพ ให้แก่บุคลากรหรือพนักงานในองค์การ
- 3.13 ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการสร้างความมั่นคงในงาน และในองค์การ
- 4. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ ได้แก่
 - 4.1 สนองความต้องการให้พนักงานได้พบกับความสำเร็จในงาน
 - 4.2 สนองความต้องการให้พนักงานได้มีอำนาจตามความเหมาะสม
 - 4.3 สนองความต้องการให้พนักงานได้มีความรัก และผูกพันกับเพื่อนมนุษย์
- 5. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีความคาดหวังของวูม ได้แก่
 - 5.1 จัดระบบงานที่ดีเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกชอบในคุณค่าของผลงานที่ทำ และอยากตั้งใจทำงานให้มีประสิทธิภาพ
 - 5.2 จัดระบบงานที่ดีเพื่อให้พนักงานใช้ความมานะอดทน พยายามทำงานให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นว่า เขามีโอกาสความเป็นไปได้ที่จะพบความสำเร็จตามความคาดหวัง
 - 5.3 จัดระบบงานที่ดีเพื่อให้พนักงานมีความเชื่อถือในเครื่องมือวัด และประเมินผลงานและระบบคุณธรรมในการทำงาน
- 6. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีการกำหนดความเสมอภาคของ อคัมส์ ได้แก่ การสร้างระบบความเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล ให้พนักงานได้รับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การ เพื่อให้เขามีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
- 7. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของล็อก ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายขององค์การให้ชัดเจน และให้พนักงานได้ทราบและถือปฏิบัติ เพื่อจะได้ทำงานให้บรรลุเป้าหมายข้างต้น
- 8. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ ได้แก่ การให้การเสริมแรงเชิงบวก เช่น การเพิ่มเงินเดือนหรือค่าจ้าง หรือให้โบนัสแก่พนักงานที่มี

คุณภาพ และการให้การเสริมแรงเชิงลบ เช่น การลงโทษพนักงานที่หลบหนีงาน ทูจิด หรือ เบียดบังผลประโยชน์ขององค์กร เป็นต้น

1.5 ความสำคัญและประโยชน์ของการสร้างแรงจูงใจ

อรุณ รักรธรรม (2526 : 280) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ เกิด ประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

กิตติ ตัยคานนท์ (2536 : 121) พบว่า การที่มนุษย์จะทำงานได้ดีนั้นต้องอาศัย แรงจูงใจเพื่อเร้าหรือกระตุ้นให้อยากที่จะทำงานซึ่งแรงจูงใจมีความสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ทำให้เกิดความสนใจ การเลือกและกำหนดให้ตนเองแสดงพฤติกรรมอย่างใด อย่างหนึ่งออกมา
2. ทำให้เกิดพฤติกรรมเกิดพลังเร้าให้มีกิจกรรม
3. นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ทองใบ สุดซารี (2543 : 195) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจว่า เนื่องจากมนุษย์มีพฤติกรรมที่ซับซ้อนยากที่จะเข้าใจ การค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจใน การทำงานเป็นสิ่งที่ค้นหาได้ยาก เพราะเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็น ทำให้มีความภาคภูมิใจในหน้าที่ การงาน เกิดความร่วมมือในการทำงาน รู้จักหน้าที่ ช่วยเหลือกันสร้างสรรค์สังคม และสนใจ พอใจที่ทำงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 316) กล่าวถึง ประโยชน์ของการสร้างแรงจูงใจในการ บริหารว่า

1. การเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กรและหมู่คณะ เป็น การสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
3. สร้างขวัญและหน้าที่ที่ดี ในการปฏิบัติงานแก่คนงานและพนักงาน เจ้าหน้าที่ใน องค์กร
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีในองค์กร
5. ช่วยให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและ ศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เกื้อกูลและจูงใจให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร

7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขทั้งกายและใจในการทำงาน

8. แรงจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจมีความสำคัญและประโยชน์ในการบริหารงาน ให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดขวัญกำลังใจ มีความสามัคคี มุ่งมั่นที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นกุศโลบายที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชา

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ

สมยศ นาวิการ (2525 : 76) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลได้แสดงพฤติกรรมออกมา จากผลการวิจัยของวิลเลียม เจมส์ (William James) ในปลายปี ค.ศ. 1800 พบว่า พนักงานทำงานปกติจะใช้ความสามารถประมาณ 20-30 % แต่เมื่อได้รับการจูงใจแล้วพวกเขา จะทำงานด้วยความสามารถถึง 80-90 % จึงเห็นได้ว่าการจูงใจนั้นสามารถเพิ่มศักยภาพของความสามารถขึ้นอีกร้อยละ 50-70

สมใจ เขียวสด (2536 : 36) กล่าวว่า ธรรมชาติที่ติดตัวมนุษย์ซึ่งทุกคนมี คือ ธรรมชาติทางร่างกาย และทางด้านจิตใจเมื่อพิจารณาให้ละเอียดจะพบว่า มีความแตกต่างกันในความเหมือนกันอันเนื่องมาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในความเป็นมนุษย์นั้น เสถียร เหลืองอร่าม (ม.ป.ป. 31-32) กล่าวถึง ลักษณะตามของมนุษย์ไว้ 3 ประการ คือ

1. มนุษย์มีสัญชาตญาณการต่อสู้
2. มนุษย์มีสัญชาตญาณการหลบภัย และสัญชาตญาณเพื่อเอาตัวรอด
3. มนุษย์มีสัญชาตญาณในการรวมกลุ่มกัน

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

1. ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน ได้แก่ ความสำคัญของงาน ความท้าทายของงานความเจริญก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบในงาน
2. ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการในการทำงาน ได้แก่ กระบวนการทางจิตวิทยาการตัดสินใจและการเลือกงาน

2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน (Content Theories of Motivation)

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 115-120) ซึ่งกล่าวถึงทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน ได้แก่

2.1.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow hierachy of need) เขาชี้ให้เห็นว่า บุคคลถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะสนองตอบความต้องการเฉพาะอย่าง ซึ่งความต้องการนี้เขาได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้

2.1.1.1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) ในพื้นฐานการดำรงชีวิตประกอบด้วยปัจจัยสี่ คือ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ตลอดจนความต้องการพื้นฐานอื่น เช่น การพักผ่อน การขับถ่าย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2.1.1.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safery and security needs) เป็นขั้นความต้องการต่อจากการตอบสนองทางกายภาพ คือ มีความปลอดภัยจากภัยคุกคามทางร่างกาย และทรัพย์สิน

2.1.1.3 ความต้องการความรักและมีส่วนร่วมกิจกรรมในสังคม (Belonging and social activity needs) เพื่อให้เกิดความยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ

2.1.1.4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และตำแหน่งหน้าที่ (Esteem and status needs) ความต้องการสูงขึ้นมากคือต้องการเป็นคนสำคัญของกลุ่มสมาชิก ต้องการ ชื่อเสียงให้สังคมยกย่องนับถือ ตำแหน่งหน้าที่และฐานะทางเศรษฐกิจดีขึ้น

2.1.1.5 ความต้องการสมหวังและสำเร็จในชีวิตตนเอง (Self-realization and fulfillment) ซึ่งเป็นความปรารถนาให้มีความสำเร็จในชีวิต ตามอุดมการณ์ที่หวังเอาไว้เป็นความภาคภูมิใจสูงสุดในชีวิต

จะเห็นว่าแนวความคิดของมาสโลว์มีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งอธิบายได้ว่า ในระยะเริ่มต้น ผู้บริหารสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ผลตอบแทนทางวัตถุเพื่อตอบสนองความต้องการในขั้นแรก เช่น เงินเดือน ความมั่นคงในอาชีพ เป็นต้น แต่ยังคงเพิ่มระดับความต้องการสูงขึ้นไปอีก จึงสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีความเห็นว่าบุคคลพยายามที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐาน ก่อนที่จะตอบสนองความต้องการขั้นสูงขึ้นไป ซึ่งมักออกมาในรูปของแรงจูงใจ

2.1.2 ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer Modified Need Hierachy Theory) เขาได้คิดทฤษฎีนี้ขึ้นในปี ค.ศ. 1972 เรียกว่า ทฤษฎี อี. อาร์.

จ. (E.R.G. : Existence-Relatedness-Growth Theory) สืบเนื่องจากได้มีการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ แอลเดอร์เฟอร์จึงได้เสนอทฤษฎีความต้องการ อี. อาร์. จี. ขึ้น โดยแบ่งความต้องการของบุคคลเป็น 3 ประการ คือ

2.1.2.1 ความต้องการมีชีวิตรอยู่ (Existence needs) เป็นความต้องการที่จะต้องสนองเพื่อให้มีชีวิตรอยู่ต่อไปได้แก่ความต้องการทางกายภาพและความต้องการความปลอดภัย

2.1.2.2 ความต้องการมีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น (Relatedness Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย

2.1.2.3 ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการสูงสุดรวมถึงความต้องการยกย่องและความสำเร็จในชีวิต

2.1.3 ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray Manifest Needs Theory) ตามทฤษฎีของเมอร์เรย์ ความต้องการที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของคนมีอยู่ 4 ประการ คือ

2.1.3.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2.1.3.2 ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation) ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น คำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

2.1.3.3 ความต้องการอิสระ (Need for autonomy) ความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเอง

2.1.3.4 ความต้องการมีอำนาจ (Need for power) ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

2.1.4 ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ แมคเคลแลนด์ (McClelland Achievement Motivation Theory) โดยเน้นถึงความต้องการ 3 ประการ คือ

2.1.4.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) เป็นความต้องการมีผลงาน และบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา

2.1.4.2 ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation) เป็นความต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น

2.1.4.3 ความต้องการอำนาจ (Need for power) ความต้องการมีอิทธิพล และครอบงำเหนือผู้อื่น

2.1.5 ทฤษฎีสองปัจจัย ของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg two factors theory) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ศึกษาถึงสาเหตุจูงใจบุคคลให้ทำงาน เขาพบว่า มี 2 ปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

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

2.1.5.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) สิ่งที่ทำให้บุคคลไม่พอใจในการทำงานในองค์กร คือ มีองค์ประกอบจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ การนิเทศ (Supervision) นโยบายและการบริหาร (Company policy and administrations) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relations) สภาพการทำงาน (Working conditions) เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ (Salary and benefit) สถานภาพ (Status) ความมั่นคง (Security)

แนวความคิดของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) เมื่อเทียบกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow แล้วพบว่า ปัจจัยที่กระตุ้นให้คนทำงานอย่างทุ่มเท และมีประสิทธิภาพ เกิดจากความต้องการภายใน คือ ความต้องการในขั้นที่ 4 คือ เกียรติยศ ชื่อเสียง และความต้องการขั้นที่ 5 คือ ความสมหวังความสำเร็จในชีวิตด้วยความสามารถด้วยตนเอง ส่วนความต้องการขั้นต่ำกว่าขั้นที่ 4 นั้น เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองที่เหมาะสมก็จะมีความสุขหรือชอบในงานที่ทำ ไม่ได้แสดงว่าจะทุ่มเทเหมือนกับการที่มีแรงจูงใจที่ได้ทำงานที่ท้าทายตามที่ปรารถนา แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งกำหนดทิศทางในการทำงาน สำหรับการพิสูจน์เรื่องแรงจูงใจนั้น สุเมธ เดียววิศเรศ (2527 : 10-12) ได้ศึกษาความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานจากการวิจัยของเฮร์ซเบอร์ก ทำให้เกิดความเข้าใจว่า ทำไมคนที่เกลียดงานที่ทำแต่ยังคงสามารถทำงานต่อไปได้ และตรงกันข้ามบางคนที่มีความพอใจในงานที่ทำแต่ตัดสินใจลาออก ที่เป็นเช่นนี้เพราะปัจจัย สองอย่างดังกล่าวที่ต่างเป็นผลทำให้เกิดความรู้สึกพอใจในการทำงาน อันจะเป็นผลทำให้เกิดความขยันขันแข็งในการทำงาน มากขึ้น

สุเมธ เดียววิศเรศ (2527 : 6) ได้แบ่งแยกความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 2 ชนิดมาจากทฤษฎีของมาสโลว์ คือ

1. ความต้องการอย่างสูง ได้แก่

1.1 ความต้องการแสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อความเจริญก้าวหน้าทางสังคม

1.2 ความต้องการแสดงออกซึ่งความสามารถของตนเอง เพื่อเป็นที่ยอมรับในสังคม

1.3 ความต้องการที่จะเข้าไปสมาคมกับผู้อื่น เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

2. ความต้องการอย่างต่ำ ได้แก่

2.1 ความต้องการได้รับความปลอดภัย

2.2 ความต้องการในด้านการเจริญเติบโตของร่างกาย

ความต้องการอย่างสูงสุดของมนุษย์จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบงานต่าง ๆ และเป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์ชวนชวนให้เกิดการกระทำในลักษณะต่าง ๆ อย่างมากมาย ความต้องการอย่างสูงเกิดขึ้น เมื่อความต้องการอย่างต่ำได้รับการตอบสนองจนเพียงพอแล้ว

วินิจ เกตุขำ (2535 : 107) เป็นท่านหนึ่งที่ได้รับการแสดงเปรียบเทียบทฤษฎีของมาสโลว์ เฮอซอร์เบิร์ก และแมคเกรเกอร์ว่า ทั้งสามทฤษฎีให้ความเข้าใจเรื่องความต้องการหรือแรงจูงใจ ของมนุษย์ในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปแต่เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วทั้งสามทฤษฎี นับว่ามีความสัมพันธ์กันมาก มาสโลว์อธิบายว่า มนุษย์มีระดับความต้องการที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคนแต่เฮอซอร์เบิร์กเห็นว่า ตัวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ จะเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญ หลังจากปัจจัยค่าจุนหรือปัจจัยกระตุ้น ถูกจำกัดไปแล้ว ส่วนแมคเกรเกอร์อธิบายถึงแรงจูงใจตามทฤษฎี Y เป็นตัวกระตุ้นให้คนอยากทำงาน ถ้าพิจารณาระดับสูงของมาสโลว์ ซึ่งประกอบด้วยความต้องการมีชื่อเสียง และการต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการสูงสุดตัวกระตุ้น หรือปัจจัยจูงใจของเฮอซอร์เบิร์ก ซึ่งประกอบด้วยตัวงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ และความสำเร็จ ก็เป็นความต้องการระดับสูง และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ มีพื้นฐานความคิดที่ว่า คนทำงานต้องการ ความพึงพอใจในการทำงาน มีชื่อเสียงและความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การคิดและการสร้างสรรค์ การบังคับและการควบคุมตนเองซึ่งเป็นแรงจูงใจระดับสูงเช่นกัน

ดังนั้น ผู้บริหารต้องเลือกใช้ความต้องการระดับสูงของทั้งสามทฤษฎี แล้วเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้อย่างเหมาะสม เพราะต่างก็มีความสัมพันธ์กันและมีลักษณะเหมือนกันทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลที่มี ในแต่ละขั้นของความ ต้องการ

2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการของงาน (Process Theories of Motivation)

ซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องที่เกี่ยวกับความนึกคิด ซึ่งมีส่วนจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมอย่างมาก ได้แก่ ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของงาน เอ็ดวิน ล็อก (Edwin Locke) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) ตัวแบบจูงใจของพอร์ตเตอร์และลอเลอร์ (The Porter- Lawler Motivation model)

ตัวแบบการสร้างแรงจูงใจของพอร์ตเตอร์และลอเลอร์ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2542 : 116) เป็นตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างปฏิบัติงาน (Performance) กับความพึงพอใจ (Satisfaction) ส่วนการสร้างแรงจูงใจแนวคิดของ Portor and Lawler ที่เรียกว่าทฤษฎีเกี่ยวกับผลผลิตและการตอบสนองความพอใจ (Productivity and satisfaction portor and lawler model) มีความเชื่อว่า ผลตอบแทน มี 2 แบบ คือ

1. ผลตอบแทนภายใน (Intrinsic rewards) ซึ่งได้แก่ ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน
2. ผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic rewards) ซึ่งได้แก่ เงินเดือน และความมั่นคงของงาน

สิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541 : 126) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจออกเป็น 2 อย่างที่จะเป็นเทคนิคในการใช้จัดการกับคน คือ

1. วิธีการเกี่ยวข้องกับการบังคับ การข่มขู่ที่ปลดออกจากงาน
2. วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการให้ผลตอบแทน หรือการให้รางวัล

เด่นดาว แต่งรุ่ง (2537 : 10) กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจ ให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของหรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการตอบแทน หรือเป็นรางวัล
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลไม่ใช่วัตถุ (Personal non-material opportunity) เป็นสิ่งจูงใจที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เช่น เกียรติยศ การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

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

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงาน ที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงผลมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือ และแสดงความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจในสังคม (Associational attractionness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตรกับผู้ร่วมงาน ซึ่งถ้าเป็นไปได้จะทำให้เกิดความผูกพันที่ดี และพอใจในการร่วมงานกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานได้เหมาะสมกับวิธีการ และทัศนคติของแต่ละบุคคล (Adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีการให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคคลที่แตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (The opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน มีความรู้เท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน

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

จากแนวคิดของบาร์นาร์ด ได้แยกเครื่องมือที่ใช้ในการทำให้เกิดความพึงพอใจ โดยเป็นสิ่งตอบแทนที่เป็นวัตถุและโอกาสส่วนหนึ่ง สิ่งแวดล้อม และสัมพันธ์ภาพทางใจอีกส่วนหนึ่ง

สรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างแรงจูงใจที่เป็นเนื้อหาและการสร้างแรงจูงใจที่เน้นกระบวนการ โดยทุกส่วนไม่ว่าจะเป็นส่วนใดก็ตามล้วนมีจุดมุ่งหมายที่กระตุ้น ปลุกเร้า โน้มนำให้คนได้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายในการบริหารจัดการบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน องค์กรหรือโรงเรียนนั่นเอง

3. การบริหารงานบุคคล

งานบุคลากรในโรงเรียนเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติการสอนอยู่ในโรงเรียน ได้แก่ การประชุม อบรม ชี้แจง เพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานการสร้างขวัญและกำลังใจ การส่งเสริม การรักษาวินัยและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิจิตร วรุตบางกูร (2520 : 45) ได้กำหนดขอบเขตของการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

1. การจัดหาบุคลากร
2. การจัดบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้พ้นจากงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2539 : 4) กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา โดยเน้นหนักเฉพาะภารกิจดังต่อไปนี้

1. การกำหนดความต้องการบุคลากร
2. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
3. การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร
4. การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร
5. การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2525 : 381-382) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้

1. เป็นการวางแผน เพื่อแสดงความต้องการบุคลากรมาปฏิบัติงานในโรงเรียน ในการดำเนินงานด้านนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะรับผิดชอบ ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรของตน ที่เกี่ยวข้องดังนี้

1.1 บุคลากรที่โรงเรียนมีอยู่ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรด้านต่าง ๆ ที่ตนมีอยู่และปฏิบัติงานจริงในโรงเรียนปริมาณงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบ ซึ่งในที่นี้หมายถึง จำนวนนักเรียนทั้งหมดของโรงเรียน ห้องเรียน วิชาที่เปิดให้เรียน หรือถ้าหากกรณี ที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบงานอะไรเป็นประจำอยู่ด้วย ก็ควรรวบรวมเสนอให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบด้วย

1.2 บุคลากรที่ต้องการ จากจำนวนบุคลากรที่โรงเรียนมีอยู่และที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบ โรงเรียนจะต้องวางแผนความต้องการบุคลากรด้านต่าง ๆ ว่าต้องการบุคลากรปีใดจำนวนเท่าไร และบุคลากรนั้นจะมีคุณสมบัติอย่างไร

การกำหนดความต้องการบุคลากร สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาผู้บริหารโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงความช่วยเหลือที่โรงเรียนจะได้รับจากทางกลุ่มโรงเรียนที่ตนสังกัดอยู่ด้วย ซึ่งจะทำให้การวางแผนเป็นไปอย่างรอบคอบ รัดกุมมากกว่าการวางแผนที่ขาดข้อมูลเหล่านี้

2. การเตรียมบุคลากร ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่โรงเรียนได้รับการจัดสรรบุคลากรที่ต้องการมาแล้ว ดังนั้นงานของโรงเรียนจึงประกอบไปด้วย

2.1 การพิจารณาจัดคนเข้าทำงานในการนี้ถ้าหากโรงเรียนได้รับการจัดสรรบุคลากรตามความต้องการ ตรงกับแผนที่กำหนดไว้การพิจารณาจัดคนเข้าทำงานก็ไม่ยาก แต่ถ้าหากได้คนมาไม่ตรงกับที่ต้องการหรือโรงเรียนไม่มีแผนสำหรับบุคลากร ก็จะต้องพิจารณาจัดคนเข้าทำงาน ให้เหมาะสม โดยพิจารณาจาก ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ได้รับความต้องการเร่งด่วนหรือความขาดแคลนด้านใดด้านหนึ่งก่อน

2.2 การปฐมนิเทศบุคลากร เป็นงานที่เกี่ยวกับการให้ความรู้ การอบรม การศึกษา คู่มือ เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองในทุกด้านงานด้านนี้จะรวมพัฒนาการให้สวัสดิการการสร้างขวัญกำลังใจและการประเมินผลงานของบุคลากรในโรงเรียนด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2525 : 41) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคลากร ในด้านการวางแผนบุคลากร เกิดจากตัวผู้บริหารเอง ซึ่งขาดความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับการวางแผน ข้อมูล ข่าวสาร ความกระตือรือร้นและมีความเห็นว่าเป็นการเพิ่มภาระขัดกับนิสัยและประเพณีที่ได้รับถ่ายทอด มาผิด ๆ หรือขัดผลประโยชน์ส่วนตัว เห็นแก่พรรคพวก จึงไม่มีการวางแผนหรือวางแผนแล้ว ไม่ได้ดำเนินการตามที่วางไว้

อำนาจ ไมยฤทธิ์ (2532 : 29-30) ได้เสนอการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้รับผิดชอบในการจัดหรือบริหารโรงเรียนประถมศึกษา การขาดแคลนบุคลากรด้านธุรการ ครูช่วยราชการ ไม่ปฏิบัติงานพิเศษ การคัดเลือกครู เข้าปฏิบัติงานไม่ดีพอ ขาดการอบรมครู การพิจารณาความดีความชอบยังไม่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ และครูไม่ตั้งใจสอนเพราะถือว่าเป็นข้าราชการแล้วออกจากราชการยาก

ดังนั้นการจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับความสามารถในการดำเนินการของครูเป็นสำคัญดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนในทุกระดับทุกขนาดจึงมีภารกิจที่จะต้องรับผิดชอบต่อการบริหารงานบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ถูกต้องและเหมาะสมกับ

ความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับลักษณะและเอกลักษณ์บุคคล ให้มีความพึงพอใจ ในการทำงาน และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องพยายามวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน (Put the right Man in the right job) ประกอบกับจะต้องดูแลบำรุงรักษาในด้านของขวัญกำลังใจ (Morale) เป็นสำคัญต้องรู้จักใช้เทคนิค วิธีการจูงใจ (Motivation) บุคลากรให้ทำงานบุคลากรหรือครูจะปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพหรือ ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน แต่ละโรงเรียนแต่ละคนว่ามีวิธีการอย่างไร หรือวิธีการอะไรมีวิธีช่วยหรือจูงใจให้ครูหรือบุคลากรทำงานได้มากน้อยเพียงไร และวิธีการหรือเทคนิคนั้นนำไปใช้มากน้อยอย่างไร

4. การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) เป็นการนำแนวคิด 2 ประการ มาผสมผสานกันคือ Action กับ Participation (จินตนา แจกแก้ว. 2545 : 6) หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมในสภาพการณ์หนึ่ง ชุมชนให้ชุมชนเป็นหน่วยในการศึกษา เน้นการสังเกต สัมภาษณ์แบบเจาะลึก และศึกษาการใช้ชีวิตในชุมชนเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลามาก เพื่อไม่ให้ผลคลาดเคลื่อน จากความเป็นจริงเป็นการวิจัยที่รับใช้ชุมชนและเป็นประโยชน์ต่อชุมชนโดยตรง

ในปัจจุบัน มีผู้นำรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการเรียนการสอนกันมากขึ้น เช่น ชัยวุฒิ คมประดิษฐ์ (2539 : 75) นำรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติแบบมีส่วนร่วมที่สร้างขึ้นไปใช้ในการสร้างวินัยนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา ซึ่งต่างก็ประสบความสำเร็จในการดำเนินการ และบรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการยืนยัน ว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติแบบมีส่วนร่วมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการศึกษาได้ทุกระดับเป็นอย่างดี

พันทิพย์ รามสูต (2540 : 35-40) ได้กล่าวถึงลักษณะเด่น 10 ประการ ของ PAR ดังนี้

1. เป็นการสร้างความรู้ โดยการผสมผสานระหว่างความรู้ จากนักวิชาการกับความรู้พื้นบ้านเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างความรู้สึกร่วมกัน
2. รูปแบบของความรู้มีลักษณะเป็นปฏิสัมพันธ์และสหวิทยาการ ซึ่งเป็นวิถีชีวิตเป็นปฏิสัมพันธ์ทางจิตที่รวมเอาความอยากรู้อยากเห็น กับความเปิดใจกว้างประสบการณ์กับการค้นพบสิ่งใหม่

3. ลงมือกระทำให้ความเข้าใจกันนั้นออกมาเป็นรูปธรรมเป็นความจริง หมุนเวียนกันระหว่างการสะท้อนความคิด และการปฏิบัติอย่างเป็นวงจร
 4. ลงมือปฏิบัติตามความรู้ เน้นการชูประเด็นปัญหาที่สำคัญและเป็นจริงของท้องถิ่น
 5. เป็นกระบวนการเบ็ดเสร็จที่ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการสร้างความรู้จากวิธีการและความรู้ที่มีอยู่ โดยไม่พยายามแยกหรือจำกัดขอบเขตสิ่งใดให้โอกาสทุกคนได้เรียนรู้
 6. PAR เป็นสิ่งที่มีตัวตน มีชีวิต มีรูปร่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ไม่มีเวลาจำกัดเป็นรูปแบบเปิด มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามกระแสที่นักวิจัยเข้าไปมีส่วนร่วม
 7. เป็นการสร้างความตระหนักในตนให้เกิดขึ้นกับประชาชน ช่วยให้ประชาชนเกิดความมั่นใจตนเอง เป็นการค้นพบตนเองและให้สามารถยอมรับผู้อื่นได้
 8. PAR จะช่วยสร้างสังคมนิเวศน์ ที่คนในชุมชนมีการพึ่งพาอาศัยกัน โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในสังคม
 9. PAR เป็นการมองอนาคต นักวิจัยต้องรู้วิธีการสร้างฉากสำหรับการเรียนรู้ในชุมชน ไม่มีการจัดทำโปรแกรมไว้ล่วงหน้าต้องปรับเปลี่ยนทบทวนตลอดเวลา
 10. PAR มองโลกในแง่ดี ตามหลักการพื้นฐานของแนวคิดที่ว่ามนุษย์ทุกคนสามารถ ที่จะจัดการเรื่องต่าง ๆ ในสังคมได้และการปลดปล่อยตนเอง ได้มาจากการที่ทุกคนมีส่วนร่วม ในการกระทำโดยอาศัยความรู้ที่สร้างขึ้น
- ขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (พันธทิพย์ งามสุด. 42-52) ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้
1. การเตรียมชุมชน เพื่อให้เกิดความพร้อมในการเข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัยอย่างเสมอภาค
 2. อบรมนักวิจัยร่วมจากชุมชน ในฐานะนักวิจัยจากท้องถิ่นให้มีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ในท้องถิ่น บทบาท การจัดองค์กร การสนับสนุน
 3. กำหนดรูปแบบการวิจัย กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล เครื่องมือ แหล่งข้อมูล และรายละเอียดปลีกย่อยต่าง ๆ
 4. ลงมือเก็บข้อมูล
 5. ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล สรุปและนำเสนออย่างกว้างๆ

6. หาหรือผลการค้นพบกับชุมชน เพื่อตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงด้วยรูปแบบต่าง ๆ กระตุ้นให้มีการแสดงความคิดเห็นการประเมินและตัดสินใจ

7. วางแผนชุมชน ให้เขียนโครงการแล้วปรึกษาหารือกับชุมชน

8. นำแผนไปปฏิบัติโดยระดมทรัพยากรทั้งบุคลากรและองค์กร

9. ติดตาม กำกับ และประเมินผลร่วมกัน

การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นงานวิจัยที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากชุมชน และกลุ่มคนหลายฝ่ายอย่างจริงจัง ดังนั้นการที่จะช่วยให้ได้รับความร่วมมือที่ดี นักวิจัยต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยต้องมีความรู้สึกร่วมกับกลุ่มคนที่ร่วมวิจัยเอาใจเขามาใส่ใจเรามีความรู้สึกเดียวกับเขา และต้องปฏิบัติตนให้ได้รับการยอมรับ น่าเชื่อถือ และมีความซื่อสัตย์

2. มีความจริงใจเป็นมิตรและมองโลกในแง่ดี แต่ความรู้สึกที่ดีไปยังผู้อื่นเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีให้มีต่อกัน

3. ยิ้มแย้มแจ่มใสให้ความร่วมมือช่วยเหลือกันและกัน ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือที่ดีซึ่งเป็นการพัฒนาความรู้สึกให้เป็นหนึ่งเดียวกัน

4. เปิดเผย รับฟัง ใจกว้างกับสถานการณ์และเหตุผลของผู้อื่นที่อาจมีส่วนต่างไปบ้าง

5. ให้การนับถือ ให้ความเสมอภาค มีการยอมรับกันและกันอย่างชัดเจนว่าทุกฝ่ายต่างมีคุณค่า มีส่วนให้ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน

จากคุณลักษณะที่สำคัญดังกล่าวข้างต้นล้วนเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นที่จะช่วยเสริมให้การปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วมได้รับความร่วมมืออย่างจริงจัง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงไม่ควรมองข้ามไป

จุดเด่นของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีประเด็นที่สำคัญ (วชิระ อินทร์อุดม. 2549 : ออนไลน์) ดังนี้

1. คำถามการวิจัยจะเกิดจากข้อสรุปร่วมกันของกลุ่ม และสามารถปรับเปลี่ยนได้ขณะดำเนินการวิจัย

2. การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ใช้เทคนิคสามเส้า (Triangulation) กล่าวคือ ใช้ความหลากหลายของแหล่งข้อมูล เช่นจากเอกสารจากคนใช้การศึกษาเอกสาร ใช้การสัมภาษณ์ใช้การสังเกต เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ค้นพบ

3. การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล ใช้การวิเคราะห์อย่างง่ายไม่ซับซ้อนไม่ให้ความสำคัญกับการใช้สถิติและอาจใช้การนำเสนอแบบสนทนา

4. กลุ่มผู้วิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จะมีบทบาททั้งเป็นผู้มีส่วนร่วมเป็นผู้กระตุ้นและเป็นผู้ประสานการวิจัย

5. ความเที่ยงตรงของการวิจัยจะใช้เทคนิคสามเส้าตรวจสอบข้อมูลและเสริมความเที่ยงตรงด้วยการสะท้อนความคิดเห็นเชิงวิพากษ์พร้อมกันกับนำข้อค้นพบป้อนกลับให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมทบทวนพิจารณา

จากลักษณะดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า จุดเด่นของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจะสร้างความน่าเชื่อถือของข้อค้นพบจากการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าและสะท้อนความคิดเห็นป้อนกลับ โดยเน้นบทบาทการมีส่วนร่วมของกลุ่มคนเป็นหลักสำคัญ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

เด่นดาว แต่งรุ่ง (2537 : 53-55) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับวิธีการจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพของครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการ สร้างแรงจูงใจภายในเป็นอันดับสูงสุดคือ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ การเข้าใจเป้าหมายของงาน การได้ปฏิบัติงานที่น่าสนใจและท้าทาย การได้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การได้รับรู้ผลงานของตน การเข้าใจศักยภาพของตน การได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพตามลำดับ และใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจภายนอกสูงสุด คือ การร่วมทำงาน การให้ความเป็นธรรม การเลื่อนตำแหน่ง การให้สภาพและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การจัดสวัสดิการที่ดี การให้ค่าชมเชย การให้รางวัลและการลงโทษ ตามลำดับ

วิภาพร ใผดสูงเนิน (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการทำงานของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนกันดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนกันดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิมิมีแรงจูงใจในการทำงานระดับปานกลาง 2) ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนกันดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิมิมีแรงจูงใจในการทำงานระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามตัวแปรเพศ อายุราชการ และ วุฒิต่างการศึกษา 3) ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนกันดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิมิมีแรงจูงใจในการทำงานระดับสูง 2 ด้าน คือด้าน

ความสัมพันธ์ทางครอบครัว และด้านความต้องการเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้ และมีแรงจูงใจในการทำงานระดับกลาง 6 ด้าน คือ ด้านปัจจัยพื้นฐาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานด้านความต้องการมีชื่อเสียงและ ได้รับการยกย่อง เมื่อมองในภาพรวมและพิจารณาตามเพศและอายุราชการ 4) ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ ในโรงเรียนกันดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิมีวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานระดับปานกลาง เหมือนกัน 3 ด้าน คือ ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านความต้องการมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่องและมีแรงจูงใจในการทำงานระดับสูง 2 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์ทางครอบครัว และด้านความต้องการเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้ ส่วนด้านปัจจัยพื้นฐานและด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ครูมีวุฒิทางการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีลงมา มีแรงจูงใจในการทำงานระดับปานกลาง ส่วนครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมีแรงจูงใจในการทำงานระดับต่ำ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ครูที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับอนุปริญญา มีแรงจูงใจในการทำงานระดับสูง ครูที่มีวุฒิทางการศึกษานอกเหนือจากนี้ มีแรงจูงใจในการทำงานระดับปานกลาง 5) ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนกันดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ เพศชาย และเพศหญิงมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 6) ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนกันดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 7) ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนกันดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิที่มีวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุทัศน์ ตรงศรีเรือง (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเมืองสามัญ พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเมืองสามัญ ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขตการศึกษา 5 คือ ลักษณะ ที่ปฏิบัติ และการยอมรับนับถือ

ทวีชัย ศิริสุภรณ์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจูงใจครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติกิจกรรมเพื่อเป็นการจูงใจครู โดยภาพรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการจัดสวัสดิการ ที่มีการปฏิบัติอยู่ในปานกลาง และเมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนทุกขนาดมีการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อเป็นการจูงใจครูโดยภาพรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการจัด

สวัสดิการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อเป็นการจูงใจครู โดยภาพรวมและเป็นรายได้ 3 ด้าน คือ ด้านการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน และด้านการจัดสวัสดิการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อเป็นการจูงใจครูมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

ทองสะ พรหมมินทร์ (2541 : บทคัดย่อ) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับสภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อสภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย อยู่ในระดับ “มาก” โดยเฉพาะในด้านงานพัฒนาบุคคล งานการเงินและพัสดุ งานการเจ้าหน้าที่ และงานบริหารทั่วไป ส่วนความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจกับสภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคายมีความสัมพันธ์กันเป็นบวกอยู่ในระดับ “ปานกลาง” $r^2 = .6189$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณาเป็นรายย่อย พบว่า ปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับสภาพการปฏิบัติงาน (Y_1) สูงใน 3 อันดับแรก คือ การได้รับความสำเร็จ (X_1) สภาพการทำงาน (X_9) ความต้องการ (X_4) เมื่อพิจารณาการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์ 3 อันดับแรกกับงานแต่ละด้านมีดังนี้ 1.1) งานบริหารทั่วไป (Y_1) คือ การได้รับความสำเร็จ (X_1) ความรับผิดชอบ (X_4) และสภาพการทำงาน (X_9) 1.2) งานการเจ้าหน้าที่ (Y_2) คือ การได้รับความสำเร็จ (X_1) ลักษณะของงาน (X_2) และความก้าวหน้า (X_5) 1.3) งานการเงินและพัสดุ (Y_3) คือ การได้รับความสำเร็จ (X_1) นอกนั้นไม่มีความสัมพันธ์ 1.4) งานแผนงานและงบประมาณ (Y_4) คือ สภาพการทำงาน (X_9) นโยบายและการบริหาร (X_6) และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (X_8) 1.5) งานพัฒนาบุคคล (Y_5) คือ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (X_8) การปกครองบังคับบัญชา (X_7) และการได้รับความสำเร็จ (X_1)

พิมพ์สุภา ศิริผลตัน (2541 : 97-98) ได้ศึกษาความพึงพอใจครูประจำกลุ่มการศึกษา นอกโรงเรียนสามัญ วิธีเรียนทางไกลศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอในจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ครูประจำกลุ่มการศึกษานอกโรงเรียนสามัญ วิธีเรียนทางไกลโดยภาพรวมมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ระดับปานกลางรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 5

ด้าน คือ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ นโยบายและการบริหารและคำตอบแทน

จิตลดา พัดเย็น (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง ศึกษากรณี กองตรวจคนเข้าเมือง 2 ท่าอากาศยานกรุงเทพ ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง กองตรวจคนเข้าเมือง 2 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ เพศ พบว่า เพศชายมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศหญิง ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ และรายได้ไม่มีความสัมพันธ์ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และ 3) เมื่อพิจารณาแรงจูงใจในที่แยกย่อยแต่ละด้านแล้ว พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจมีทิศทางทั้งที่สอดคล้องและไม่สอดคล้องกับสมมติฐานในส่วนที่มีทิศทางสอดคล้องกับสมมติฐาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างยศกับแรงจูงใจด้านความผูกพันกับผู้ร่วมงาน และด้านสภาพการทำงาน สำหรับส่วนที่มีทิศทางไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับแรงจูงใจด้านความผูกพันกับผู้ร่วมงาน ด้านเงินเดือน และผลประโยชน์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับแรงจูงใจ ด้านความก้าวหน้าและด้านการปกครองบังคับบัญชา

พรทิพย์ กาลธียนันท์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหงอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้าน ความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านเงินเดือน และสวัสดิการ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน 2) จำแนกตามเพศ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ตามองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ทั้ง 9 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือไม่แตกต่างกันทุกด้าน 3) จำแนกตามตำแหน่งของงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ตามองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ทั้ง 9 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่ง

บุคลากรฝ่ายบริการที่เป็นผู้บริหารมีแรงจูงใจมากกว่าบุคลากรฝ่ายบริการ ที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน

4) จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ตามองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ทั้ง 9 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือไม่แตกต่างกันทุกด้าน และ 5) จำแนกตามสถานภาพในการทำงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายบริการมหาวิทยาลัยรามคำแหง ตามองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ทั้ง 9 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งบุคลากรฝ่ายบริการที่เป็นข้าราชการมีแรงจูงใจมากกว่าบุคลากรฝ่ายบริการที่เป็นลูกจ้างบรยายได้

พรสวรรค์ ชุมพลกุล (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง สิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาราวิทยา โดยวัดระดับสิ่งจูงใจในการทำงานของครู ได้แก่ สวัสดิการในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยจูงใจด้าน สวัสดิการไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ปัจจัยจูงใจด้านความมั่นคงในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) ปัจจัยจูงใจด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บุญเลิศ เกื้อยืนยงค์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญมากต่อปัจจัยจูงใจรวม 9 ด้าน คือ ด้านนโยบาย และการบริหารงานของธนาคาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสัมพันธ์ภาพในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เพิ่มสำหรับพนักงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ด้านศักดิ์ศรีและอาชีพและด้านผลสำเร็จในการทำงานสำหรับระดับความพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้ให้ระดับความพอใจมาก ในปัจจัยจูงใจรวม 6 ด้านคือ ด้านนโยบายและการบริหารงานของธนาคาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสัมพันธ์ภาพในการทำงาน ด้านศักดิ์ศรีและอาชีพและด้าน ผลสำเร็จในการทำงานและมีความพอใจในระดับปานกลางอีก 3 ด้านคือ ด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เพิ่มสำหรับพนักงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานและด้านความมั่นคงปลอดภัย ในการทำงาน จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าเงินเดือน อายุการปฏิบัติงานและโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

จุฑาธิณี สิงห์รัญ (2545 : 114) ได้ศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนักรการการโรง โรงเรียนสมุทรสาครบูรณะ จังหวัดสมุทรสาครตาม ผลการวิจัยพบว่า

1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนักรการการโรงตามองค์ประกอบแรงจูงใจทั้งสององค์ประกอบคือ องค์ประกอบด้านปัจจัยจูงใจ และองค์ประกอบด้านปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมาก องค์ประกอบด้านปัจจัยจูงใจพบว่านักรการการโรงมีแรงจูงใจในระดับมาก 5 ด้าน คือด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานและด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ส่วนองค์ประกอบด้านปัจจัยค้ำจุนพบว่า นักรการการโรงมีแรงจูงใจในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แรงจูงใจในระดับมากจำนวน 6 ด้าน คือ ด้านวิธีการ ปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายการบริหารด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา ด้านสถานะของอาชีพและด้านสภาพทำงาน ส่วนแรงจูงใจในระดับปานกลาง มี 3 ด้าน คือ ด้านเงินเดือน ด้านโอกาส ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต และด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว

2) ความต้องการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนักรการการโรงพบว่า นักรการต้องการในเรื่องต่อไปนี้ งานพิเศษนอกเวลา ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานโดยตรง กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานพิเศษ ทราบผลการปฏิบัติงานในรอบปี สวัสดิการเพิ่มเติม ความรู้ความเข้าใจในเรื่องหน้าที่ และ ได้รับความรับผิดชอบตามระเบียบปฏิบัติของราชการการพัฒนาตนเอง และความสามัคคีในหมู่คณะ และ 3) แนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนักรการการโรง ได้แก่ สร้างความตระหนักแก่ครู และนักเรียนในคุณค่าของอาชีพนักรการการโรง นิเทศนักรการการโรง เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในหน้าที่รับผิดชอบในงานตามระเบียบปฏิบัติของราชการจัดทำแผนผลงานบุคคล ชมเชยผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล จัดสวัสดิการตามกำลังความสามารถของโรงเรียนจัดกิจกรรม ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ จัดโครงการพัฒนานุเคราะห์เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์การทำงาน พัฒนาสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติการจัด กิจกรรมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

วิยะดา เงินศรี (2547 : 144) ได้ศึกษาการสร้างแนวทางปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกอุดร จังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษา พบว่า แนวปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกอุดร ประกอบด้วยการดำเนินงานใน 4 ระยะดังนี้ ระยะที่ 1 จัดประชุมกลุ่มของแต่ละแผนกโดยสมาชิกในกลุ่มของแต่ละแผนก เลือกประธานกลุ่มและเลขานุการกลุ่มตามสมัครใจ มีการจัดบันทึกรายงานการประชุมในแต่ละระยะ สมาชิกในกลุ่มร่วมกันวิเคราะห์

ผลงานเดิมและวิเคราะห์ตนเองเพื่อระบุถึงปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการพัฒนางานและตนเอง เพื่อระบุถึงปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการพัฒนางาน และตนเอง จากนั้นจึงตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ตนเองมีความสนใจ พอใจที่จะทำ แล้ววางแผนงานเพื่อให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นหาแหล่งที่ปรึกษา เช่น หัวหน้าแผนก รุ่นพี่ อาจารย์แพทย์ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ สูดท้ายร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ระยะที่ 2 สมาชิกในกลุ่ม ของแต่ละแผนกลงมือปฏิบัติตามแผนที่เห็นชอบร่วมกัน และประชุมกลุ่มเพื่อสรุปผลการทำงานพร้อมทั้งร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไข ประเมินความรู้สึกต่อตนเองเพื่อนร่วมงานและงาน ระยะที่ 3 สมาชิกในกลุ่มของแต่ละแผนก ดำเนินการตามแผนกต่อเนื่อง จากระยะที่ 2 โดยปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน แผนงานตามที่ได้จากแนวทางแก้ไขปัญหาระยะที่ 2 และนำเสนอในกลุ่มถึงผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้น และร่วมกันเสนอแนวทางแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติกิจกรรมการทำงาน ระยะที่ 4 สมาชิกในกลุ่มของแต่ละแผนกสรุปผลการดำเนินงาน ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และประเมินความรู้สึกต่อตนเองในด้านความมั่นใจในตนเองความภาคภูมิใจในตนเอง การได้รับความยอมรับความสามารถของตนเอง การมีอิสระ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ทวิชัย ศิริศุภรัตน์ (2541 : 50) ได้วิจัยองค์ประกอบของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจโดยศึกษาจากนักบินและวิศวกรจำนวน 200 คน เพื่อศึกษาอะไรเป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจซึ่งผลการวิจัยพบว่าสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจมี 5 ประการ คือ 1) การได้รับความสำเร็จ 2) การยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงาน 4) ความรับผิดชอบ และ 5) ความก้าวหน้า ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจมี 11 ประการ คือ เงินเดือน โอกาสความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาฐานะของอาชีพ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การนิเทศงาน นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงานความมั่นคงปลอดภัย และชีวิตส่วนตัว

มาลินอสกาย และแบรี่ (Malinowsky and Barry. 1965) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติต่องานโดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg) โดยสันนิษฐานว่า กลุ่มตัวแปรอิสระ ทั้ง 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจำจุน (Hygiene factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) มีความสำคัญต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงาน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือพนักงานปฏิบัติการผู้ชาย ผิวดำ ทำงานในแผนกพืชสวน ในมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ ทางตอนใต้ ของสหรัฐอเมริกา จำนวน 117 คน ทำการ

วิเคราะห์องค์ประกอบจากแบบสำรวจทัศนคติต่องาน (Work attitude survey : WAS) จำนวน 40 ข้อ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่าองค์ประกอบที่สำคัญมี 12 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 เงินเดือน(Salary) องค์ประกอบที่ 2 เทคนิคการบังคับบัญชา (Technical supervision) องค์ประกอบที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) องค์ประกอบที่ 4 ความก้าวหน้า (Advancement) องค์ประกอบที่ 5 ความสำเร็จของบุคคล(Individual accomplishment) องค์ประกอบที่ 6 ความพึงพอใจในบทบาทของงาน (Work role dissatisfaction) องค์ประกอบที่ 7 สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน (Physical work environment) องค์ประกอบที่ 8 ความพยายามในการทำงานโดยไม่คำนึงถึงชื่อเสียงเกียรติยศ (Unrecognized work efforts) องค์ประกอบที่ 9 ความคับข้องใจในงาน (Work frustration) องค์ประกอบที่ 10,11 และ 12 ไม่สามารถบอกได้ว่าเป็นองค์ประกอบอะไร การศึกษาของมาลินอสกาย และแบร์รี่ (alinosky and Barry) มีบางส่วนเท่านั้นที่ได้สนับสนุนทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบิร์ก (Herzberg)

บลูม และแบร์รี่ (Bloom and Barry. 1967 : 137) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบิร์ก (Herzberg) โดยสันนิษฐานว่า กลุ่มตัวแปรอิสระทั้ง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวแปรปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) และกลุ่มตัวแปรปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นสิ่งที่กำหนดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานปฏิบัติการของชาวนิโกร จำนวน 180 คน ทำงานแผนกพืชสวนในมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ ทางตอนใต้ของสหรัฐอเมริกา โดยให้ตอบ แบบวัดทัศนคติต่องาน (Work attitude survey : WAS) จำนวน 40 ข้อ ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญ คือ องค์ประกอบที่ 1 สถานการณ์ทำงาน (Work situation) องค์ประกอบที่ 2 การชี้นำภายนอก (External guidance) องค์ประกอบที่ 3 สิ่งจูงใจภายนอก (External intensive) องค์ประกอบที่ 4 เงินเดือน (Salary) องค์ประกอบที่ 5 ความก้าวหน้า (Advancement) องค์ประกอบที่ 6 การสนับสนุนจากภายนอก (External endourancement) องค์ประกอบที่ 7 ความพึงพอใจในงาน (Work satisfaction) องค์ประกอบที่ 8 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Supervisionrelation) องค์ประกอบที่ 9,10 และ 11 ไม่สามารถบอกได้ว่า เป็น องค์ประกอบอะไร องค์ประกอบที่ 9 ความคับข้องใจกับเพื่อนร่วมงาน (Peer relate frustration)จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น บลูม และแบร์รี่ (Bloom

and Barry) นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบมาเปรียบเทียบกับข้อมูลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาของมาลินอสกายและแบรี่ (Malinowsky and Barry) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานปฏิบัติการผู้ชายผิวขาว จำนวน 117 คน ที่ทำงานในแผนกเดียวกัน ผลจากการเปรียบเทียบข้อมูลพบว่า องค์ประกอบที่ 1,2,3,4,5 และ 6 ในการศึกษาของ บลูม และแบรี่ (Bloom and Barry) มีลักษณะคล้ายคลึงกันเพียงเล็กน้อยกับองค์ประกอบที่ 1,4,7, 8 และ 9 ในการศึกษาของมาลินอสกายและแบรี่ (Malinowsky and Barry) และยังพบว่า ปัจจัยค่าจูน (Hygiene factors) มีความสำคัญต่อพนักงานปฏิบัติการของชาวนิโกร มากกว่าชาวผิวขาว

เด่นดาว แต่งรุ่ง (2537 : 42) ได้ศึกษาความพึงพอใจประสบการณ์ในการทำงานของครูกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกับเพศ อายุ การศึกษาได้ทำวิจัยได้สอดคล้องกับของเฮร์ซเบิร์ก แม้บางอย่างจะมีความแตกต่างกันบ้าง ซึ่งได้วิจัยระดับและสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ในการทำงานของครูกับหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้กับเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอน และตำแหน่งหน้าที่ (บริหารหรือสอน) โดยศึกษาจากครู 373 คน เป็นครูโรงเรียนมัธยมศึกษาและวิทยาลัย โดยวิธีให้ครูมีความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจผลการวิจัยพบว่า สิ่ง ที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจสูงสุดมี 4 อย่าง คือ ความรู้สึกรู้ว่าได้รับความสำเร็จลักษณะงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจสูงสุดมี 4 อย่าง คือการไม่ประสบผลสำเร็จ นโยบายและ การบริการ สภาพการทำงานและผลงานที่ตรงกันข้ามกับชีวิตส่วนตัว

แจคค์สัน (Jackson. 1975 : 147) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาองค์ประกอบ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจกับผู้บริหารระดับกลาง และเพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ เรื่อง ความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลาง และเพื่อเปรียบเทียบการรับรู้เรื่องความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับที่สูงกว่า โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลางจำนวน 422 คน และผู้บริหารระดับสูง จำนวน 337 คน ผลของการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูงกว่ามีความพึงพอใจในปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) อันได้แก่ ความสำเร็จของงานความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และลักษณะของงานมากกว่า ปัจจัยค่าจูน (Hygiene factors) ซึ่งเป็นกาสนับสนุนทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ที่ว่า ผู้ปฏิบัติงานพอใจในปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) มากกว่าปัจจัยค่าจูน

(Hygiene factors) แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยค่าจูน (Hygiene factors) ก็เป็นปัจจัยที่มีส่วนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

บินนี่ (Binnie. 1985 : 1450-A) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ของการจูงใจ ในการทำงาน องค์ประกอบคัดสรรทางสถานการณ์และตำแหน่งของการควบคุม กับความพึงพอใจในการทำงานของครู” วัตถุประสงค์ของการศึกษา ได้กำหนดตัวแปรอิสระคือ การจูงใจในการทำงานขนาดของโรงเรียน ประสบการณ์ทางการสอน ตำแหน่งของการควบคุมและการขาดงานตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการทำงานของครูก่อนตัวอย่าง คือ ครูจำนวน 405 คน ในเมืองฮิลส์บรูก (Hillsborough) รัฐฟลอริดา ผลการวิจัย พบว่า 1) จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า การจูงใจในการทำงานสามารถอธิบายได้ประมาณ 11% ของตัวแปร 2) จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่หรือเล็กไม่แตกต่างกันความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มีประสบการณ์ทางการสอนมากหรือน้อย ไม่แตกต่างกัน 3) ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน กับการขาดงาน และไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับตำแหน่งของการควบคุมภายใน

วิสเซอร์ (Wisher. 1985 : 3047-A) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจปัจจัยค่าจูนที่ใช้ในโรงเรียนประจำตำบลกับความพึงพอใจในการทำงานของครูใหญ่ เพื่อหาความสัมพันธ์และหาระดับความพึงพอใจในการทำงานที่เมืองริเวอร์ไซด์ พบว่า 1) ปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค่าจูนต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานในระดับสูง ยกเว้นความมั่นคงในการทำงาน 2) โดยทั่วไปแล้วครูใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงาน 3) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างปัจจัยการกำหนดการทำงาน และการปกครองบังคับบัญชากับระดับความพึงพอใจในการทำงาน 4) มีข้อเสนอแนะในการส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานตามลำดับ ดังนี้ 4.1) การกำหนดนโยบายและการบริหาร 4.2) สภาพการทำงาน 4.3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4.4) เงินเดือน

เวิร์ส (Werst. 1988 : 2595-A) ได้ทำการศึกษาขวัญของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยได้สรุปผลการวิจัยว่า 1) ครูที่สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น มีขวัญสูงกว่าครูที่สอนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกัน และปริมาณ การสอน 2) ครูชายมีขวัญสูงกว่าครูหญิง ในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการต่าง ๆ 3) ครูที่มีประสบการณ์สอนมากกว่า 10 ปี มีขวัญสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์สอนน้อยกว่า 10 ปี ในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การบริการต่างๆและแรงกดดันจากชุมชน 4)

ครูที่มีอายุ ตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป มีขวัญสูงกว่าครูที่มีอายุน้อยกว่า 46 ปี ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างครู ปริมาณการสอน สถานภาพของครู สิ่งอำนวยความสะดวก และแรงกดดันจากชุมชน

เมนเดล (Mendel. 1988 : 2779-A) ก็ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของครูและความพึงพอใจต่อสภาพการทำงานโดยสุ่มตัวอย่างจากครูที่ทำงานบนเกาะกวม และได้สรุปผลการวิจัยไว้ว่า ขวัญของครูที่ทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ครูที่มีเชื้อชาติต่างกันนั้น ครูชาวฟิลิปปินส์ (Philippinoas) และครูชาวคอเคเซียน (Caucasians) ครูหญิงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า ครูชาย ขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความพึงพอใจและระเบียบ ขวัญของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย มีความสัมพันธ์กับปัจจัยในการทำงานด้านการสอนในชั้นเรียน และสถานภาพของครู และไม่พบความแตกต่างอย่างนัยสำคัญทางสถิติในด้าน ความพึงพอใจในการทำงานขวัญของครูที่มีอายุ ประสบการณ์ในการทำงานวุฒิการศึกษาและระดับการสอนแตกต่างกัน

ไมโลเชฟ (Milosheff. 1990 : 12-22) ได้ทำการวิจัยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่มหาวิทยาลัยชุมชนตัวอย่าง เป็นอาจารย์ที่ทำงานแบบเต็มเวลาจาก 35 วิทยาลัย จำนวน 703 คน และศึกษาเกี่ยวกับด้านพื้นฐานเรื่องทั่วไปของอาจารย์ความสนใจงานที่ต้องทำตามลักษณะอาชีพและการรับรู้ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานได้รับอิทธิพลจากมหาวิทยาลัยการรับรู้ของนักศึกษาความไม่ชอบด้านการเงินของหน่วยงานคุณภาพทางวิชาการของวิทยาลัยและการรับรู้ถึงงานที่ตนทำงานและเพื่อนร่วมงาน

ไมเยอร์ส (Myers. 1993 : 54) ทำการศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงานด้านการศึกษา ผู้ใหญ่และอุดมศึกษาเพื่อทราบองค์ประกอบที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ เก็บข้อมูลจาก ผู้อำนวยการห้องสมุดเพื่อการวิจัย 120 คน ระหว่างปีการศึกษา 1992-1993 ในสหรัฐอเมริกาและ แคนาดาโดยใช้แบบสอบถาม MSQ หรือ The Minnesota Satisfaction QuestionShort -Form เป็นเกณฑ์มาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่าผู้อำนวยการห้องสมุดเพื่อการวิจัยมีความพึงพอใจในการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน การเปรียบเทียบระหว่างเพศนั้น ผู้อำนวยการห้องสมุดเพศหญิงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าเพศชาย องค์ประกอบที่มีความพึงพอใจในการทำงาน คือ โอกาสในการทำงาน ที่มีความหลากหลาย การทำงานอยู่เสมอความสามารถในการอำนวยความสะดวกประกอบที่มีความพอใจในการทำงานน้อยที่สุด คือ นโยบายการปฏิบัติงานโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และการได้รับการยกย่องนับถือด้านความสัมพันธ์ความพึงพอใจปรากฏว่าการดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

อายุเพื่อนร่วมงาน งบประมาณและเงินเดือนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนจำนวนปีในการทำงานมีความสัมพันธ์ตรงกันข้ามกับความพึงพอใจ

ไฮซิงเกอร์ (Heisinger. 1994 : 291) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่กระตุ้นให้ครูอยากทำงาน เพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเองบ้าง ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด คือ ปัจจัยภายใน โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1) ปัจจัยความอยากพัฒนาตนเอง 2) ปัจจัยความต้องการทางด้านสังคม 3) ปัจจัยทางด้านร่างกาย 4) ปัจจัยทางด้านสถานภาพ 5) ปัจจัยทางด้านความปลอดภัย

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กจึงเป็นภารกิจที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น และสนองต่อความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน อันจะเป็นการกระตุ้นการกระทำให้ถึงขีดสูงสุด ดังเอกสารงานวิจัยที่กล่าวถึงในเบื้องต้น ซึ่งอธิบายหลักการและเหตุผล จะต้องตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ครูในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และจากการศึกษาผลงานวิจัย ด้านการสร้างแรงจูงใจ มีแนวโน้มพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูแตกต่างกัน ในด้านการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน การจัดสวัสดิการการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายต่างกัน มีการสร้างแรงจูงใจครูแตกต่างกันทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน