

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้มีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
2. ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
4. องค์ประกอบของแรงจูงใจ
5. ประเภทของแรงจูงใจ
6. การสร้างแรงจูงใจในการบริหารจัดการศึกษา
7. หลักในการจูงใจ
8. วิธีการจูงใจบุคลากร
9. ความก้าวหน้าในอาชีพ
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
11. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ หรือแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความรู้ความสามารถ เพื่อฟันฝ่าการต่างๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและความคิดเห็นต่างๆ ไว้ดังนี้

กิตติมา ปรีดีศิลป (2529:322) ได้กล่าวถึงแนวคิดของมาสโลว์ว่าเป็นแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเหล่านี้หากได้รับการตอบสนองก็จะช่วยให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ ความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ แบ่งเป็น 5 ชั้น คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย
2. ความต้องการความปลอดภัย
3. ความต้องการทางสังคม
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม
5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต

ภิกษุ โสธร (2517:12-13) มีความเห็นว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรขึ้นอยู่กับประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับ วิธีการให้ผลประโยชน์แก่บุคลากรเพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เรียกว่าวิธีการอำมีส (The Method of incentives) มี 8 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ
2. โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ
3. สภาพทางกายอันเป็นที่พึงปรารถนา
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ
5. ความพึงพอใจทางสังคม
6. การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรทำเป็นนิสัย และตรง

ตามทัศนคติของบุคลากร

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง
8. สภาพการทำงานหรือการอยู่ร่วมกันในองค์กร

สุเมธ เดียววิศเรศ (2527:12-13) ได้สรุปถึงแนวทางในการสร้างแรงจูงใจไว้ว่า การจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นศิลปะที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานย่อมมีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น จำเป็นต้องเลือกใช้วิธีการต่างๆ เป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมกับงานและบุคคลผู้ได้บังคับบัญชา แนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอาจมีหลายวิธีดังต่อไปนี้ เช่น

1. การจูงใจจากคำสั่งในลักษณะเด็ดขาดเป็นการจูงใจที่เน้นผลงาน
2. การดำเนินงานแบบใช้ศิลปะและเทคนิคเป็นการจูงใจที่มุ่งสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานและสมาชิกในองค์กร

ดีระหว่างหน่วยงานและสมาชิกในองค์กร

3. การดำเนินการโดยการแข่งขันเป็นการจูงใจที่มุ่งสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติ

4. การดำเนินการโดยการแข่งขันเป็นการจูงใจที่มีลักษณะเป็นไปในทางบวก

5. การดำเนินงานแบบให้จุดใจตนเองเป็นการจุดใจที่มุ่งที่จะสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจไฟสัณฤทธิ์ของเมอร์เรย์ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535:137-138) ตามทฤษฎีของเมอร์เรย์ ได้สรุปว่าความต้องการที่จำเป็นและเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของคนมีอยู่ 4 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
2. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) หมายถึง ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น คำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน
3. ความต้องการอิสระ (Need for Autonomy) หมายถึง ความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเอง
4. ความต้องการมีอำนาจ (Need for power) หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน

พะยอม วงศ์สารศรี (2542:213) ได้ให้ความหมายว่า นักจิตวิทยาได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมด้วยความชอบของตนเอง ไม่มีใครบังคับ ไม่มีของมาล่อใจ ได้แก่ เจตคติ ความสนใจ ความต้องการ ซึ่งเป็นรางวัลที่บุคคลได้รับโดยความรู้สึกของเขาเองในขณะที่เขากำลังทำงาน ดังนั้นจึงเกิดการประจักษ์สัมพันธ์โดยตรงระหว่างงานและรางวัลที่ได้
2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับ การกระตุ้นจากภายนอก จึงทำให้เห็นจุดหมายและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจประเภทนี้ มักจะเกิดจากสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการหรือนโยบายของหน่วยงาน

พวงเพชร วงศ์อยู่ (2537:2) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการของแรงจูงใจประกอบด้วยขั้นตอนที่เกี่ยวข้องเนื่องกัน 4 ขั้นตอน โดยเริ่มด้วยความต้องการ (Need) และสิ้นสุดลงที่การตอบสนองซึ่งลดหรือขจัดสิ่งที่จำเป็นแรงขับ

กระบวนการของแรงจูงใจ 4 ขั้น มีดังนี้

1. ขั้นความต้องการ (Need) ความต้องการเป็นภาวะขาดความสมดุลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดสิ่งที่จะทำให้ส่วนต่างๆ ภายในร่างกายดำเนินหน้าที่ไปตามปกติ สิ่งที่เขาขาดนั้นอาจเป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิตอย่างมหันต์ เช่น อาหารหรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความสุขทุกข์ของจิตใจ เช่น

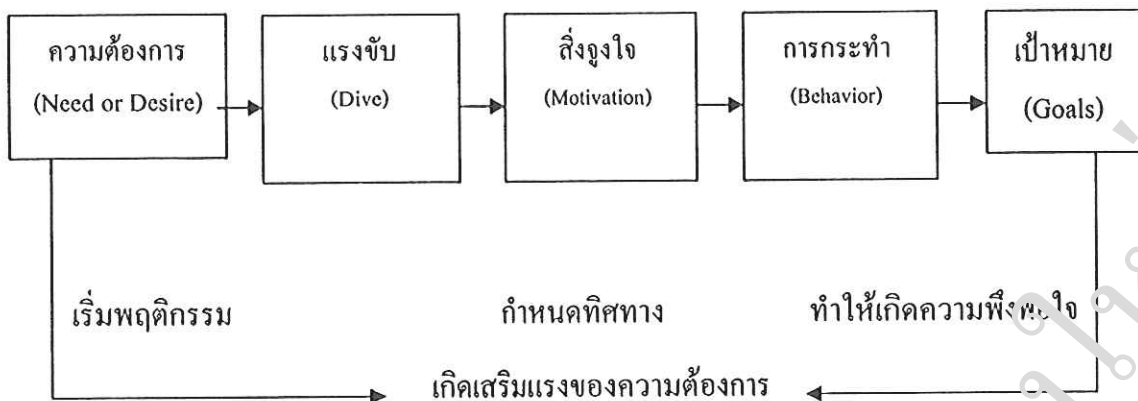
ความรัก หรืออาจเป็นสิ่งจำเป็นเล็กน้อยสำหรับบางคน เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน เป็นต้น บางครั้งความต้องการอาจเกิดขึ้นจากภาวะที่มาจากความสุขของบุคคล เช่น ความเจ็บปวดจะทำให้บุคคลเกิดความต้องการแสดงพฤติกรรมที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความเจ็บปวดนั้นๆ ขึ้น

2. **ขั้นแรงขับ (Drive stage)** ความต้องการในขั้นแรกนั้นกระตุ้นให้เกิดแรงขับคือ เมื่อเกิดความต้องการแล้ว บุคคลจะนั่งเฉยอยู่ไม่ได้ อาจมีความกระวนกระวายไม่เป็นสุข ภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวายอยู่เฉยๆ ไม่ได้นี้ เรียกว่า เกิดแรงขับ ซึ่งระดับความกระวนกระวายจะมีมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับความต้องการด้วย ถ้าต้องการมากก็กระวนกระวายมาก เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำจะเกิดอาการคอแห้งกระหายน้ำ เกิดความรู้สึกระวนกระวายอยู่ไม่สุข

3. **ขั้นพฤติกรรม (Behavior stage)** เมื่อเกิดความกระวนกระวายขึ้น ความกระวนกระวายนั้นจะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา แรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมได้รุนแรงหรือน้อยต่างกัน เช่น คนที่กระหายน้ำมากกับคนที่กระหายน้ำเพียงเล็กน้อย ย่อมเกิดมีพฤติกรรมในการหาน้ำดื่มต่างกัน คนกระหายมากอาจหาน้ำเย็น น้ำมะพร้าว น้ำอ้อย มาดื่มพร้อมกัน ในขณะที่คนกระหายน้ำน้อยหาเพียงน้ำเย็นแก้วเดียวเท่านั้น

4. **ขั้นลดแรงขับ (Drive Reduction stage)** เป็นขั้นสุดท้ายคือ แรงขับจะลดลงภายหลังการเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการแล้ว

กล่าวโดยสรุปแล้ว แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าเรียกว่า สิ่งจูงใจ (Motive) ที่ทำให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายใน (Internal Drive) ที่แสดงพฤติกรรมกระทำเพื่อเพิ่มคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการจูงใจจึงเป็นการกระทำทางวิธีทางที่กระตุ้นให้พนักงานในองค์กรประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานดังกล่าวแสดงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังไว้ ก็ด้วยการสร้างอินทรีย์ของพนักงานเหล่านี้ให้เกิดความต้องการ (Desire) ซึ่งก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นบุคคลก็จะเกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการนั้นก็คือ การเกิดแรงขับขึ้นภายใน (Drives) หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมบุคคลก็จะสนองตอบด้วยการกระทำ หรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่าง (Behavior) เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสูงสุด (Goals) ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (คุณภาพประกอบ)



ภาพที่ 2.1 กระบวนการของการจูงใจ

ที่มา : ไกรวัลย์ เจตนาสุสาน (2529:10)

2. ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ

กิตติมา ปรีดีดิลก (2529:156) (ก) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประกอบความสำเร็จในเป้าหมายหรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่ยุ้ให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่สำคัญเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ ฉะนั้นแรงจูงใจจึงเป็นพลังผลักดันให้คนใช้ความสามารถมากขึ้น

กรองจิต พรหมรักษ์ (2529:5) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลกระทำพฤติกรรม เป็นสิ่งที่ชี้ทิศทางหรือแนวทางให้บุคคลกระทำพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเองแต่ละคน และเป็นที่ยุ้สนับสนุนรักษากิจกรรมนั้นๆ ให้คงอยู่

สมยศ นาวิสาร (2521:195) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสร้างแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลได้แรงพฤติกรรมออก จากผลการวิจัยของวิลเลียม เจมส์ (William James) ในปลายปี ค.ศ.1088 พบว่าแรงงานทำงานปกติจะความสามารถประมาณ 20-30% แต่เมื่อได้รับการจูงใจแล้วพวกเขาทำงานด้วยความสามารถถึง 80-90 % จึงเห็นได้ว่าการจูงใจนั้นสามารถเพิ่มศักยภาพของความสามารถขึ้นอีกร้อยละ 50-70

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2528:53) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการแรงขับหรือแรงกระตุ้นที่อยู่ภายในตัวบุคคล แรงจูงใจจะถูกนำมุงหน้าสู่เป้าหมายซึ่งอาจเป็นลักษณะจิตสำนึกหรือจิตใต้สำนึกก็ได้

สุเมธ เดียววิสเรศ (2527:4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นที่ทำให้มนุษย์กระทำการกิจกรรมหรือพฤติกรรมออกมาเป็นพฤติกรรมที่ดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง แรงจูงใจจะถูกนำมุ่งสู่เป้าหมายซึ่งอาจเป็นลักษณะจิตสำนึกหรือจิตใต้สำนึกก็ได้

สมใจ เขียวสด (2536:36) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธรรมชาติที่ติดตัวมนุษย์ซึ่งทุกคนมี คือ ธรรมชาติทางร่างกายและทางจิตใจแต่เมื่อพิจารณาให้ละเอียดจะพบว่ามีความแตกต่างกันในความเหมือนกัน อันเนื่องมาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในความเป็นมนุษย์นั้น เสถียร เหลืองอร่าม (ม.ป.ป.:31-32) กล่าวถึงสัญชาตญาณของมนุษย์ไว้ 3 ประการ คือ

1. มนุษย์มีสัญชาตญาณการต่อสู้
2. มนุษย์มีสัญชาตญาณการหลบภัย และสัญชาตญาณเพื่อเอาตัวรอด
3. มนุษย์มีสัญชาตญาณในการรวมกลุ่มกัน

พรรณราย ทรัพย์ประภา (2529:36) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเพื่อไปยังจุดหมายปลายทาง และเชื่อว่า มนุษย์หรือสัตว์ก็ตาม เมื่อตกอยู่ในสภาวะที่ได้รับการจูงใจจะต้องมีความกระตือรือร้นและสนใจมากในการทำกิจกรรมหรือแสดงพฤติกรรมเพื่อให้เกิดความสำเร็จซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่ต้องการ

ไพฑูรย์ เจริญพันธ์วงศ์ (2530:27) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความจำเป็น (Needs) ความต้องการ (Wants) แรงขับ (Drives) หรือแรงกระตุ้น (Impulses) อันเกิดขึ้นภายในบุคคล แรงจูงใจจะถูกผลักดันไปสู่เป้าหมาย (Goals)

พวงเพชร วัชรอยู่ (2542:1) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง การพยายามให้ผลตอบแทนในการทำงานของคน ตามความต้องการของเขาและต้องประสานความต้องการของคนทำงานให้เข้ากับความต้องการของหน่วยงานด้วย เพื่อให้บังเกิดผลงานที่ดีที่สุดสอดคล้องตามเป้าหมายของการทำงาน

บุศรา เตียรบรรจง (2546:12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งจูงใจหรือกระตุ้นพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลทำให้ผู้นั้นปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ พร้อมใจ และพึงพอใจที่จะทำงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มัลลิกา ดันเถื่อน (2544:194) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญกับอุปสรรคหรือปัญหา ซึ่งเราสามารถกล่าวได้ว่า บุคคลที่มีการจูงใจจะมีลักษณะดังนี้ มีเป้าหมายในการแสดงออก มีพลังในการแสดงออก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542:407) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการในการจูงใจเริ่มจากการที่บุคคลมีความต้องการเกิดขึ้น และการรับรู้ของบุคคลเกิดไม่สมหวัง พนักงานจะรู้สึกถึงความต้องการงานที่ท้าทาย ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น การยอมรับจากกลุ่มงาน ความต้องการเหล่านี้ นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจของพนักงาน สามารถตอบสนองความพึงพอใจ และตามด้วยการกระทำ ซึ่งอาจกระตุ้นโดยการให้รางวัล

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

3.1 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบอร์ก (Herzberg's Two Factors Theory)

ผู้คิดค้นทฤษฎีนี้คือ เฮอริเบอร์ก และคณะ (Herzberg and others, 1959:45-49) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในองค์กรบริหาร เฮอริเบอร์ก และคณะได้สร้างทฤษฎีนี้ขึ้นจากการศึกษาถึงสาเหตุของความพอใจในงาน และความไม่พอใจในงานของวิศวกรและพนักงานบัญชีในโรงงานที่เมือง Pittsburgh จำนวน 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่ง โดยวิธีการสัมภาษณ์ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน พบว่าความต้องการทางด้านงานของบุคคลสามารถจำแนกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

กลุ่มแรก คือ ปัจจัยคำจุน (Hygiene factors) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน (Job Context) เป็นปัจจัยที่ลดความไม่พอใจในงานอันจะทำให้คนทำงานได้เป็นปกติในองค์กรเป็นเวลานาน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น แต่มีส่วนช่วยให้การทำงานสุขสบายมากขึ้น ปัจจัยนี้ไม่ให้ผลจากงาน ถ้าปัจจัยนี้ไม่มีงานหรือจัดไว้ไม่ดีจะทำให้ขวัญของคนทำงานไม่ดี (Herzberg, 1959:98) ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

1. สถานภาพ (Status) หมายถึง องค์ประกอบของสถานะอาชีพที่ทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน ได้แก่ การมีตําแหน่ง ตำแหน่ง การมีอภิสิทธิ์ต่างๆ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) หมายถึง การอยู่ร่วมกัน การช่วยเหลือกัน ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ความเป็นมิตร การปรึกษาหารือกันระหว่างพนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน
3. การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน รวมทั้งการมอบหมายความรับผิดชอบต่างๆ ให้แก่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
4. นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เขาดำเนินงานได้สำเร็จ

รวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์กร ได้แก่ การที่บุคคลจะต้องทราบว่าเขาทำงานให้ใคร นั่นคือ นโยบายขององค์กรต้องแน่ชัด เพื่อให้บุคคลดำเนินการได้ถูกต้อง

5. สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ เครื่องมือ อุปกรณ์ และอื่นๆ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ

6. ความมั่นคงในการทำงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความมั่นคงขององค์กร

7. เงินเดือน (Salary) หมายถึง ความพึงพอใจในเงินเดือน ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น

กลุ่มที่สอง คือ ปัจจัยกระตุ้น (Motivation) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำ (Job Content) เช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือฯลฯ ปัจจัยกระตุ้น ทำให้บุคคลเกิดความชื่นชอบยินดีในผลงานและความสามารถของตนเอง ถ้าตอบสนองปัจจัยเหล่านี้ของผู้ปฏิบัติงานแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ ใฝ่ใจในการทำงานจนสุดความสามารถและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้ ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

1. ลักษณะงาน (Work itself) หมายถึง ความรู้รักที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานว่างานนั้นเป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย ทำทายความสามารถ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือเป็นงานที่ยากง่าย

2. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี รวมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 ระดับของแรงจูงใจในความสำเร็จและความสามารถที่จะทำงานนั้น

3. ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

5. ความเจริญเติบโต (Possibility of growth) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งบุคคลในองค์กร แต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งขององค์กรโดยไม่เปลี่ยนแปลงทางสถานะ ถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น เรียกได้ว่าเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบ แต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานอย่างแท้จริง

6. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อนและบุคคลอื่นทั่วไป ซึ่งการยอมรับนับถือบางครั้งอาจแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย

3.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Needs)

มาสโลว์ (Abraham H.Maslow) เป็นนักจิตวิทยาในกลุ่มมนุษยนิยม จึงแสวงหาความต้องการขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ ในยุคแรกๆ ที่มาสโลว์ (Maslow) ทำการศึกษาเขาแบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับ ลำดับ 1-4 เป็นความต้องการระดับต้น ลำดับที่ 5 เป็นความต้องการระดับสูง และได้ให้ความคิดเห็นว่า มนุษย์เราทุกคนต่างพยายามดิ้นรนเพื่อต่อสู้สู่จุดหมายของตนเอง แต่เนื่องจากการที่มนุษย์มีความแตกต่างกัน ฉะนั้นการที่จะได้รับการตอบสนองถึงขั้นไหนย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละบุคคล



ภาพที่ 2.2 ความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow)

รูปแบบที่แสดงลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ (Maslow) สามารถแบ่งได้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นระดับความต้องการปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ปัจจัย 4 คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม เสื้อผ้า ขนากษาโรค และที่อยู่อาศัย

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย (Security and Safety Needs) เช่น ปราศจากการประสบอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ การเจ็บป่วย เศรษฐกิจตกต่ำ การถูกข่มขู่จากบุคคลอื่น และการถูกโจรกรรมทรัพย์สิน เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ได้แก่ ความต้องการการยอมรับการเข้าเป็นสมาชิก การให้ความรัก การให้อภัย และความเป็นมิตร เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยอมรับนับถือและเห็นว่าตนเองมีคุณค่าทางสังคม (Esteem or Ego Needs) มาสโลว์ (Maslow) ได้ให้ความหมายไว้ 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 ความต้องการการยกย่องนับถือ

ประการที่ 2 ความต้องการที่เกี่ยวกับการมีชื่อเสียง

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จ (Actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุดของมนุษย์เป็นความพยายามของมนุษย์ที่จะให้บุคคลอื่นยอมรับนับถือตนเองรวมกับความต้องการและความสำเร็จของตนเอง ซึ่งมาสโลว์ (Maslow) เรียกว่า ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs)

มาสโลว์ (Maslow) ได้สรุปไว้ว่า ความต้องการต่างๆ เหล่านี้ต้องเกิดเป็นลำดับขั้นและจะไม่มีการข้ามขั้น ถ้าขั้นที่ 1 ยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการในลำดับขั้นที่ 2-5 ก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ การตอบสนองที่ได้รับในแต่ละขั้นไม่จำเป็นต้องได้รับทั้ง 100% แต่ต้องได้รับบ้างเพื่อจะได้เป็นบันไดนำไปสู่การพัฒนาความต้องการในระดับที่สูงขึ้นในลำดับขั้นต่อไป

ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) สามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ โดยทำให้เราได้แง่คิดที่ว่า ก่อนที่เราจะสามารถปฏิบัติงานบุคคลให้เกิดพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดนั้น เราได้คำนึงถึงลำดับขั้นของความต้องการของบุคคลเสียก่อนหรือไม่ เช่น ถ้าเราพยายามให้คนมาใช้บริการท่องเที่ยว ในขณะที่คนนั้นยังไม่สามารถสนองความต้องการขั้นต่ำของตนเองได้ดีพอ เพราะรายได้ที่มีอยู่ยังต้องใช้จ่ายในการกินอยู่ในครอบครัวอันได้แก่ปัจจัยสี่ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกาย ถ้าเป็นเช่นนี้การปฏิบัติงานก็คงไร้ผล ดังนั้นการปฏิบัติงานจึงต้องคำนึงถึงความพร้อมของบุคคลด้วย ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานจึงขึ้นอยู่กับข้อสำคัญที่ว่า เราได้ทำการปฏิบัติงานได้ถูกช่วงจังหวะหรือเหมาะสมกับเงื่อนไขหรือไม่

3.3 ทฤษฎี E.R.G ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer ERG Theory)

ทฤษฎี E.R.G ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer ERG Theory) (Alderfer อ้างถึงใน ทองใบ สุทธศรี, 2543:204) ซึ่งได้กล่าวถึงทฤษฎี E.R.G. ไว้ว่าความต้องการที่เป็นแรงจูงใจให้มนุษย์ทำงานนั้น ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการ 3 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 ความต้องการเพื่อดำรงชีพ (Existence Needs:E) เป็นความต้องการที่รวมเอาความต้องการทางกายภาพและความต้องการความมั่นคงที่ได้เสนอไว้

ระดับที่ 2 ความต้องการด้านความสัมพันธ์ภาพ (Relatedness Needs:R) ซึ่งเป็นความต้องการที่มุ่งหวังจะสร้างสัมพันธ์ภาพกับสภาพแวดล้อมทางสังคมสำหรับการทำงาน เทียบกับความต้องการเป็นเจ้าของและความต้องการยอมรับตามกรอบของมาสโลว์ (Maslow) ที่ได้เสนอไว้

ระดับที่ 3 ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (Growth Needs:G) จึงเป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่บุคคลต้องการ เป็นความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงสภาพและความเติบโตก้าวหน้าของคน ความอยากเป็นผู้เริ่มบุกเบิก มีขอบเขตงานจะขยายกว้างออกไป การพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ความสามารถในองค์กรและการมีโอกาสดำรงงานใหม่หลายด้านมากขึ้น

เคลตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) (Alderfer อ้างถึงใน วิทยา คำนดำรงกุล, 2546:273-274) ได้ดัดแปลงทฤษฎีมาสโลว์เพื่อให้เกิดความง่ายยิ่งขึ้น โดยเขายุบความต้องการ 5 ขั้นของมาสโลว์ เหลือเพียง 3 ขั้น เรียงลำดับจากต่ำไปสูง คือ ความต้องการที่จะอยู่รอด (Existence Needs- E) เป็นความต้องการที่มีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และความต้องการความเติบโต (Growth Needs-G) เป็นความต้องการที่จะมีถึงต่างๆ เพื่อการยังชีพ ความต้องการสัมพันธ์ (Relatedness Needs:R) เป็นความต้องการที่ความสัมพันธ์ที่กับบุคคลอื่น และความต้องการความเติบโต (Growth Needs:G) เป็นความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความเติบโตก้าวหน้าและมีความสามารถเพิ่มขึ้น ความแตกต่างอีกประการหนึ่งของทฤษฎีนี้จากทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow) คือ ทฤษฎีนี้ไม่เชื่อว่าความต้องการในระดับล่างจะต้องได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ก่อนแล้วความต้องการในระดับที่สูงถัดไปจึงจะเกิดขึ้น สำหรับทฤษฎี E.R.G. ความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสามอย่างพร้อมกัน สามารถสร้างอิทธิพลพฤติกรรมของมนุษย์ได้ในเวลาใดเวลาหนึ่ง อัลเดอร์เฟอร์ ไม่ได้ระบุว่าความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง แล้วจะไม่มีผลต่อการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมเหมือนผลสรุปของมาสโลว์ (Maslow)

แม้ว่าความต้องการทั้งสามในทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์จะเรียงลำดับจากขั้นต่ำไปหาขั้นสูงเหมือนกับของมาสโลว์ แต่การได้ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์มีความซับซ้อนกว่า และเป็นไปตามหลักการ ความคับข้องและความถดถอย (Frustration-Regression Principle)

ที่อธิบายว่า หากมนุษย์จะตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปแล้ว เขาก็จะบรรเทาความคับข้องด้วย การถอยลงมาหาความต้องการในระดับต่ำกว่า แม้ความต้องการนั้นจะได้รับการตอบสนองแล้วก็ตาม ตัวอย่างเช่น พนักงานคนหนึ่งอาจจะไม่สามารถก้าวขึ้นไปสู่การเติบโตก้าวหน้า ซึ่งเป็นความต้องการในระดับสูงได้ เขาอาจจะถอยมาหาความต้องการในระดับต่ำลงมาด้วยการหันมาทุ่มเททำงานเพื่อให้มีเงินมากขึ้นแทน ดังนั้นสำหรับทฤษฎี E.R.G. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็ยังสามารถจงใจให้เกิดพฤติกรรมได้ ทฤษฎีนี้จึงมีความยืดหยุ่นมากกว่าทฤษฎีของมาสโลว์ด้วย ความเชื่อที่ว่ามนุษย์อาจจะก้าวขึ้นหรือก้าวลงบนลำดับขั้นของความต้องการได้ ทั้งขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลนั้นๆ ที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer อ้างถึงใน สมจิตต์ แก้วเกรียงไกร, 2548:42) ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์คล้ายกับทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) แต่จัดระดับความต้องการออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ความต้องการในการดำรงอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานด้านร่างกายและความปลอดภัย ตลอดจนการได้รับค่าตอบแทนและสภาพการทำงานที่ดี เปรียบเทียบกับความต้องการด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัยตามทฤษฎีของมาสโลว์
2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความสัมพันธ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นๆ เป็นสมาชิกของสังคม เปรียบได้กับความต้องการทางสังคมตามทฤษฎีของมาสโลว์
3. ความต้องการความเจริญเติบโตส่วนบุคคล (Growth Needs) เป็นความต้องการส่วนบุคคลในการพัฒนาตนเอง สร้างผลงานของตนเองหรือใช้ความคิดริเริ่มของตนเองเพื่อความสำเร็จในชีวิต เปรียบกับความต้องการได้รับการยกย่องชมเชยในสังคมและความต้องการความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์

แม้ว่าทฤษฎี E.R.G. ของอัลเดอร์เฟอร์มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ แต่ทั้ง 2 ทฤษฎี ยังมีความแตกต่างกัน (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2527:68) ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎี E.R.G. จะไม่ระบุความต้องการแต่ละอย่างเรียงลำดับอย่างไร เพียงแต่อ้างว่าหากความต้องการในการดำรงชีพไม่ได้รับการตอบสนอง อิทธิพลความต้องการด้านนี้จะรุนแรงขึ้น แต่ความต้องการด้านอื่นๆ ยังคงมีความสำคัญต่อการกำกับพฤติกรรมให้มุ่งไปสู่เป้าหมาย

2. ทฤษฎี E.R.G. เน้นประเด็นที่ว่า แม้ความต้องการอย่างหนึ่งถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการดังกล่าวอาจจะยังมีอิทธิพลต่อไปในการตัดสินใจ เช่น เราอาจมีเงินเดือนที่ดีและ

งานมันคงแต่เราอาจแสวงหาการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนต่อไป ในกรณีเช่นนี้ความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วยังเป็นแรงจูงใจต่อไป

จากทฤษฎี E.R.G. ของอัลเดอร์เฟอร์ ที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความต้องการ 5 ขั้นของมาสโลว์นั้น มีลักษณะคล้ายกัน แต่ก็ยังมีส่วนต่างกันระหว่างทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์และของอัลเดอร์เฟอร์ โดยที่ความต้องการของทฤษฎีมาสโลว์นั้นเป็นความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองเป็นขั้นๆ และพัฒนาความต้องการขึ้นไปเรื่อยๆ เมื่อต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในขั้นที่สูงก็จะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจต่อไป เมื่อใดที่ความต้องการต่ำยังไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะไม่เกิดแรงจูงใจในความต้องการขั้นต่อไป

แต่ทฤษฎี E.R.G. ของอัลเดอร์เฟอร์นั้น ไม่จำเป็นต้องตอบสนองแบบลำดับขั้น มีการตอบสนองขึ้นลงได้ตลอด กล่าวคือถ้าความต้องการในขั้นใดไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในขั้นอื่นก็ยังคงมีความสำคัญต่อการตอบสนองต่อพฤติกรรมให้สู่เป้าหมายได้ ในส่วนสำคัญของทฤษฎีความต้องการแบบ E.R.G. ของอัลเดอร์เฟอร์นี้ เป็นลักษณะเด่นที่ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความต้องการควมก้าวหน้าหรือความต้องการความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งในสถานการณ์ดังกล่าวนี้ จะทำให้ผู้บริหารทราบความต้องการที่อยู่ในขั้นถัดไปว่าจะมีความสำคัญในการจูงใจทันที ซึ่งในส่วนสำคัญในตรงนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจะทราบถึงความต้องการในระดับต่างๆ ของครูผู้สอนว่าความต้องการแบบใดที่ไม่ได้รับการตอบสนองและความต้องการอีกขั้นหนึ่ง จะมีความสำคัญขึ้นอย่างรวดเร็วทันที เพื่อผู้บริหารจะได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารให้สอดคล้องกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูเพื่อประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ ทั้ง 3 ด้าน เนื่องจากได้พิจารณาตามทฤษฎีแล้ว พบว่าองค์ประกอบของแรงจูงใจ 3 ด้านนั้น มีความสอดคล้องกับการสร้างแรงจูงใจต่อครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหา ของแมคเคลแลนด์ (McClelland)

ความต้องการที่แสวงหาของแมคเคลแลนด์ (McClelland's acquired-need theory) (McClelland อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542:415-416) เป็นทฤษฎี ซึ่งเสนอแนะว่าความต้องการที่แสวงหาการเรียนรู้โดยอาศัยชีวิตและการที่บุคคลมุ่งที่ความต้องการเฉพาะอย่างมากกว่าความต้องการอื่นๆ ทฤษฎีนี้เสนอว่ารูปแบบการจูงใจอยู่บนพื้นฐานความต้องการ 3 ประการ

1. ความต้องการอำนาจ (Need for power) บุคคลมีความต้องการอำนาจสูงจะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุมบุคคลเช่นนี้ จะต้องการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูด เป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหา หรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาให้ดีที่สุด ชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชน ชอบแข่งขัน เพื่อให้มีสถานภาพสูงขึ้น จะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ

2. ความต้องการของความผูกพัน (Need for affiliation) บุคคลที่มีความต้องการข้อนี้สูงพอจะพอใจจากการเป็นที่รักและมีแนวโน้มจะเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้านโดยสมาชิกกลุ่ม สังคมเขาจะรักษาความสัมพันธ์อันดีในสังคม พอใจในความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน พยายามสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ต้องการสร้างความเข้าใจดีจากสังคมที่เป็นสมาชิกอยู่

3. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและกลัวความล้มเหลว ต้องการการแข่งขันและกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีลักษณะเสี่ยงแต่ไม่ชอบการพนันพอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงและมีการป้อนกลับในการทำงานตลอดจนมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น แสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาคือดีที่สุด

ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ แมค แคลแลนด์ (McClelland's the Need to Achieve) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนต่างมีความต้องการเหมือนกันเพียงแต่มีขนาดมากน้อยต่างกันเท่านั้นความต้องการนี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ นั่นคือ

1. ความต้องการอำนาจ (Need for power) บุคคลมีความต้องการอำนาจสูงจะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุมบุคคลเช่นนี้ จะต้องการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูด เป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหา หรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาให้ดีที่สุด ชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชน ชอบแข่งขัน เพื่อให้มีสถานภาพสูงขึ้น จะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ

2. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Affiliation: nAch) ซึ่งเป็นความต้องการที่บรรลุผลสำเร็จในงานที่มีความท้าทาย และการบรรลุมาตรฐานของงานที่ทำได้อย่างดีเยี่ยม (Excellence) โดยทั่วไปแล้วบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จในงานสูงจะพยายามหาหรือสร้างสถานการณ์แข่งขันให้กับตนเอง เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความพยายามของตนเองและต้องการได้รับผลจากการทำงาานนั้นในทันทีด้วย และบุคคลที่มีความต้องการเช่นนี้มักหลีกเลี่ยงงานที่มีจุดหมายที่เป็นไปไม่ได้หรือยากเกินไป เนื่องจากมีความเสี่ยงต่อความล้มเหลว

3. ความต้องการความอบอุ่น (Need for Affiliation: nAff) และความเป็นมิตรกับคนอื่นจึงมักแสดงออกโดยหวังจะให้ได้รับการยอมรับจากคนอื่น หวังได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่นจึงได้พยายามทำตนให้สอดคล้องกับความต้องการและความอยากได้ของคนอื่น และพยายามทำตนให้เป็นคนมีความจริงใจและพยายามเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นให้มาก บุคคลประเภทนี้ผู้บริหารพึงสร้างแรงจูงใจโดยการให้ทำงานแบบมีส่วนร่วมให้มากยิ่งขึ้น (วิโรจน์ สารรัตน์, 2542:99 -100)

3.5 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Foulgas McGregor

McGregor มองธรรมชาติของมนุษย์และได้คิด ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ตารางที่ 2.1 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. มนุษย์ไม่มีความจริงใจ	1. มนุษย์มีความจริงใจ
2. มีความเกียจคร้าน ชอบทำงานน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้	2. ทำงานหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย
3. หลีกเลี่ยงการรับผิดชอบ	3. มีความรับผิดชอบในหน้าที่
4. ไม่สนใจว่าจะทำงานบรรลุเป้าหมายหรือไม่	4. มีความปรารถนาที่จะให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย
5. ไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้	5. รู้จักควบคุมพฤติกรรมของตน
6. ไม่สนใจว่าองค์กรต้องการอะไร	6. ต้องการให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
7. ต้องการควบคุมอย่างใกล้ชิด	7. ไม่ชอบควบคุมบังคับ
8. หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ	8. รับผิดชอบต่อการตัดสินใจภายในขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย
9. มนุษย์พวกนี้ไม่ฉลาดนัก	9. มนุษย์พวกนี้ไม่ใช่คนโง่

ที่มา : พะยอม วงศ์สารศรี (2530:226)

ทัศนคติเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในข้อสมมติ 2 ประการโดย Douglas McGregor ซึ่งเป็นที่รู้จักในชื่อทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่ง McGregor ได้ศึกษาถึงวิธีการที่ผู้บริหารมองตัวเองสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ทัศนคตินี้ต้องการความคิดในการรับรู้ธรรมชาติของมนุษย์ที่มีข้อสมมติ 2 ประการ เกี่ยวกับลักษณะของบุคคล ดังนี้

1. ข้อสมมติเกี่ยวกับทฤษฎี X (Theory X Assumptions) ข้อสมมติแบบดั้งเดิมเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลของ McGregor ซึ่งเกี่ยวกับทฤษฎี X

1.1 โดยทั่วไปมนุษย์ไม่ชอบการทำงานและจะหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้

1.2 จากลักษณะของมนุษย์ที่ไม่ชอบทำงาน คนส่วนใหญ่ต้องถูกบังคับควบคุมสั่งการ ใช้วิธีการลงโทษเพื่อให้ใช้ความพยายามให้เพียงพอ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.3 มนุษย์โดยเฉลี่ยพอใจการถูกบังคับต้องการเลื่องความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานและต้องการความปลอดภัย

2. ข้อสมมติเกี่ยวกับทฤษฎี Y (Theory Y Assumptions) ข้อสมมติเกี่ยวกับทฤษฎี Y โดย McGregor ดังนี้

2.1 การใช้ความพยายามทางกายภาพ และความพยายามด้านจิตใจในการทำงานตามธรรมชาติไม่จำเป็นว่าเป็นการเล่นหรือการพักผ่อน

2.2 การควบคุมภายนอกและการอุปสรรคของการลงโทษ ไม่ใช่วิธีเดียวกัน ใช้ความพยายามให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจึงใช้การควบคุมตัวเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2.3 ระยะเวลาการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขึ้นอยู่กับขนาดของรางวัลที่สัมพันธ์กับความสำเร็จ

2.4 มนุษย์โดยเฉลี่ยเรียนรู้ภายใต้สภาพที่เหมาะสม ไม่เพียงแต่การยอมรับความรับผิดชอบ แต่การแสวงหาด้วย

2.5 สมรรถภาพขึ้นอยู่กับระดับของการจินตนาการระดับสูง ความซื่อสัตย์ และความคิดสร้างสรรค์

2.6 ภายใต้สภาพของอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ศักยภาพที่เฉลียวฉลาดของความเป็นมนุษย์โดยเฉลี่ยมีการใช้ประโยชน์บางส่วน

จากข้อสมมติ 2 ประการที่แตกต่างกัน ทฤษฎี X เป็นการมองโลกในแง่ร้าย ไม่ยืดหยุ่น การควบคุมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาใช้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางตรงกัน

ข้ามทฤษฎี Y เป็นการมองโลกในแง่ดียืดหยุ่นได้ และเป็นกลไกที่มุ่งการควบคุมตนเองร่วมกับความต้องการส่วนตัว (McGregor อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542:409)

3.6 ทฤษฎีความคาดหวัง Vroom (Vroom's Expectancy theory)

ทฤษฎีวรูม Vroom (Vroom theory) คือ การจูงใจของบุคคลซึ่งมีคุณค่าในผลลัพธ์จากการใช้ความพยายาม (อาจจะเป็นด้านบวกหรือด้านลบ) ถูกรับรู้ความเชื่อมั่นจากการใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542:419)

ทฤษฎีวรูม (Vroom) ระบุว่า การจูงใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ซึ่งแต่ละบุคคลกำหนดเป้าหมายและโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น โดย วรูม (Vroom) ได้สรุปทฤษฎีของเขาเป็นลำดับขั้นตอนการดังนี้

1. อำนาจ (Force) เป็นจุดแข็งของการจูงใจบุคคล
2. คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ (Valence) เป็นจุดมุ่งหมายของความพอใจของบุคคลในผลลัพธ์

3. ความคาดหวัง (Expectancy) เป็นความเชื่อว่าเป็นสำหรับการกระทำเฉพาะอย่างซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งผลลัพธ์ที่ออกมาคือ คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ (Valence) เท่ากับศูนย์ แสดงว่าบุคคลมีเป้าหมายเฉพาะอย่างไม่แตกต่างกัน และถ้ามีผลลัพธ์เป็นลบเมื่อบุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผลลัพธ์ก็คือ ไม่มีแรงจูงใจ นอกจากนี้บุคคลจะไม่มีแรงจูงใจให้บรรลุเป้าหมาย ถ้าความคาดหวังเป็นศูนย์หรือติดลบ ย้ำว่าในการกระทำบางสิ่งขึ้นอยู่กับทั้งคุณค่าความพอใจในผลลัพธ์และความคาดหวัง ยิ่งไปกว่านั้นสิ่งจูงใจเพื่อให้บรรลุการกระทำบางอย่างได้กำหนด โดยความต้องการให้บรรลุสิ่งนั้น (Vroom อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542: 419-420)

4. องค์ประกอบของแรงจูงใจ

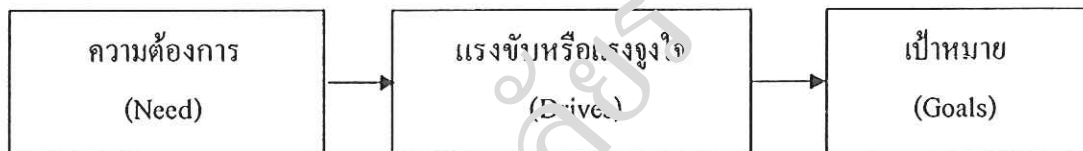
แรงจูงใจประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน และความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน (เทพพนม เมืองแมน, 2529:20-21) คือ

1. ความต้องการ (Need) อธิบายความต้องการที่ดีที่สุดคือ ความไม่พอเพียง (Deficiency) หากมองในภาวะสมดุลของมนุษย์เรา (Homeostatic Sense) ความต้องการเกิดขึ้นเมื่อเกิดการไม่สมดุลทางด้านร่างกายหรือจิตใจ

2. แรงขับ (Drives) แรงขับจะถูกสร้างขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้ลดน้อยลง เราอาจให้ความหมายของแรงขับง่ายๆ ว่าการไม่พอเพียงกับทิศทาง (Deficiency with Direction)

3. เป้าหมาย (Goals) จุดสุดท้ายของวงจรการจูงใจคือ เป้าหมายที่ใช้ในวงจรการจูงใจ หมายความว่า สิ่งหนึ่งที่จะเป็นอะไรก็ได้ที่บรรเทาความต้องการ และลดแรงขับให้น้อยลงได้ ดังนั้นการได้รับเป้าหมายอันหนึ่งจะหมายความว่า การทำให้สภาพทางด้านร่างกาย หรือจิตใจฟื้นฟูสภาพที่มีความสมดุล และจะลดหรือจัดแรงขับให้หมดไป แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน อย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย นักจิตวิทยาให้เหตุผลตามการแสดงพฤติกรรมแบ่งแรงจูงใจเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายในที่หมายถึง การที่บุคคลมองเห็นคุณค่าของกิจกรรมที่ทวด้วยความเต็มใจ โดยถือว่าการบรรลุผลสำเร็จในกิจกรรมนั้นเป็นรางวัลอยู่แล้วในตัว และแรงจูงใจภายนอก หมายถึง การกระทำกิจกรรมที่เกิดจากความมุ่งหวังผลจากสิ่งอื่นที่อยู่นอกเหนือกิจกรรมนั้น ไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย

สำหรับลูธันส์ (Luthans อ้างถึงใน วิชา คำนวณการ, 25:16:2/0) กล่าวว่า กระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจ จะเกิดความต้องการ ทำให้เกิดแรงขับ หรือแรงจูงใจ เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ดังภาพ



ภาพที่ 2.3 กระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจ

องค์ประกอบของแรงจูงใจ มี 3 ด้าน คือ

1. องค์ประกอบทางด้านกายภาพ (Biological Factor) ในองค์ประกอบด้านนี้จะพิจารณาถึงความต้องการทางกายภาพของมนุษย์ เช่น ความต้องการปัจจัย 4 เพื่อจะดำรงชีวิตอยู่ได้
2. องค์ประกอบทางการเรียนรู้ (Learned Factor) องค์ประกอบด้านนี้เป็นผลสืบเนื่องต่อกันจากองค์ประกอบข้อ 1 ทั้งนี้เพราะมนุษย์ทุกคนไม่สามารถได้รับการตอบสนองความต้องการในปริมาณ ชนิด และคุณภาพตามที่ตนเองต้องการ และในหลายๆ ครั้ง สิ่งแวดล้อมเป็นตัววางเงื่อนไขในการสร้างแรงจูงใจของมนุษย์
3. องค์ประกอบทางด้านการคิด (Cognitive Factor)

5. ประเภทของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลง ด้วยเหตุนี้จึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้มาก มีผู้จำแนกประเภทของแรงจูงใจไว้หลายแบบ เช่น สกวน สุทธิเลิศอรุณ (2548:63-64) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมาด้วยเหตุผลและความชอบส่วนตัว บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมหรือการกระทำต่างๆ ด้วยความพึงพอใจ และยินดีในงานของตน จุดหมาย คือ อยากทำกิจกรรมนั้นๆ เอง ไม่มีใครบังคับหรือมีของล่อ เช่น ความอยากรู้ อยากเห็น ความสนใจ ความรัก ความอบอุ่น ความเห็นอกเห็นใจ ความสงสาร ความสำเร็จ ความศรัทธา ความซาบซึ้ง แรงจูงใจภายในเป็นแรงขับ (Drive)

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

1. การสร้างแรงจูงใจแบบอิงเกณฑ์ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจที่ได้วางเกณฑ์ไว้ก่อนแล้วว่า ถ้าปฏิบัติตามจะได้รางวัล (ประเภทบวก) หรือถ้าไม่ปฏิบัติตามหรือปฏิบัติไม่ได้จะได้รับโทษ (ประเภทลบ) หลักการให้รางวัลอย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

- 1.1 เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของผู้รับ
- 1.2 เป็นสิ่งที่ไม่ยากหรือไม่ง่ายจนเกินไป
- 1.3 ควรตอบสนองทันที

2. การสร้างแรงจูงใจแบบไม่อิงเกณฑ์ หมายถึง การสร้างแรงจูงใจที่ไม่ได้อิงเกณฑ์ไว้ก่อน มี 2 ประเภท คือ

2.1 ประเภทบวก ได้แก่ ชมเชยต่อหน้าผู้อื่น เขียนเขียนยามป่วยไข้ ให้รางวัล โดยไม่ได้บอกล่วงหน้า

2.2 ประเภทลบ ได้แก่ วางตัวเลขไม่สนใจ ไม่มอบงานสำคัญให้ทำ แสดงสีหน้าไม่พอใจเมื่อผิดพลาด ไม่ใช้สิทธิพิเศษเมื่อเดือดร้อน

สุเมธ เดียววิเศษ (2527:12-4) และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542:136) ได้สรุปและแบ่งประเภทของการสร้างแรงจูงใจไว้ 5 ประการ คือ

1. การสร้างแรงจูงใจโดยใช้วิธีเด็ดขาด (Absolute Motivation) มุ่งบังคับบุคคล คือ ผู้ขายแรงงานเป็นเสมือนวัตถุ ต้องใช้ให้คุ้มจึงต้องควบคุมเข้มงวดกวดขัน และลงโทษเป็นเครื่องจูงใจสำคัญตามวิธีการนี้

2. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Flexible Motivation) เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ใช้ศิลปะเทคนิค โดยการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับผู้นปฏิบัติงานมีการสนองความ

ต้องการพื้นฐาน เช่น การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้เป็นขวัญ กำลังใจอันจะเกิดผลดีในการปฏิบัติงาน

3. การดำเนินงานแบบต่อรอง (Negotiation Motivation) เป็นการสร้างแรงจูงใจโดยการวัดผลได้ และแจ้งวิธีการวัดผลและรางวัลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

4. การดำเนินการโดยการแข่งขัน (Competitive Motivation) เป็นการสร้างแรงจูงใจโดยการวัดผลได้ และแจ้งวิธีการวัดผลและรางวัลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

5. การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง (Self-motivation) มุ่งสร้างความพึงพอใจต่อพนักงานตนเอง โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ

จิตร วรรตบางกูร (2535:10) ได้สรุปไว้ว่า ความสำเร็จของหัวหน้างานไม่ได้อยู่ที่การมีอำนาจบังคับบัญชาหรือการมีความรู้ในงานที่ทำเท่านั้น ยังมีปัจจัยอื่นๆ มากมาย เช่น ความรักใคร่ นับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา ความจงรักภักดี ความเชื่อถือศรัทธา และการให้ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ดีจึงต้องมีความสามารถบริหารงานบุคคลให้ได้ทั้งงานและน้ำใจคน เพื่อให้คนในองค์กรร่วมมือกันปฏิบัติงาน เกิดความรักความภักดี เสียสละเพื่องาน ห่มเทก่าลังกาย กำลังใจ กำลังความคิดและสติปัญญา หาทางปรับปรุงให้เกิที่ตนปฏิบัติและรับผิดชอบเจริญก้าวหน้าขึ้น

สรุปได้ว่า การปฏิบัติกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การสร้างแรงจูงใจภายในและการสร้างแรงจูงใจภายนอก การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นศิลปะที่ผู้บริหารต้องเลือกใช้ในลักษณะที่แตกต่างกันทั้งทางกายและทางจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน ต้องพิจารณาให้เหมาะสมระหว่างสิ่งจูงใจกับงานเป็นกรณีไป และต้องคำนึงถึงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นด้วย

6. การสร้างแรงจูงใจในการบริหารจัดการศึกษา

งานที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจมีความกระตือรือร้นที่จะกระทำนั้น สิ่งแรกที่สุดจะต้องเป็นงานที่มีลักษณะท้าทาย หมายถึง เป็นงานที่พอเหมาะกับความสามารถที่เขา มีอยู่ เป็นต้นว่าเป็นงานประเภทฝีมือ งานใช้สายตา งานใช้ความสามารถทางด้านภาษา งานด้านการติดต่อ ฯลฯ ความสามารถที่มีอยู่นี้อาจได้มาจากการฝึกฝน หรือจากความรู้ที่เคยทำมาก่อนก็ได้ ยิ่งคนที่ฝึกอบรมตัวเองให้มีความสามารถหลายอย่าง ยิ่งมองหางานที่ท้าทายความสามารถในระดับที่สูงขึ้นไปอีก

คือ ต้องเป็นงานที่มีความยากที่ต้องใช้ความรอบคอบ مانةอดทนและพากเพียร (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537:71)

คนจะเกิดความพอใจในสภาพของงานก็ต่อเมื่อได้รู้สิ่งที่เกี่ยวข้องกับสภาพงานนั่นเอง ซึ่งประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. ลักษณะทั่วไปของงาน คือ รู้ว่างานนั้นมีลักษณะที่ต้องใช้ความสามารถทางใดมากเป็นพิเศษ เป็นต้นว่า กำลังกาย กำลังสมอง

2. คุณสมบัติของพฤติกรรมที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน เป็นต้นว่า มีความสมบูรณ์ทางร่างกายทางสมองที่เหมาะสมกับงานชนิดนั้นๆ อาทิ เช่น งานบัญชีอาจจะต้องใช้คนที่มีความรอบคอบ หรือแข็งแรงเท่ากับคนที่ขนกระสอบบรรจุข้าวแต่ต้องมีความละเอียดรอบคอบทางคำนวณตัวเลขได้ดีกว่า เป็นต้น

3. รายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน อาทิเช่น รู้ว่างานนั้นต้องเริ่มทำอะไรก่อนและหลังตามลำดับ

4. การลงมือกระทำเมื่อรู้รายละเอียดของงานรวมทั้งขั้นตอนการทำงานแล้วจะลงมือทำงานนั้นได้ผลเพียงใด แล้วยังต้องวางแผนไว้แค่ไหน ประสิทธิภาพ เวลาและวัสดุได้อย่างไร

สิ่งเหล่านี้ถ้าหากหน่วยงานสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ก็จะทำให้ความพอใจให้แก่ลูกจ้าง ลูกจ้างจะเกิดความเข้าใจ เต็มใจที่จะทำงาน โดยเลือกงานที่เหมาะสมกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่ทำอยู่และพร้อมที่จะทำให้สำเร็จ งานนั้นจึงเป็นงานที่มีความหมายและมีความสำคัญต่อลูกจ้าง ซึ่งจากการศึกษาเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจ โดยเฉพาะทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์และหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ผู้วิจัยสามารถพอสรุปในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและผู้บริหารดังนี้

1. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ได้สรุปไว้ว่า ลักษณะงานจะเป็นสิ่งที่จูงใจแก่บุคคลได้ ถ้าผู้บริหารหรือหัวหน้างานใช้ให้เป็น อาทิเช่น การใช้เทคนิคในการมอบหมายงาน ให้ตรงกับความสามารถของบุคคล ตรงกับความชอบหรือความถนัดของคน รวมทั้งการมอบหมายงานที่มีลักษณะไม่ยากเกินความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือไม่มีปริมาณที่มากเกินไป รวมทั้งการมอบหมายงานอย่างเป็นธรรมชาติ (บรรยงค์ โคจิณดา, 2537: 254) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถ ความสนใจ หรือความถนัดของข้าราชการครูสายปฏิบัติงานสอน โดยมอบหมายงานอย่างเป็นธรรมชาติและมีปริมาณไม่มากเกินไป

2. ด้านความรับผิดชอบ ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ได้สรุปไว้ว่า บุคคลจะมีความพึงพอใจเมื่อได้รับผิชอบงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ หากได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานแล้วจะทำให้มีความรักงาน มีความพึงพอใจในงานมากยิ่งขึ้น (อ้างถึงใน บรรยงค์ โตจินดา, 2537:254) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้อิสระในการตัดสินใจหรือให้อำนาจ ความรับผิดชอบอย่างเต็มที่เกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ข้าราชการครูสายปฏิบัติงานสอน

3. ด้านการยอมรับนับถือ ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ได้สรุปไว้ว่า เมื่อบุคคลได้รับการยอมรับนับถือก็จะเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน (บรรยงค์ โตจินดา, 2537: 254) และทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ได้สรุปไว้ว่า ความต้องการที่จะเป็นสมาชิกของกลุ่ม หรือรวมกับกลุ่มหรือความต้องการที่จะอยู่ร่วมกัน และได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองนั้น ได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มอยู่เสมอ (บรรยงค์ โตจินดา, 2537:253) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรสร้างแรงจูงใจในการยอมรับนับถือโดยการยกย่องชมเชย ให้การยอมรับ และให้ความสำคัญต่อข้าราชการครูสายปฏิบัติงานสอนในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

4. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งตามทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ชเบิร์ก สรุปไว้ว่าเมื่อบุคคลได้รับความก้าวหน้าก็เท่ากับได้รับการตอบสนองความต้องการของ บุคคลนั้น (บรรยงค์ โตจินดา, 2537:254) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดการประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม เปิดโอกาสและส่งเสริมการเข้ารับการอบรม ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถและเปิดโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

5. ด้านกายภาพ ซึ่งตามที ลิปแฮมและโฮว (Lipham and Hoch อ้างถึงใน อาคม วัดไชยสง, 2547:79-80) ได้สรุปถึงหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาข้อหนึ่งว่าผู้บริหารจะต้อง ดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณ ใช้เพื่อสนองต่อโปรแกรมการศึกษา และจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์และ ปัจจัยอื่นๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ในการทำงาน อาทิเช่น โต๊ะ เก้าอี้ คอมพิวเตอร์ฯลฯ และสวัสดิการด้านอื่นๆ ให้แก่ ข้าราชการครูสายปฏิบัติงานสอน

6. ด้านความสำเร็จในชีวิต ซึ่งตามทฤษฎีลำดับความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow อ้างถึงใน บรรยงค์ โตจินดา, 2537:253) ที่ได้สรุปไว้ว่า ความต้องการความสำเร็จในชีวิต นั้นเป็นความต้องการที่อยากให้เกิดความสำเร็จขึ้นตามความคิดฝันหรือตามอุดมการณ์ ผู้บริหาร สถานศึกษาจึงควรกล่าวชมเชยให้ความสำเร็จความสามารถในการสอน หรือการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

ดังนั้น ในการสร้างแรงงูใจในการบริหารจัดการศึกษาที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงคือการสร้างแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูทุกคน ให้ได้รับจนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย มีการจัดให้มีชั่วโมงสำหรับนันทนาการขึ้น เปิดโอกาสให้ทุกคนได้หยุดพักจากงานมาร่วมสังสรรค์พักผ่อน จะทำให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นเพื่อนร่วมงาน และเกิดความรู้สึกผูกพัน มีประโยชน์พิเศษที่ให้นอกจากค่าจ้าง ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย มีการฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นถึงความรับผิดชอบและหน้าที่ของตนเป็นที่ตั้ง มีการฝึกการร่วมรับรู้ทางอารมณ์และความรู้สึก จับคนในกลุ่ม ทำให้รู้จักตนเอง ยอมรับในความเป็นไปไม่ได้ และเป็นไปไม่ได้ มีที่อยู่เป็นลักษณะส่วนตัวของแต่ละคน ทุกคนรู้ข้อดีและข้อเสียของตน เพื่อเป็นแนวทางแก้ไขปรับปรุงตนเองต่อไป มีการติดต่อสื่อสารกันทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งฝ่ายครูผู้ปฏิบัติงานสอนและฝ่ายบริหารรวมทั้งให้โอกาสแก่ผู้บริหารให้คำแนะนำปรึกษา ซึ่งจะช่วยลดความคับข้องใจของลูกจ้าง และทำให้ผู้บริหารได้รู้ถึงปัญหาที่ครูผู้ปฏิบัติงานสอนได้เผชิญอยู่ สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนหรือปฏิบัติงานด้านอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงาน จะส่งผลดีต่อการบริหารโรงเรียนยิ่งขึ้นไป

7. หลักการในการงูใจ

พินิจจรรย นามวัฒน์ (2547:62-79) ได้สรุปไว้ว่าการงูใจบุคลากรโดยทั่วไปมีเป้าหมายสำคัญคือ การทำให้บุคลากรทำงาน ด้วยการทุ่มเทความสามารถและความพยายาม และในขณะเดียวกันก็ดำรงรักษาพฤติกรรมการทำงานที่ดี มีศักยภาพและผลงานให้คงอยู่ต่อไป ผู้บริหารทุกคนต่างก็พอใจที่จะมีบุคลากรที่มีแรงงูใจมากกว่าคนที่ไม่มีแรงงูใจหรือมีความเฉื่อยชา เพราะคนที่มีความงูใจคือคนที่เห็นว่าการทำงานเป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายสำคัญของตนเอง จึงพยายามหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงานของตนให้มีผลการและคุณภาพสูงการงูใจบุคลากรจึงมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร แม้ว่าการแสวงหาหลักการงูใจที่ใช้ได้กับบุคลากรทุกระดับ ยังไม่สามารถทำได้สำเร็จ จากทฤษฎีเกี่ยวกับการงูใจ อาจสรุปเป็นหลักการสำคัญสำหรับการประยุกต์ใช้ทฤษฎีได้มีดังต่อไปนี้

1. การพยายามค้นหาปัจจัยที่แท้จริงที่จะทำให้พฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงแนวความคิดสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารระบุปัจจัยแห่งพฤติกรรมได้ถูกต้อง ได้แก่

1.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการลดบทบาทของ โจ้ เคลลี (Joe Kelly) เห็นว่า พฤติกรรมใดก็ตามถ้าเกิดขึ้นจากสาเหตุประการหนึ่ง โดยมีปัจจัยอื่นเป็นสาเหตุที่น่าสนใจร่วมด้วย บทบาทของปัจจัยที่เป็นสาเหตุประการแรกจะลดความสำคัญลง คือ ถ้าพฤติกรรมของบุคคลเริ่มเกิดขึ้นโดยพลังแห่งปัจจัยภายใน โดยมีปัจจัยภายนอกเป็นสาเหตุร่วม บทบาทแห่งปัจจัยภายในจะลดความสำคัญลง และจะเป็นพลังที่อยู่ภายในขอบเขตจำกัดแห่งปัจจัยภายนอก เช่น ถ้าบุคลากรทำงานให้กับองค์กรโดยมีความต้องการที่จะเข้าสังคมและได้รับความรัก โดยที่มีปัจจัยภายนอกคือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานเป็นสาเหตุร่วมด้วย บุคคลนั้นจะให้ความสำคัญกับการเข้าสังคมกับพรรคพวกเพื่อนพ้องน้อยลงไปโดยทุ่มเทการทำงานเพื่อสนองความต้องการก้าวหน้าในตำแหน่ง การงานและเพียงขอให้ได้ร่วมทำงานกับคนอื่น ๆ บ้างเท่านั้น

1.2 แนวความคิดเกี่ยวกับรู้นตนเองของ ดี.เจ. เบม (D.J. Bem) ได้แสดงให้เห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการระบุปัจจัยแห่งพฤติกรรมได้ถูกต้องสอดคล้องกับบุคคลผู้แสดง พฤติกรรม ที่ว่าบุคคลจะตัดสินใจสาเหตุแห่งพฤติกรรมของตนภายในขอบเขตของสังคมแวดล้อม โดยคำนึงถึงความมั่นคงหรือความรุนแรงของพลังผลักดันจากปัจจัยภายนอก ถ้าพลังผลักดัน ภายนอก เช่น การให้รางวัลหรือการลงโทษ เป็นต้น เป็นปัจจัยที่มีแรง บุคคลนั้นก็จะถือว่าพฤติกรรม ของตนอยู่ภายใต้การควบคุมของปัจจัยภายนอก ซึ่งหมายความว่าปัจจัยภายนอกเป็นแรงกระตุ้น พฤติกรรม แต่ถ้าปัจจัยภายนอกไม่มั่นคง เช่น ระบบการให้รางวัลหรือลงโทษไม่แน่นอนมั่นคง บุคคลนั้นจะถือว่าปัจจัยภายในเป็นสาเหตุแห่งพฤติกรรม จากแนวความคิดนี้อาจสรุปเป็นหลักการได้ว่า ในการพิจารณาปัจจัยแห่งพฤติกรรมหากพบว่าพฤติกรรมใดเกิดขึ้น หรือถูกชักนำ หรือรักษาไว้ได้ โดยมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเป็นตัวกำหนด การมุ่งใจควรจะเน้นที่ปัจจัยภายนอก มากกว่าภายใน

2. เน้นการใช้วิธีการทางบวก แม้ว่าการที่ผู้บริหารจะสามารถมีอิทธิพลเหนือ พฤติกรรมสามารถรักษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้ได้โดยใช้วิธีการทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งโดย ทั่วไป วิธีการรักษาพฤติกรรมได้แก่

2.1 การให้ผลตอบแทนทางลบ เช่น การลงโทษ

2.2 การควบคุมโดยสร้างสภาวะแวดล้อมทางลบ เช่น การกักขัง

2.3 การทำให้หมดโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทน เช่น การไม่ขึ้นเงินเดือน

2.4 การสร้างสิ่งจูงใจหรือการให้ผลตอบแทนทางบวก เช่น เสริมพลังด้วยการ ให้รางวัลอย่างยุติธรรมต่อทุกๆ คน และการชมเชยหรือให้ข้อมูลป้อนกลับในทางบวกสำหรับ พฤติกรรมที่พึงประสงค์

แม้ว่าวิธีการใน 3 ข้อแรก จะสามารถควบคุมพฤติกรรมโดยหยุดยั้งพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์หรือทำให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ก็จริง แต่มักนำมาซึ่งผลทางลบและความตึงเครียดในภายหลัง เพราะการทำงานหนักด้วยความไม่เต็มใจจะก่อให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมาอีกได้ การใช้วิธีการทางลบจึงต้องมีความระมัดระวังโดยให้บุคลากรรู้ล่วงหน้าว่าพฤติกรรมอย่างไรเป็นพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เมื่อมีการลงโทษคงให้รู้สาเหตุว่าได้กระทำผิดอะไร และการลงโทษต้องไม่กระทำต่อหน้าบุคคลอื่นด้วย สำหรับวิธีการสุดท้ายซึ่งเป็นวิธีการทางบวกนั้นให้ผลในทางบวกมากกว่าทางลบ แต่ต้องให้บุคลากรทุกคนรับรู้ล่วงหน้าด้วยว่าองค์กรกำหนดการ สวี.เพ่งไว้อย่างไร และต้องมีการดำเนินการจริงตามที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงความยุติธรรมต่อทุกๆ คนด้วย

3. การยึดมั่นในหลักความเสมอภาค โดยการให้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสมกับงานที่ทำและผลงานที่เกิดขึ้น และต้องให้อย่างเสมอภาคกับทุกคนที่ทำงานอย่างเอาจริงเอาจังและมีผลงานระดับเดียวกัน บุคคลทุกคนมีแนวโน้มที่จะเปรียบเทียบอัตราส่วนการทำงานและผลตอบแทนของตนกับของผู้อื่นอยู่แล้ว หากผู้บริหารจะเพียงแต่พิจารณาว่าการให้รางวัลตอบแทนเหมาะสมกับผลงานที่บุคคลคนนั้นกระทำแล้ว อาจทำให้เกิดความพอใจได้ แต่ก็ยังไม่ถือเป็นการจูงใจ ดังนั้นผู้บริหารควรยึดมั่นในหลักความเสมอภาคแห่งระบบคุณธรรม เชื้อจูงใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน

8. วิธีการจูงใจบุคลากร

พินลจรรย นามวัฒน์(2547:62-69) ได้สรุปว่าเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าการบริหารงานก็คือ การทำความสำเร็จให้กับองค์กร โดยอาศัยความพยายามของบุคคลอื่น ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการบริหารจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์หรือการใช้ความพยายามเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ มนุษย์ในปัจจัยการบริหารที่มีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์และความรู้สึกนึกคิด และมีพฤติกรรมที่แสดงออกหลากหลายรูปแบบแตกต่างกันออกไป โดยมีสาเหตุ มีแรงกระตุ้นหรือพลังจูงใจและมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องหาทางที่จะควบคุมพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้แสดงออกในรูปแบบและทิศทางที่จะเอื้อประโยชน์ต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะกระทำการดังกล่าวนี้ได้ก็ด้วยการจูงใจ ซึ่งมีวิธีการจูงใจ 4 วิธี ดังนี้

1. วิธีการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน
2. วิธีการจูงใจด้วยงาน
3. วิธีการจูงใจด้วยการบริหาร

4. วิธีการจูงใจด้วยการสื่อสาร

1. วิธีการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน

จากทฤษฎีระดับชั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow อ้างใน พิมพ์กรรย์ นามวัฒน์, 2547:62-69) อาจพิจารณาได้ว่าเมื่อมนุษย์มีความต้องการทางกายภาพสูง เขาจะถูกจูงใจด้วยความต้องการขั้นพื้นฐาน และจะทำงานอะไรก็ได้ที่จะสนองความต้องการเหล่านั้น ความสนใจและพอใจจึงไม่ได้อยู่ที่งานที่จะทำ แต่อยู่ที่รางวัลตอบแทนที่จะได้จากการทำงานนั้น สำหรับความต้องการขั้นที่สองคือ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยนั้น เป็นสิ่งที่ควบคู่กับความต้องการขั้นแรกคือ เมื่อได้รับรางวัลตอบแทนเพื่อสนองความต้องการแล้ว ย่อมต้องการที่จะได้รับการปกป้องจากการสูญเสียการตอบสนองความต้องการนั้นไป ความสนใจและความพอใจจึงไม่ได้อยู่ที่งาน แต่จะเป็นอะไรก็ได้ที่จะเป็นหลักประกันในการได้รับรางวัลตอบแทนต่อไปในระยะยาว จึงอาจกล่าวได้ว่าการให้รางวัลตอบแทนซึ่งสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและความต้องการความมั่นคงปลอดภัยได้ จะสามารถจูงใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทนอาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ รางวัลตอบแทนที่เป็นเงิน รางวัลตอบแทนที่ตีค่าเป็นเงินได้และรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

เงินเป็นปัจจัยสำคัญเบื้องต้นสำหรับการจูงใจภายนอก เพราะสามารถสนองความต้องการได้ทุกระดับโดยเฉพาะความต้องการทางกายภาพ เงินเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตซึ่งมนุษย์ต้องมีเงินไว้ใช้จ่ายใช้สอยในเรื่องต่างๆ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ฯลฯ มนุษย์อาจหาเงินมาได้จากการทำงานประกอบอาชีพ ซึ่งอาจจะเป็นการทำงานโดยส่วนตัวหรือโดยการเข้าทำงานกับองค์กรก็ได้ เงินสามารถสนองความต้องการความมั่นคงปลอดภัยได้สำหรับบุคคลที่มีความหวาดกลัวว่าจะขาดแคลนเงินลงในอนาคต นอกจากนี้ยังเป็นที่ยอมรับกันดีว่าในปัจจุบันนี้เงินยังสามารถสนองความต้องการขั้นอื่นๆ ของมนุษย์ได้ในทางอ้อม จะเห็นได้ว่าเด็กที่เกิดในตระกูลที่ร่ำรวยจะได้รับเกียรติยศชื่อเสียงตามพ่อแม่ตั้งแต่แรกเกิด และการมีเงินมากๆ ทำให้บุคคลได้รับการยอมรับจากสังคมโดยมีสถานภาพทางสังคมสูงตามไปด้วย และแม้กระทั่งความต้องการความสำเร็จในชีวิต การมีเงินก็อาจช่วยให้สามารถแสวงหาการศึกษาเพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่ตัวเองได้อีกด้วย อย่างไรก็ตามเงินอาจเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจูงใจได้ผลน้อยลงสำหรับสนองความต้องการในระดับสูง

จะเห็นได้ว่าเงินจะสามารถจูงใจได้ตราบดีที่ความต้องการเงินยังมีอยู่มาก หรืออาจกล่าวได้ว่าตราบดีที่ยังอยู่ในระยะแห่งความยุ่งยากทางการเงิน ในเรื่องนี้อาจกล่าวได้ว่า ระยะแห่งความยุ่งยากทางการเงิน นอกจากจะครอบคลุมความต้องการทางร่างกายและความต้องการ ความมั่นคงปลอดภัยแล้ว ยังอาจรวมถึงสาเหตุอื่นๆ อีก ได้แก่

1. การเปลี่ยนวิถีชีวิต คือ คนบางคนทำงานหนักเพราะมีแรงจูงใจจาก ความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต เช่น เคยนั่งรถเมล์ก็ต้องการเปลี่ยนไปนั่งรถยนต์ส่วนตัว เคยเช่าบ้านอยู่ก็ต้องการสร้างบ้านของตัวเองอยู่ เป็นต้น

2. การเปลี่ยนฐานะอาชีพ คือ คนบางคนทำงานหนักเพราะต้องการ เปลี่ยนฐานะอาชีพของตนให้ก้าวหน้าขึ้นไปอีก เช่น เคยเป็นลูกจ้างก็ต้องการมีกิจการของตัวเอง เป็นเจ้าของร้านค้าขอยกก็ต้องการเป็นเจ้าของห้างสรรพสินค้าใหญ่โต เป็นต้น

ด้วยสาเหตุดังกล่าวองค์กรโดยทั่วไป จึงต่างก็พยายามจูงใจบุคลากรใน องค์กรให้ทุ่มเทกำลังความสามารถในการทำงานด้วยการให้รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะดังตัวอย่าง

1.1.1 ค่าตอบแทนที่จ่ายให้เป็นประจำ

เงินเดือน (Salary) คือ ค่าตอบแทนเงินจำนวนหนึ่งที่จ่ายให้บุคลากรเป็น ประจำสม่ำเสมอ สำหรับการทำงานที่ทำไปแล้วในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งมักจะเป็น 1 เดือน หรืออาจจะ มากกว่านั้นก็ได้ โดยทั่วไป การให้ค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนจะให้เฉพาะแก่บุคลากรที่ทำงานใน สำนักงานโดยไม่ได้ใช้แรงงาน เช่น ผู้บริหาร นักบัญชี เสมียน ฯลฯ

ค่าจ้าง (Wages) คือ ค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่บุคลากรเป็นประจำ สม่ำเสมอสำหรับงานที่ทำไปแล้วเช่นเดียวกับเงินเดือน แต่มีข้อแตกต่างอยู่ที่ค่าจ้างมักจะเป็นค่าตอบแทนใน รูปเงินสดที่จ่ายให้แก่บุคลากรที่ใช้แรงงานเป็นรายสัปดาห์ เกณฑ์การคิดค่าตอบแทนซึ่งเรียนว่า ค่าจ้างนี้อาจจะเป็นชั่วโมงการทำงานหรืออาจจะเป็นผลงานเป็นชิ้นเป็นหน่วยก็ได้

1.1.2 ค่าตอบแทนพิเศษ

1.1.2.1 โบนัส (Bonus) คือ ค่าตอบแทนพิเศษที่องค์กรจ่ายเพิ่มให้แก่ บุคลากรนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนประจำ การจ่ายโบนัสขึ้นอยู่กับคุณค่า ปริมาณ และคุณภาพ ของงานที่ทำหรืออาจกล่าวได้ว่าขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการทำงาน อัตราค่าโบนัสคิดเป็นร้อยละ ของค่าตอบแทนประจำที่แต่ละคนได้รับ

1.1.2.2 คอมมิชชั่น (Commission) คือ ค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่ บุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการขาย เพื่อตอบแทนการทำงานโดยพิจารณาจากผลงานการขายสินค้า หรือจำนวนใบสั่งขงที่แต่ละคนติดต่อหามาได้ เกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนชนิดนี้มักจะเป็นร้อยละ

ของรายได้จากการขายสินค้าหรืออาจกำหนดเป็นอย่างอื่น เช่น กำหนดเป็นค่าตอบแทนการขายสินค้าเป็นชิ้น เป็นต้น

1.1.2.3 ส่วนแบ่งกำไร (Profit Sharing) คือ ค่าตอบแทนพิเศษที่ใช้กันโดยทั่วไปในระบบการจ้างเป็นกลุ่มที่ได้มาจากผลกำไรขององค์กร ค่าตอบแทนประเภทนี้ช่วยจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อสร้างกำไรสูงสุดให้แก่องค์กร ซึ่งจะทำให้ส่วนแบ่งกำไรของตนสูงขึ้นตามไปด้วย อย่างไรก็ตามวิธีการคำนวณส่วนแบ่งกำไรจะต้องกำหนดไว้แน่นอนล่วงหน้าด้วย ซึ่งส่วนใหญ่มักคิดเป็นร้อยละของกำไร และอัตราส่วนแบ่งกำไรสำหรับผู้บริหารและฝ่ายผลิตมักจะสูงกว่ากลุ่มอื่น วิธีการนี้ใช้ได้ดีในองค์กรที่มีขนาดค่อนข้างเล็ก

นอกจากนี้ยังมีวิธีการให้รางวัลตอบแทนพิเศษในลักษณะอื่นๆ อีก เช่น ส่วนแบ่งรายได้ (Gain Sharing) การนำส่วนลดของต้นทุนการผลิตมาจัดแบ่งให้กลุ่มบุคลากรที่สามารถลดต้นทุนการผลิตนั้นๆ และการนำจำนวนเงินที่เป็นส่วนเกินของผลต่างระหว่างราคาค่าต้นทุนกับราคาขายมาแบ่งให้บุคลากรที่สามารถเพิ่มผลต่างนั้นๆ ได้ หรือค่าตอบแทนสำหรับทักษะ (Skill Based Pay) หรือค่าตอบแทนสำหรับความรู้ (Pay for Knowledge) เป็นการให้รางวัลตอบแทนเพื่อจูงใจให้บุคลากรโดยวิธีนี้จึงขึ้นอยู่กับทักษะของแต่ละบุคคล วิธีการนี้เป็นประโยชน์สำหรับวิธีการจูงใจโดยการหมุนเวียนงานและการจัดกลุ่มงาน นอกจากนี้วิธีการจ่ายค่าตอบแทนเช่นนี้ยังใช้ได้ดีในองค์กรที่มีการยืดหยุ่นในการผลิต ซึ่งต้องเปลี่ยนงานไปตามความต้องการของลูกค้าด้วย

1.2 รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน

รางวัลตอบแทนประเภทนี้ ไม่ใช่ตัวเงินที่ให้แกบุคลากร แต่เป็นการจัดสภาพแวดล้อมของงานเพื่ออำนวยความสะดวกสบายให้แกบุคลากรโดยแบ่งเป็นกลุ่มดังนี้

1.2.1 รางวัลตอบแทนที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ หมายถึง รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินให้โดยตรงแกบุคลากร แต่เป็นรางวัลที่ประเมินค่าเป็นเงินได้ ซึ่งได้แก่ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งหมายถึงการได้รับค่าตอบแทนประจำเพิ่มขึ้น สิทธิประโยชน์และบริการต่างๆ รวมทั้งแผนการประกันสุขภาพที่องค์กรจัดให้ เช่น การอนุญาตให้ลาพักผ่อนและหยุดพักผ่อนประจำปี การกำหนดให้วันหยุดงานเนื่องในโอกาสต่างๆ นอกจากนี้ยังรวมถึงการจัดให้มีเวลาหยุดพักระหว่างการทำงาน วิธีนี้เกิดขึ้นจากความคิดของ เอลตัน มาโย (Elton Mayo) ที่เสนอเพื่อแก้ไขปัญหาด้านอัตราการเข้าออกงานที่เพิ่มขึ้นสูง ในโรงงานทอผ้าแห่งหนึ่งในมลรัฐฟิลาเดลเฟีย สหรัฐอเมริกา การจัดให้คนงานได้หยุดพักงานเป็นระยะๆ ในแต่ละวันหลังจากที่ต้องทำงานต่อเนื่องกันมาเป็นเวลานาน ช่วยให้คนงานได้ผ่อนคลายความเหนื่อยล้าลงได้ วิธีการนี้นำมาใช้เพื่อจูงใจบุคลากรในองค์กรได้ทุกระดับ

รางวัลตอบแทนเหล่านี้แม้ว่าจะไม่ใช่ตัวเงินที่จ่ายให้แก่บุคลากร แต่ก็อาจตีค่าเป็นเงินได้โดยอาจพิจารณาได้ในแง่ของการทุ่มคำใช้จ่ายของบุคลากรในการจัดหาสิ่งเหล่านั้นให้แก่ตนเอง หรืออาจพิจารณาได้ในแง่ของผลกระทบที่มีต่อรายจ่ายและรายได้ขององค์กร ทั้งในการเสียค่าใช้จ่ายเพื่อจัดหาให้ และในการสูญเสียโอกาสที่จะได้ผลงานในช่วงเวลาที่บุคลากรหยุดงานไป นอกจากนี้บางองค์กรที่ดำเนินธุรกิจในรูปแบบบริษัทยังอาจให้โอกาสบุคลากรในบางระดับเลือกซื้อหุ้นได้ก่อนบุคคลภายนอก และบางกรณีก็ขายให้ในราคาต่ำด้วย รางวัลตอบแทนชนิดนี้ตีค่าเป็นเงินได้ กรณีที่บริษัทมีกำไรและบุคลากรในฐานะผู้ถือหุ้นได้รับส่วนแบ่งจากกำไรนั้น รางวัลชนิดนี้จึงช่วยจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อสร้างกำไรสูงสุดให้แก่องค์กร เพราะตนเองก็มีส่วนเป็นเจ้าของกิจการแม้ว่าจะเป็นเพียงส่วนน้อยก็ตาม

1.2.2 รางวัลตอบแทนในรูปของสภาพการทำงาน หมายถึง รางวัลตอบแทนต่างๆ ที่องค์กรจัดให้เพื่อสนองความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงของบุคลากร โดยที่ไม่ใช่เงินและไม่อาจตีค่าเป็นเงินได้ จากความเห็นของ เฮิร์สเบิร์ก ที่ว่า โดยทั่วไป เงินเป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ แต่ไม่ได้เป็นปัจจัยสร้างแรงจูงใจเพื่อแต่เอื้ออำนวยให้การจูงใจมีประสิทธิผลยิ่งขึ้นเท่านั้น เป็นที่น่าสังเกตว่ารางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินใช้จูงใจบุคลากรที่มีความต้องการความสำเร็จ โดยเฉพาะบุคลากรในระดับบริหารได้เป็นอย่างดี รางวัลตอบแทนประเภทนี้มีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร

1.2.2.1 วิธีที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไปมักเป็นการจัดสภาพการทำงานให้เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการความมั่นคงปลอดภัย สภาพการทำงานที่ปลอดภัย กฎระเบียบที่เป็นธรรม ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่สะดวกสบายมีแผนประกันภัย และมีอิสระที่จะรวมตัวกันเป็นสหภาพ

1.2.2.2 การให้รางวัลตอบแทนที่เป็นสัญลักษณ์แสดงสถานภาพ เช่น โต๊ะทำงานที่ใหญ่กว่าคนอื่น ๆ มีโทรศัพท์ประจำตัว มีห้องทำงานเฉพาะที่ติดเครื่องปรับอากาศและเลขานุการส่วนตัว มีที่จอดรถเฉพาะซึ่งอยู่ใกล้อาคารที่ทำงานที่สุด การยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของสโมสร มีรถประจำตำแหน่งพร้อมพนักงานขับรถ ได้สิทธิอยู่ในบ้านพักที่จัดให้ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้สามารถสนองความต้องการด้านเกียรติยศชื่อเสียงและการยอมรับ รวมทั้งความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิตด้วย

1.2.2.3 การให้โอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถ เช่น การจัดให้มีแผนอาชีพ (Career Planning) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามสายอาชีพ (Career Path) โดยอาศัยหลักความสามารถคือ มีการแข่งขันและประเมินผลอย่างยุติธรรม การจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรและ

ฝึกอบรมสำหรับบุคลากร เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้อุบลากรเห็น โอกาสเจริญก้าวหน้าและพยายามเพิ่มขีดความสามารถรวมทั้งทุ่มเทความสามารถที่มีอยู่ให้กับงานของตนยิ่งขึ้น

1.2.2.4 การแสดงออกซึ่งการรับรู้ในผลงานเป็นการป้อนข้อมูลกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เช่น การกล่าวคำชมเชยต่อหน้าและกับบุคคลอื่นๆ เพื่อแสดงการรับรู้เมื่อบุคลากรทำงานได้ประสบผลสำเร็จ การมอบรางวัลเพื่อประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้สามารถสนองความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความต้องการความสำเร็จในชีวิตได้เช่นเดียวกัน

ในการให้รางวัลตอบแทนต้องคำนึงถึงแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการในการจูงใจว่าการให้รางวัลตอบแทนจะได้ผลหรือไม่จะต้องเน้นที่การรับรู้ และความต้องการในรางวัลนั้น สิ่งที่ผู้บริหารจัดให้เป็นรางวัล บุคลากรอาจไม่คิดว่าเป็นรางวัลก็ได้ และในบางครั้งบุคลากรอาจเห็นว่าเป็นการให้รางวัลตอบแทนที่ไม่สมภาคด้วย ถ้าเกิดกรณีเช่นนี้อาจจะยิ่งทำให้เกิดความรู้สึกเลวร้ายขึ้นซึ่งจะเป็นผลเสียต่อความสำเร็จขององค์กรได้ อย่างไรก็ตามการจูงใจบุคลากรในปัจจุบันนี้เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน และไม่สามารถใช้วิธีการที่อาศัยการจ่ายค่าตอบแทนหรือการจัดสิทธิประโยชน์หรือการจัดสภาพการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น เพราะการจูงใจบุคลากรเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน

2. วิธีการจูงใจด้วยงาน

ในด้านความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ เช่น ความต้องการด้านสังคม ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียงและการยอมรับ รวมทั้งความต้องการสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการที่ไม่อาจตอบสนองโดยตรงได้ด้วยเงิน บุคคลที่มีความต้องการเหล่านี้เป็นปัจจัยสร้างแรงจูงใจมักจะมองเห็นว่าการเข้าทำงานในองค์กรเป็นโอกาสที่จะแสวงหาเพื่อนและสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่อบอุ่นเป็นกันเอง หรือเห็นเป็นโอกาสที่จะได้รับเกียรติยศชื่อเสียงและการยอมรับในองค์กร หรือไม่ก็เห็นเป็นโอกาสที่จะแสดงความก้าวหน้าสมหวังในชีวิตได้ ความคิดเห็นเหล่านี้มีความแตกต่างกันออกไปแล้วแต่ว่าบุคคลใดกำลังมีความต้องการระดับใดเป็นแรงจูงใจ เป็นที่น่าสังเกตว่าความต้องการทั้งสามประการนี้เป็นเรื่องทำงานตอบสนองความต้องการได้ด้วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เฮิร์สเบิร์ก ผู้มีทฤษฎีปัจจัยสองประการที่ว่า ปัจจัยที่เป็นเนื้อหาของงานจะนำไปสู่ความพอใจในการทำงานและเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจ ดังนั้นการจูงใจบุคลากรที่มีความต้องการเหล่านี้เป็นแรงจูงใจ จึงควรเน้นที่ปัจจัยด้านงานเป็นสำคัญการจูงใจด้วยงานอาจทำได้หลายวิธี ตั้งแต่วิธีง่ายๆ ไปจนถึงวิธียุ่งยากซับซ้อนยิ่งขึ้น วิธีที่สำคัญได้แก่ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การจัดกลุ่มงาน (Team Work) การออกแบบงาน (Job Design)

2.1 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

เป็นการเปลี่ยนแปลงงานเพื่อเพิ่มความสนใจในการทำงาน การหมุนเวียนงานเป็นการเปลี่ยนแปลงงานในลักษณะเดียวกับการโอนย้ายงาน คือเป็นการเปลี่ยนแปลงในแนวนอนหรือในระดับเดียวกัน แต่ในการโอนย้ายงานมีสาเหตุมาจากการที่ผู้บริหารเห็นว่าการทำงานของบุคคลนั้นไม่ได้ผลเต็มที่ และอีกสาเหตุหนึ่งก็คือการที่บุคคลนั้นขอโอนย้ายตัวเอง การโอนย้ายงานอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงชั่วคราวหรือเป็นการถาวรก็ได้ สำหรับการหมุนเวียนงานนั้นมีความสำคัญจากการที่ผู้บริหารต้องการสร้างโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน โดยให้มีโอกาสสัมผัสกับงานหลากหลายด้านทักษะเป็นการเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานและสร้างความสนใจในการทำงาน ซึ่งเกิดความรู้สึกท้าทายและตื่นตัวกับงานใหม่ๆ การหมุนเวียนงานจะกระทำเป็นการชั่วคราวเท่านั้น แต่จะต้องมีระยะเวลาเพียงพอที่จะทำให้เรียนรู้งานจนมีความสามารถอย่างแท้จริงและได้ทันเห็นผลความสำเร็จของตนเองในงานนั้นๆ อย่างไรก็ตามการหมุนเวียนงานมีข้อจำกัดที่จะไม่ให้เป็นงานที่เพิ่มงานที่มีลักษณะประจำซากที่ทำให้เกิดความน่าเบื่อหน่ายในการทำงานมากยิ่งขึ้นหรือไม่ให้เป็นการลดประสิทธิภาพในการทำงานลง เพราะงานที่ทำอยู่เดิมเขาทำไว้อย่างชำนาญและเป็นแต่เมื่อต้องถูกหมุนเวียนไปทำงานใหม่ๆ ความสามารถในการงานก็เหมือนเดิมย่อมลดลง

2.2 การจัดกลุ่มงาน (Team Work)

วิธีการจูงใจแบบนี้เริ่มต้นจากการค้นพบของ เอลตัน มาโย จากการศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorn Study) ที่ว่าประสิทธิภาพในการทำงานจะเพิ่มขึ้นเมื่อคนงานได้ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การได้ร่วมกันทำงานสามารถสนองความต้องการทางสังคมของบุคคลากรได้ แนวความคิดดังกล่าวนี้ถูกนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน โดยการสร้างกลุ่มงานขึ้นเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ซึ่งนอกจากจะสนองความต้องการทางสังคมโดยบุคคลากรได้มีส่วนร่วมทำงานทำให้เกิดความรู้สึกรักใคร่ปรองดองกันแล้ว ยังสามารถสนองความต้องการขั้นสูงของบุคคลเหล่านั้นได้ เพราะฉะนั้นจำเป็นต้องจัดกลุ่มงานเพื่อทำนั้น มักจะมีลักษณะที่บุคคลคนเดียวไม่สามารถกระทำสำเร็จได้ จึงต้องอาศัยความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ดังนั้นบุคคลที่อยู่ในกลุ่มงานจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันจึงจะประสบความสำเร็จ และเมื่อสามารถกระทำสำเร็จก็จะช่วยตอบสนองความต้องการขั้นสูงของบุคคลเหล่านั้นได้นอกจากนี้การให้ทำงานเป็นกลุ่มยังมีประโยชน์ในแง่ที่งานนั้นๆ ได้ผ่านการกลั่นกรองมาจากทรรศนะที่กว้างกว่า โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จจึงอาจมีได้มากกว่า และอีกประการหนึ่งพลังของกลุ่มจะมีประโยชน์ในแง่ของการเสี่ยง ดังนั้นการจูงใจในงานที่มีความท้าทายและมีอัตราความเสี่ยงสูง ควรเน้นในเรื่องของการให้ทำงานเป็นกลุ่ม การจัดให้มีการทำงานเป็นกลุ่มก็คือการจัดให้มีกลุ่มที่เป็นทางการ (Formal Group) นั่นเอง ในองค์กรต่างๆ ไป จะเห็นว่าธรรมชาติของโครงสร้างองค์กรมีลักษณะของการจัดให้มีการทำงาน

เป็นกลุ่มอยู่แล้ว เช่น แผนงานหนึ่งจะประกอบด้วยหัวหน้าและบุคลากรในแผนก กลุ่มงานชนิดนี้ก็คือกลุ่มบังคับบัญชา (Command Group) แต่การจัดให้มีการทำงานเป็นกลุ่มเพื่อการจูงใจนั้นจะมีลักษณะแตกต่างไปจากนี้คือมักจะเป็นการจัดตั้งกลุ่มงานที่มีลักษณะชั่วคราว 2 รูปแบบ คือ

2.2.1 คณะทำงาน (Task Group) คือ การจัดกลุ่มงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มาจากกลุ่มบังคับบัญชาหลายกลุ่ม ซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือโครงการใดโครงการหนึ่งเป็นการเฉพาะ การที่บุคลากรเหล่านี้มาจากกลุ่มบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน แต่ละคนมีหน้าที่ปฏิบัติและมีความรู้ความสามารถต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การทำงานร่วมกันสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี สมาชิกในกลุ่มจะต้องประสานงานและร่วมมือกันอย่างจริงจัง เมื่อพิจารณาในเชิงรูปแบบโครงสร้างองค์กร การจัดให้มีการทำงานเป็นกลุ่มในลักษณะนี้ ก็คือการจัดองค์กรแบบเมทริกซ์นั่นเอง คณะทำงานอาจมีลักษณะถาวรหรือชั่วคราวก็ได้ แต่โดยทั่วไปมักจะเป็นคณะทำงานชั่วคราว คือ เมื่องานหรือโครงการที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้ว สมาชิกของกลุ่มก็จะสลายตัวลง และถอนตัวกลับไปทำงานในกลุ่มบังคับบัญชาตามเดิมต่อไป

2.2.2 คณะกรรมการ (Committee) คือ การจัดกลุ่มงานขึ้นเพื่อทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่นเดียวกับคณะทำงาน แต่ต่างกันที่คณะกรรมการได้รับมอบหมายงานเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษ นอกเหนือจากงานประจำที่ต้องทำอยู่ในกลุ่มบังคับบัญชา หมายความว่า สมาชิกของคณะกรรมการแต่ละคนยังต้องรับผิดชอบทำงานตามปกติของตนอยู่และในขณะเดียวกันก็ต้องหาเวลาร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษนี้ด้วย ลักษณะการแต่งตั้งคณะกรรมการจึงเป็นการชั่วคราว และเมื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษนี้สำเร็จสมาชิกของกลุ่มก็จะสลายตัวไป และมีผลทำให้ได้รับรางวัลตอบแทนพิเศษเพิ่มขึ้นด้วย

การจัดกลุ่มทำงานต้องคำนึงถึงขนาดของกลุ่มด้วย ถ้ากลุ่มใหญ่เกินไป เช่น มีสมาชิกประมาณ 60 คน ก็ไม่อาจสนองความต้องการทางสังคมของสมาชิกในกลุ่มทุกคนได้ กลุ่มงานจึงควรมีลักษณะเป็นกลุ่มย่อยที่มีสมาชิกประมาณ 3-10 คน ในเรื่องนี้นักวิชาการบางท่านเห็นว่ากลุ่มอาจประกอบด้วยสมาชิกตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป จนถึงจำนวนสูงสุดประมาณ 12 คน แต่ก็หากจะมีมากกว่านั้น ก็ไม่ควรเกิน 16 คน นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงกระบวนการของกลุ่มที่มีผลกระทบอันพึงเกิดขึ้นเนืองตามได้ และต้องพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดผลกระทบดังกล่าวซึ่งจะทำให้เกิดผลเสียแก่องค์กรได้

2.3 การออกแบบงาน (Job Design)

การออกแบบงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริการตัดสินใจเกี่ยวกับหน้าที่และอำนาจหน้าที่ของงานแต่ละงานจากการวิเคราะห์งานใน 2 ลักษณะ ได้แก่ ความกว้างของงาน (Range) และความลึกของงาน (Depth)

1. ความกว้างของงาน หมายถึง ปริมาณหน้าที่ต่างๆ ที่ผู้รับผิดชอบต่องานนั้นต้องทำงานที่มีปริมาณหน้าที่มากจึงเป็นงานที่ใช้เวลาที่จะทำให้เสร็จกว่างานที่มีหน้าที่ต้องทำน้อย

2. ความลึกของงาน หมายถึง ปริมาณคุณพินิจที่ผู้ทำงานต้องใช้ในกิจกรรมต่างๆ และผลได้ของงาน จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับอิทธิพลส่วนตัวและอำนาจหน้าที่ที่รับมอบหมาย

ดังนั้นบุคลากรที่มีตำแหน่งระดับเดียวกันไม่ว่าจะเป็นไปในองค์เดียวกันหรือต่างองค์กรกัน จึงอาจมีความกว้างและความลึกของงานต่างกันได้

การจูงใจเป็นความพยายามที่จะเน้นการจูงใจภายใน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะค้นหาและกำหนดลักษณะงานที่เป็นแรงกระตุ้นเพื่อจูงใจบุคลากรในการทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการออกแบบงานให้น่าสนใจ น่าตื่นเต้นและท้าทาย เนื่องจากงานที่มีลักษณะดังกล่าวสามารถสนองความต้องการระดับสูงของบุคลากรได้ และเป็นปัจจัยสร้างความพอใจในการทำงาน ซึ่งมีผลทำให้เกิดแรงจูงใจภายใน 2 วิธี คือ

1. การขยายงาน (Job Enlargement) เป็นวิธีการออกแบบงานที่เน้นความกว้างได้แก่การเพิ่มประเภทของงานให้มีปริมาณงานมากขึ้น เมื่อเพิ่มปริมาณงานมากขึ้นบุคลากรก็ต้องใช้ทักษะเพิ่มขึ้น ทำให้งานดูน่าตื่นเต้นท้าทายมากขึ้น การขยายงานทำได้กับบุคลากรทุกระดับ แต่งานที่เพิ่มขึ้นต้องเป็นงานที่อยู่ในระดับเดียวกันกับระดับของบุคลากร การขยายงานเป็นวิธีที่จะช่วยจูงใจบุคลากรที่ต้องทำงานเฉพาะด้านหรืองานที่มีลักษณะจำเพาะ ให้ทุ่มเทความพยายามและความสามารถในการทำงานมากขึ้น โดยปกติงานประเภทนี้เป็นงานที่มีผลกระทบต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรแต่ไม่เอื้ออำนวยให้เกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จ เพราะงานที่แต่ละคนทำก็ยังเป็นเพียงบางส่วนของผลงานทั้งหมดเหมือนเดิม ยกเว้นแต่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นเท่านั้น ซึ่งโอกาสเช่นนี้ก็มีอยู่อย่างจำกัด การขยายงานนอกจากจะเพิ่มความน่าสนใจและท้าทายแล้วยังช่วยขยายโอกาสเจริญก้าวหน้าได้อีกด้วย เพราะทำให้บุคลากรมีโอกาสเพิ่มทักษะและความสามารถในการงานด้านอื่นๆ ขึ้นอีก อย่างไรก็ตามการขยายงานอาจให้ผลในทางตรงกันข้าม อาจเป็นการเพิ่มงานที่มีลักษณะประจำซ้ำซากที่น่าเบื่อหน่ายเข้าไปอีกก็ได้ หรือไม่ก็อาจลดประสิทธิภาพในการทำงานลง เพราะงานที่เคยทำอยู่ทำได้อย่างคล่องแคล่วโดยอัตโนมัติ แต่เมื่อต้องทำงานอื่นๆ อีกความสามารถที่จะทำได้โดยอัตโนมัติก็จะลดลง ผู้บริหารจึงพึงระวังข้อเสียที่อาจเกิดขึ้นดังกล่าวด้วย

2. การเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment) วิธีการนี้เป็นการออกแบบงานให้น่าสนใจโดยเน้นความลึกของงาน ซึ่งจะช่วยให้หลีกเลี่ยงปัญหาอันพึงเกิดขึ้นจากวิธีการแรก โดยการกระจายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรมีสิทธิในการตัดสินใจอิสระในการทำงานมากขึ้น เช่น

เพิ่มโอกาสในการตัดสินใจการให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและควบคุม และการให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำงาน เป็นต้น เป็นที่น่าสังเกตว่างานจะมีความสำคัญต่อบุคคลมากและสามารถจูงใจได้ก็ต่อเมื่องานนั้นต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวและความสามารถต่างๆ ไปหลายด้าน ซึ่งหมายถึงมีความหลากหลายทางทักษะ นอกจากนี้ยังเป็นงานที่ทำให้บุคคลมีอิสระในการทำงาน และผู้ทำงานควรได้ทำงานนั้นทั้งหมดโดยตลอดจนกระทั่งเห็นผลงานไม่ใช่ทำเพียงบางส่วนเท่านั้น โดยผลงานที่เกิดขึ้นต้องมีความสำคัญหรือมีผลกระทบต่องานด้านอื่นๆ ขององค์กรด้วย การเพิ่มคุณค่าให้แก่งานจึงทำให้งานมีลักษณะเป็นรางวัลตอบแทนในตัวเองก็จะเป็นรางวัลตอบแทนภายในที่ตอบสนองต่อความต้องการระดับสูงของบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี

3. วิธีการจูงใจด้วยการบริหาร

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีผลกระทบต่อการจูงใจในการทำงานก็คือ การบริหาร ซึ่งมีอิทธิพลต่อนโยบายปรัชญาและพฤติกรรมการบริหารขององค์กร เป็นความจริงที่ปรากฏให้เห็นอยู่ทั่วไปว่าบุคลากรจำนวนมากที่เกิดความรู้สึกท้อแท้เหนื่อยหน่ายต่องาน ในบางครั้งถึงกับต้องลาออกจากงานเนื่องจากเกิดความไม่พอใจในการบริหาร ในเรื่องนี้ เฮอรัสเบิร์ก ได้ให้ความเห็นไว้ว่านโยบายการบริหารเป็นสิ่งแวดล้อมของงานที่สำคัญ ประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความไม่พอใจในการทำงานได้ แต่อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่าจะมีรูปแบบการบริหารอย่างหนึ่งอย่างใดที่ดีที่สุด มีประสิทธิผลมากที่สุดที่ใช้ได้ในทุกกรณี ความพอใจในรูปแบบการบริหารย่อมขึ้นอยู่กับธรรมชาติของบุคลากรซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคน รูปแบบของการบริหารที่สามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดังต่อไปนี้

3.1 การบริหารโดยเน้นการควบคุม (Management by Control)

ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor อ้างถึงใน พิมพ์จรีย์ นามวัฒน์, 2547:62-69) ในการจูงใจเห็นว่าควรมีการปฏิบัติต่อบุคลากรแตกต่างกันตามระดับความต้องการของเขาเหล่านั้น โดยได้แบ่งธรรมชาติของมนุษย์ไว้เป็น 2 กลุ่ม โดยตั้งชื่อว่า Theory X และ Theory Y โดยมีสมมติฐานตามทฤษฎี X ว่า “มนุษย์ไม่ชอบทำงาน และพยายามทำงานให้น้อยที่สุด โดยจะยอมทำงานก็เพียงเพื่อหาเงินเท่านั้น นั่นก็คือถูกจูงใจโดยความต้องการระดับต่ำกว่า นอกจากนี้มนุษย์ยังไม่มี ความทะเยอทะยาน ไม่ชอบที่จะมีความรับผิดชอบและยินดีที่จะเป็นผู้ตามแต่ก็พยายามแสวงหาความมั่นคงปลอดภัยให้มากที่สุด สนใจแต่ตนเองและมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง” โดยมี ความเห็นว่าการจูงใจบุคลากรที่มีธรรมชาติตามสมมติฐานของทฤษฎีนี้อยู่ที่ความต้องการขั้นต่ำกว่าคือขั้นพื้นฐานละความมั่นคงปลอดภัย ดังนั้นการจูงใจบุคลากรจึงควรเน้นการบริหารแบบบังคับ

บัญชาหรือเผด็จการ โดยผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจอย่างเป็นทางการเต็มที่ แมกเกรเกอร์เรียกวิธีการแบบนี้ว่า KITA (Kick In The Ass) มีการควบคุมอย่างเคร่งครัด ใช้การข่มขู่และกำหนดโทษสำหรับการหลีกเลี่ยงงาน รวมตลอดถึงการข่มขู่ให้หวาดกลัวว่าจะไม่ได้รับในสิ่งที่ตนต้องการ ซึ่งล้วนแต่มีผลกระทบต่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยของบุคลากรทั้งสิ้น

3.2 การให้อิสระภาพในการปกครองตนเอง (Management By Autonomy)

สมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ตามทฤษฎี Y ที่แมกเกรเกอร์กำหนดขึ้นคือ “มนุษย์โดยธรรมชาติไม่ได้เป็นคนเกียจคร้านหรือต่อต้านความต้องการขององค์กร แต่กลับมีแรงจูงใจ มีศักยภาพที่จะพัฒนาความสามารถที่จะรับผิดชอบพร้อมที่จะมีพฤติกรรมไปด้อยประสิทธิภาพขององค์กร จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญและพัฒนาศักยภาพดังกล่าวเพื่อตัวเองด้วยการจัดสถานการณ์และวิธีที่จะทำให้บุคลากรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการควบคุมความพยายามของตนเองเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์กร” จะเห็นว่าบุคคลที่มีคุณสมบัติตามทฤษฎี Y เป็นบุคคลที่มีความต้องการระดับสูงกว่ามีความสามารถจะควบคุมตนเองและสั่งการตนเองได้ถ้าสถานการณ์เอื้ออำนวย ดังนั้นบุคคลจะมีความพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นถ้าได้รู้สภาพแวดล้อมของงานเป็นไปในลักษณะที่ส่งเสริมให้มีอำนาจในการปกครองตนเอง ได้รับความไว้วางใจและได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ การบริหารโดยให้ปกครองตนเองแบบประชาธิปไตยหรือแบบให้มีส่วนร่วมจึงเป็นวิธีการจูงใจบุคลากรประเภทนี้ได้วิธีหนึ่งเพราะเป็นการบริหารที่ส่งเสริมธรรมชาติที่มีอยู่แล้วในตัวบุคคล

โดยทั่วไปในการบริหารงานโดยการควบคุมนั้น เป็นการมอบหมายงานแต่ละส่วนให้เป็นครั้งๆไป เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเสร็จก็จะมอบหมายงานใหม่ให้ นอกจากนี้ยังมีผู้บริหารบางคนนิยมที่จะสั่งงานทีละขั้นตอนเพื่อความสะดวกในการควบคุม แต่การบริหารโดยให้ปกครองตนเองนั้นผู้บริหารควรจะมอบหมายงานให้ทั้งชิ้นหรือทั้งงานในครั้งเดียว เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบโดยมีอำนาจในการตัดสินใจเองโดยตลอดให้บรรลุผลสำเร็จ แต่ปัญหาที่ผู้บริหารมักจะพบก็คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาตีความการดำเนินงานนั้นผิดพลาด สำหรับตัวผู้บริหารเองก็มีความลำบากที่จะอธิบายงานทั้งหมดซึ่งมีขอบเขตกว้างขวางไว่ว่างหน้าเป็นเวลาค่อนข้างนาน วิธีแก้ปัญหานี้ก็คือผู้บริหารจะระบุวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ไม่ตีความผิดพลาดจนนำไปสู่จุดหมายอื่นเพราะวัตถุประสงค์เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการตีความงานได้เสมอ และการทำเช่นนี้ยังจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์เป็นที่ยอมรับได้ดีกว่าไม่แจ้งให้รู้เสียเลย เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รู้ถึงความสำคัญของงานที่ตนได้รับมอบหมายให้กระทำ

นอกจากนี้การบริหาร โดยให้อิสระปกครองตนเองนี้ยังรวมถึงการยืดหยุ่นเวลาการทำงานด้วย (Flexi time) การจัดให้มีการยืดหยุ่นเวลาการทำงานนั้นหมายถึงการให้อำนาจในการตัดสินใจกำหนดตารางเวลาในการทำงานเอง ว่าสำหรับชั่วโมงการทำงานที่กำหนดไว้ในแต่ละวันบุคลากรแต่ละคนสะดวกที่จะทำงานในองค์กรในช่วงใดบ้าง วิธีการเช่นนี้ถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกเพื่อช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานอย่างได้ผล เมื่อสหรัฐอเมริกา นำวิธีการยืดหยุ่นเช่นนี้ถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกเพื่อช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานอย่างได้ผล เมื่อสหรัฐอเมริกา นำวิธีการยืดหยุ่นเวลาไปใช้ในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ก็พบว่าสามารถลดการทำงานล่วงเวลา การลาป่วยและการขาดงานลงได้ด้วย เพราะคนงานสามารถกำหนดตารางเวลาการทำงานที่สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตส่วนตัวของตนได้ โดยยังสามารถมีส่วนร่วมที่สร้างความพอใจให้กับองค์กรได้ในขณะเดียวกันด้วย เป็นที่น่าสังเกตว่าวิธีการแบบนี้สามารถสนองความต้องการของมนุษย์ได้เป็นอย่างดี แต่อาจมีปัญหาในเรื่องของการควบคุมเวลาการทำงานโดยฝ่ายบริหารได้ องค์กรที่ยังไม่มั่นใจในเรื่องนี้จึงยังไม่นำไปใช้

3.3 การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management By Objective)

เป็นเทคนิคการบริหารที่ยึดแนวความคิดทางวิธีการของการบริหาร โดยให้อำนาจปกครองตนเอง ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) กล่าวว่า การบริหารโดยวัตถุประสงค์ และการให้อำนาจปกครองควบคุมตนเองคือ ปรัชญาการบริหาร มีพื้นฐานอยู่ที่แนวความคิดทางการบริหาร แนวความคิดทางพฤติกรรมมนุษย์และการจูงใจ ซึ่งใช้ได้กับผู้บริหารทุกระดับ ทุกหน้าที่และกับองค์กรทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ แต่เป็นที่น่าสนใจว่าการบริหารโดยให้อำนาจปกครองตนเองนั้นนำไปใช้ได้เฉพาะกับบุคคลที่มีธรรมชาติตามทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์เท่านั้น สำหรับแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยวัตถุประสงค์สามารถใช้ได้กับผู้บริหารทุกคน ทุกระดับในองค์กรทุกขนาด โดยไม่คำนึงว่าจะมีธรรมชาติแบบใด ดังจะเห็นได้ชัดจากรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยและหลักการของการบริหารโดยวัตถุประสงค์ต่อไปนี้

3.3.1 ปัจจัยสำคัญของการบริหารโดยวัตถุประสงค์ มีดังนี้

3.3.1.1 เป้าหมายขององค์กร (Organizational Goal) กระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์จะเริ่มต้นโดยการที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าหมายขององค์กร โดยให้มีลักษณะที่ครอบคลุม ขอบเขตกว้างๆ และเป็นเรื่องทั่วไป ในเชิงปรัชญามากกว่าเชิงปฏิบัติ

3.3.1.2 วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Unit Objectives) ผู้บริหารหน่วยงานในระดับรองลงมาจะกำหนดวัตถุประสงค์ สำหรับหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ และผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปก็จะกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับหน่วยงานในระดับรองๆ ลงไปเรื่อยๆ

ตามระดับขององค์กร จนถึงหน่วยงานระดับต่ำสุดขององค์กร โดยวัตถุประสงค์ในระดับต่างๆ เหล่านี้จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้แล้ว

3.3.1.3 ข้อเสนอของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates Proposals)

ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ขององค์กรจะยื่นข้อเสนอเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของตนที่จะเป็นประโยชน์ต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ นอกจากนี้อาจจะเสนอวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเพิ่มเติมอีกก็ได้

3.3.1.4 ข้อตกลงร่วม (Joint Negotiation) ในขั้นนี้ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมกันหารือเพื่อตกลงในเรื่องของวัตถุประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเห็นว่าไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานก็อาจมีการประนีประนอมเข้าหากันจนได้

ผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมกันหารือเพื่อตกลงในเรื่องของวัตถุประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเห็นว่าไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานก็อาจมีการประนีประนอมเข้าหากันจนได้

3.3.1.5 ผลการทบทวนการปฏิบัติงาน (Review Performance) เมื่อได้

ตกลงกันและดำเนินการแล้ว ต้องมีการทบทวนการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ซึ่งอาจจะเป็น 3 เดือนครั้ง หรือ 6 เดือนครั้ง ก็ได้ตามที่เห็นว่าเหมาะสม เพื่อดูว่าผลงานเป็นอย่างไร มีข้อผิดพลาดหรือไม่ อย่างไร ควรแก้ไขหรือไม่ เป็นต้น ผลที่ได้จากการทบทวนการปฏิบัติงานนำไปประกอบการประเมินการปฏิบัติงานต่อไปได้

3.3.2 หลักการสำคัญในการบริหารโดยวัตถุประสงค์ อาจกล่าวได้ว่าการ

บริหารงานโดยวัตถุประสงค์เกิดจากสมมติฐาน 2 ประการ ประการแรกคือบุคคลจะทำงานได้ดีถ้ากิจกรรมที่กระทำนั้นมีความสำคัญคือ ได้รับรู้ ขอบรับ และรู้ดีกว่ากิจกรรมอื่นๆ มีจุดมุ่งหมายในการกระทำสูง และประการที่สอง คนส่วนใหญ่จะทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ถ้าได้รับรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ และคาดหวังที่จะได้รับรางวัลจากการมีส่วนร่วมช่วยเหลือให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้ ดังนั้นการบริหารโดยวัตถุประสงค์จึงควรบริหารจัดการดังต่อไปนี้

3.3.2.1 อธิบายวัตถุประสงค์ให้เป็นที่เข้าใจ การจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

มีส่วนร่วมและสนับสนุนวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องทำให้วัตถุประสงค์นั้นเป็นที่เข้าใจแบบแจ่มแจ้งเสียก่อน

3.3.2.2 กำหนดวัตถุประสงค์ที่ท้าทาย คือ ไม่ง่ายเกินไป แต่ก็ต้องไม่

ยากเกินไปจนไม่เอื้ออำนวยต่อหลักการในการทำให้วัตถุประสงค์เป็นที่ยอมรับ

3.3.2.3 ทำให้วัตถุประสงค์เป็นที่ยอมรับ วัตถุประสงค์จะเป็นที่ยอมรับ

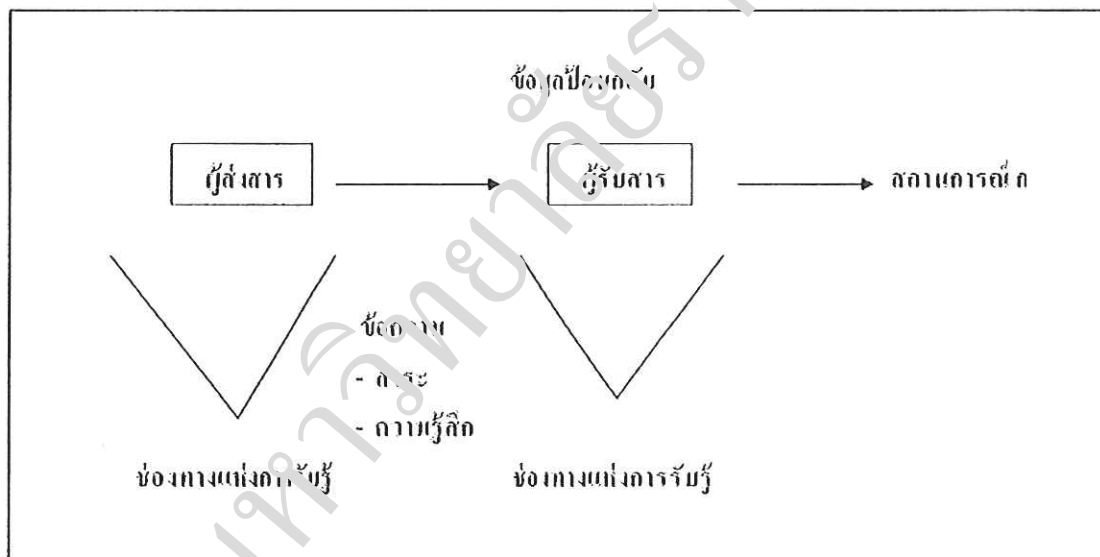
หรือไม่นอกจากจะขึ้นอยู่กับความยากง่ายตามหลักการข้อแล้ว ยังขึ้นอยู่กับโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ด้วยคือ ต้องมีการเจรจาหารือและตกลงกันเสียก่อน

การบริหารโดยวัตถุประสงค์นอกจากจะสามารถตอบสนองความต้องการด้านเกียรติยศชื่อเสียงแล้ว ยังสามารถตอบสนองความต้องการด้านความสำเร็จในชีวิตด้วย เพราะวัตถุประสงค์เป็นมาตรฐานในการวัดความสำเร็จได้เป็นอย่างดี การบริหารแบบนี้จึงนับว่าเป็นการบริหารที่เป็นรางวัลตอบแทนอยู่ในตัวเองแล้ว และสามารถจูงใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี

4. วิธีการจูงใจด้วยการสื่อสาร

4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร

พิมลภรณ์ นามวัฒน์ (2547:62-69) ได้สรุปไว้ว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการส่งข่าวสาร ความรู้สึก อารมณ์ และความเข้าใจจากบุคคลคนหนึ่งหรือหลายๆ คน ไปยังบุคคลอื่น แต่การทำความเข้าใจกับการติดต่อสื่อสารไม่อาจพิจารณาได้จากคำนิยามดังกล่าว หรือจำแนกในทำนองนี้เพียงเท่านั้น การติดต่อสื่อสารมีความหมายมากกว่าการส่งข้อความจากผู้ส่งไปยังผู้รับ เพราะหากจะตีความว่าการส่งข้อความออกไปแล้วจะเป็นที่เข้าใจของผู้รับเสมอไปนั้นเป็นการตีความที่ผิด ดังนั้นการทำความเข้าใจกับการสื่อสารเพื่อการจูงใจจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับการติดต่อสื่อสารทั้งกระบวนการ ซึ่งแสดงได้ดังภาพ



ภาพที่ 2.4 ตัวแบบพื้นฐานของการสื่อสารระหว่างบุคคล

จากภาพแสดงให้เห็นว่าทั้งส่วนที่เป็นของผู้ส่งข้อความและมีช่องแห่งการรับรู้ (Perceptual Screens) ซึ่งหมายถึงหน้าต่างหรือช่องทางผ่านสำหรับการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ช่องทางแห่งการรับรู้ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนตัวของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารระหว่างบุคคล เช่น อายุ เพศ ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ประสบการณ์ ความต้องการ รวมทั้งภูมิหลังทางภูมิศาสตร์และชาติพันธุ์ด้วย ข้อความที่ถูกส่งออกหรือได้รับย่อมถูกครอบงำโดยอิทธิพลจากการเปิดหรือปิดม่านแห่งการรับรู้ทำให้การตีความของแต่ละฝ่ายตรงกันหรือต่างกันก็ได้ อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างดังกล่าวในบุคคลสองคนอาจเปลี่ยนไปได้ถ้ามีโอกาสได้รู้จักคุ้นเคยกัน ความแตกต่างจะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยอาจเป็นความสัมพันธ์ในแนวนอนคือระหว่างกลุ่มย่อยหรือกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และในแนวตั้งคือระหว่างหน่วยงานที่อยู่ในระดับชั้นต่างๆ ขององค์กร ซึ่งสังเกตเห็นได้จากตำแหน่งงานซึ่งแสดงสถานภาพของบุคคลในองค์กร

4.2 ประโยชน์ของการสื่อสารต่อการงูใจบุคลากร

การสื่อสารมีประโยชน์ต่อการงูใจบุคลากรดังต่อไปนี้

4.2.1 ประโยชน์ในด้านการปฏิบัติงาน ช่วยในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการทำงานได้ให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน จะทำให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องผิดพลาดได้ทันก่อนที่จะก่อให้เกิดผลเสียร้ายแรง การสื่อสารอย่างเปิดเผยที่มีในกลุ่มงานสามารถแก้ไขปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ และความถูกต้องของข้อมูลและการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย จะช่วยให้การทำงานของบุคลากรประสบความสำเร็จ

4.2.2 สร้างความพอใจในการทำงาน ให้มีส่วนอยู่ในโครงข่ายของการติดต่อสื่อสาร ช่วยสร้างความพอใจในการทำงาน โดยเฉพาะโอกาสติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบเผชิญหน้าจะยิ่งสร้างความพอใจมากขึ้นได้ และความถูกต้องของข้อมูลและการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย จะช่วยให้การทำงานของบุคลากรประสบความสำเร็จ

4.2.3 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารยังมีมากก็ยิ่งทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มมากขึ้น และยิ่งมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นก็จะยิ่งช่วยลดผลกระทบในทางลบอันเกิดจากความขัดแย้งในกลุ่มได้

4.3 การสื่อสารเพื่อสร้างแรงงูใจ

การสื่อสารเพื่อสร้างแรงงูใจเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) ซึ่งผู้ส่งข้อความอาจใช้สื่อในรูปของสัญลักษณ์หรือภาษาซึ่งหมายถึงถ้อยคำ การออกเสียงและวิธีการผสมผสานถ้อยคำและการออกเสียงซึ่งสมาชิกในแต่ละชุมชนกำหนดขึ้น โดยมีวิธีการส่งข้อความได้หลายรูปแบบ โดยมีการสื่อสารที่เป็นพื้นฐานและมีความสำคัญต่อการงูใจ

ในบุคลากรในองค์กร ได้แก่ การติดต่อสื่อสารด้วยวาจาและด้วยลายลักษณ์อักษร ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารที่ต้องใช้ถ้อยคำ และการสื่อสารที่ไม่ใช้ถ้อยคำ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.3.1 วิธีการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจ

4.3.1.1 การติดต่อสื่อสารด้วยวาจาหรือด้วยคำพูด (Oral Communication)

การติดต่อสื่อสารด้วยวาจาเป็นการติดต่อสื่อสารโดยตรงหรือแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) มีส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ การพูดและการฟัง จอห์น เกลทเนอร์ (John Keltner) ได้ประมาณการไว้ว่า อัตราร้อยละ 74 ของกิจกรรมในปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์เป็นเรื่องของการพูดและการฟัง ซึ่งหมายความว่าในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น ใช้การติดต่อสื่อสารด้วยวาจาเป็นส่วนใหญ่ โดยผู้สื่อสารหรือผู้ส่งข้อความจะต้องเป็นผู้รับข้อความที่ดีด้วย กล่าวคือนอกจากจะส่งข้อความออกไป เพื่อบอกกล่าว แจ้งข้อความและสั่งการแล้ว ยังต้องรอรับข้อมูลย้อนกลับ โดยการรับฟัง ความเข้าใจและถามคำถามด้วย จึงจะถือว่าเป็นผู้ทำการติดต่อสื่อสาร ได้ครบถ้วนตามกระบวนการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นการสื่อสารด้วยวาจาจึงเกี่ยวข้องกับภาษาและความเหมาะสมของการพูดและการฟัง ดังนี้

การพูด ระดับเสียงของการพูดเป็นสิ่งที่บอกให้อารมณ์ของผู้พูดได้เป็นอย่างดี เช่น เสียงตลาคังแหลมหรือเสียงตะโกนแบบตะลึงเสียงกระซิบแต่น้ำเสียงแบบข่มขู่ ล้วนเป็นน้ำเสียงที่แสดงออกซึ่งอารมณ์โกรธ เป็นกับ รูปแบบของการพูดที่ผู้บริหารพึงระวังในการจูงใจ เช่น การพูดที่มีรายละเอียดมาก พูดแบบเป็นมิตรเห็นอกเห็นใจ พูดแบบหัวเราะตรงไปตรงมา หรือพูดแบบมีเหตุมีผล แสดงจุดมุ่งหมายในเรื่องที่พูด เป็นต้น ถ้าผู้บริหารสามารถเลือกรูปแบบการพูดให้เหมาะสมกับผู้รับฟังจะช่วยส่งเสริมการจูงใจให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นการพยายามเข้าใจในภูมิหลัง ฐานะและสังคม รวมทั้งการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

การฟัง หมายถึง การที่ผู้รับข้อความ รับฟังหรือได้ยินข้อความนั้นด้วยความตั้งใจ มีความเข้าใจในข้อความนั้น และจำข้อความที่ได้ยินนั้นได้ด้วย การฟังจึงไม่ใช่กิจกรรมที่เฉื่อยหรือไม่มีบทบาทตามที่เข้าใจกันโดยทั่วไป เพราะการฟังที่ดีนั้นผู้ฟังจะต้องมีคุณสมบัติของการฟังแบบตอบสนอง (Reflective Listening) คือ ตั้งใจฟัง ตีความหมาย ทำความเข้าใจและจดจำสิ่งที่ได้ฟังให้ได้ โดยมีแนวทางดังนี้

1) ฟังโดยไม่วิพากษ์วิจารณ์ หมายถึง การฟังเฉยๆ โดยไม่วิจารณ์ไม่ประเมินสิ่งที่ได้รับฟัง หรือไม่ตัดสินความถูกผิดของสิ่งที่ได้รับฟัง ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศแห่งความเข้าใจ การยอมรับและความสัมพันธ์อันอบอุ่นซึ่งกันและกันระหว่างผู้พูดและผู้ฟัง

2) แสดงการตอบสนองต่อผู้สื่อสาร ไม่ใช่การนำผู้สื่อสาร โดยการเดาความล่วงหน้า ในความจริงแม้ว่าบางครั้งผู้ฟังอาจจะรู้ได้ว่าผู้พูดกำลังจะพูดถึงเรื่องอะไร ในการเป็นผู้ฟังที่ดีไม่ควรเดาความล่วงหน้าและคัดลอกพูดในสิ่งที่ผู้อื่นจะพูดเสียก่อน เพราะจะทำให้ผู้พูดหมดกำลังใจที่จะพูดต่อไป

3) จับประเด็นในเรื่องที่สำคัญๆ ในการฟัง ผู้ฟังไม่ควร คิดใจพยายามจำรายละเอียดทุกๆ สิ่งที่ได้รับฟังจากผู้พูด ควรจะจับประเด็นสำคัญๆ ให้ได้ก็พอแล้ว เพราะถ้าผู้ฟังพยายามจำทุกๆ เรื่องในรายละเอียดจะทำให้เกิดความสับสน และจะมีผลกระทบต่อการตีความและทำความเข้าใจกับข้อความเหล่านั้นได้

4) ทบทวนข้อความเป็นระยะๆ ผู้ฟังที่ดีควรทบทวน ข้อความที่ผู้พูด พูดไปแล้วเป็นระยะๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งข้อมูลย้อนกลับแก่ตรรกะของผู้พูดว่าสิ่งที่ตนเข้าใจนั้นตรงกับข้อความผู้พูดตั้งใจจะส่งให้หรือไม่ ซึ่งจะทำให้การติดต่อสื่อสาร เกิดขึ้นอย่างจริงจัง และครบถ้วนตามกระบวนการทุกขั้นตอน

4.3.1.2 การติดต่อสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรหรือด้วยข้อเขียน (Writing Communication) การติดต่อสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรเป็นการใช้สัญลักษณ์ด้วยคำในการเขียน จึงเป็นวิธีการติดต่อสื่อสารที่จำเป็นวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับเรื่องที่สำคัญๆ และต้องการให้ข้อความที่ส่งออกไปมีหลักฐานแน่นอน การติดต่อสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรที่ดีควรจะกะทัดรัดแต่ได้ใจความ และจะต้องส่งข้อความที่สื่อข้อความได้โดยฉับพลัน ผู้รับเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง ได้โดยง่าย เพราะการติดต่อสื่อสารแบบนี้ผู้ส่งข้อความจะไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับโดยทันทีทันใด จึงไม่มีโอกาสที่จะแก้ไขความเข้าใจผิดอย่างฉับพลันเหมือนการพูด และหากข้อความที่ส่งออกไป เข้าใจได้ยากแล้ว การจะดำเนินการติดต่อสื่อสารให้ครบถ้วนสมบูรณ์ย่อมต้องสิ้นเปลืองเวลามาก ควรต้องพยายามให้ข้อความที่ส่งออกสามารถสื่อความหมายได้โดยฉับพลัน มิฉะนั้นหากบุคลากร ตีความหมายข้อความผิดพลาดอาจเป็นการทำลายขวัญในการทำงานมากกว่าเป็นการจงใจก็ได้

ผู้บริหารจึงควรต้องปรับปรุงทักษะในการเขียนของตนให้ สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจทำได้หลายทาง เช่น การอ่านหนังสือทั่วไป เป็นประจำโดยเฉพาะอย่างยิ่งหนังสือเกี่ยวกับวิธีการเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ การอ่านเอกสารที่มี รูปแบบที่จะเป็นแบบอย่างเช่นต่ออาชีพของตนรวมทั้งบันทึกหรือรายงานทุกธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ การฝึกฝนทุกครั้งเมื่อมีโอกาสและการหาข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับข้อเขียนของตน เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้บริหารยังควรต้องสำรวจวิเคราะห์ข้อบกพร่องในการเขียนของตนอยู่เสมอ ซึ่งในความเป็นจริงคนเราโดยทั่วไปมักจะเข้าใจตัวเองว่ามีทักษะในการเขียนเป็นอย่างดีอยู่แล้ว ดังนั้นการวิเคราะห์

ข้อบกพร่องในการเขียนของตนเองจึงควรกระทำอย่างตรงไปตรงมา และซื่อสัตย์ต่อตนเองจึงได้ข้อมูลที่แท้จริง

4.3.1.3 การติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้ถ้อยคำ (Non-verbal Communication)

หมายถึง การติดต่อสื่อสารโดยตรงใช้สีหน้า อากัปกิริยาท่าทางและส่วนต่างๆ ของร่างกาย เช่น มือ แสดงประกอบหรือที่เรียกว่าภาษากาย การติดต่อสื่อสารแบบนี้โดยทั่วไปไม่ใช่เป็นวิธีการพื้นฐาน ยกเว้นกรณีคนพิการหรือกรณีจำเป็นพิเศษ เช่น ไม่ต้องการส่งเสียงรบกวนผู้อื่น หรือไม่ต้องการให้ผู้อื่นได้ยินคำพูดของตน เป็นต้น หรือใช้เพื่อเสริมการติดต่อสื่อสารแบบอื่นๆ ให้ประสบความสำเร็จ เช่น การใช้สีหน้า อากัปกิริยา และส่วนต่างๆ ของร่างกายประกอบ การพูดเพื่อแสดงความรู้สึกและอารมณ์ หรือเพื่อให้เป็นที่เข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น หรือเป็นการเน้นย้ำให้ความความที่ส่งออกรับรู้กันมีน้ำหนักยิ่งขึ้น หรือใช้ประกอบในการฟังด้วยการแสดงสีหน้าท่าทาง เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้พูดอย่างทันทีทันใด โดยไม่ทำให้การส่งข้อความของผู้พูดขาดตอน จึงอาจกล่าวได้ว่าการติดต่อสื่อสารแบบนี้จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารด้วยวาจาเพื่อการมุ่งใจประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น สื่อข้อความที่เป็นที่ต้องการของผู้รับซึ่งได้แก่ข้อความเกี่ยวกับงาน

4.3.2 หลักการใช้ในการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจ ในการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารควรหาทางหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยมีหลักการสำคัญๆ ได้แก่

4.3.2.1 การมีความจริงใจในการสื่อสาร หมายถึง การติดต่อสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ไม่มีการโกหกหลอกลวง เป็นที่น่าสังเกตว่าการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งกล่าวคำเท็จในอดีตจะเป็นสาเหตุให้บุคคลอื่นๆ ไม่เชื่อคำพูดของบุคคลนั้นต่อไปในอนาคต การกล่าวคำเท็จจึงเป็นข้อห้ามสำคัญในการบริหาร เพราะจะเป็นสาเหตุแห่งอุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสารเพื่อการมุ่งใจได้ นอกจากนี้ความถูกต้องของข้อความและการส่งข้อความออกอย่างเปิดเผย จะช่วยพัฒนาการทำงาน สร้างความพอใจในการทำงาน และสร้างความสามัคคีได้เป็นอย่างดี

4.3.2.2 การใช้วิธีการสื่อสารหลายๆ วิธี ได้แก่ การเสริมการติดต่อสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร โดยการติดต่อสื่อสารด้วยวาจา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับข้อเขียนยาวๆ ที่ยุ่งยากซับซ้อนและเป็นเรื่องที่ยากจะเกี่ยวกับเทคนิค เพราะการพูดเสริมจะช่วยขยายโอกาสให้ผู้รับข้อความทำความเข้าใจได้มากขึ้น ช่วยขยายโอกาสให้ผู้รับข้อความเข้าใจได้มากขึ้นและช่วยให้มีการป้อนข้อมูลย้อนกลับทันทีทันใด นอกจากนี้ในการติดต่อสื่อสารด้วยวาจาควรเสริมด้วยสีหน้า อากัปกิริยาท่าทาง เพื่อให้สอดคล้องกับการติดต่อสื่อสารอย่างจริงจัง เพราะการแสดงสีหน้า การทำท่าทาง และท่ามือประกอบ จะช่วยเน้นย้ำสิ่งที่พูดให้รับรู้ถึงความตั้งใจของผู้พูดได้เป็นอย่างดี การพูดอย่าง

เนื้อหาๆ ไม่แสดงสีหน้าท่าทางประกอบจะทำให้ผู้รับข้อความไม่แน่ใจว่าข้อความที่ส่งออกมานั้น มีแนวโน้มว่าจะเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด

4.3.2.3 การใช้ช่องทางการสื่อสารหลายๆ ช่องทาง ในการติดต่อสื่อสาร ข้อความใดข้อความหนึ่ง ถ้าผู้บริหารต้องการให้ได้ผลในการจูงใจควรต้องใช้หลายๆ ช่องทาง เช่น เมื่อส่งข้อความออกไปอย่างเป็นทางการแล้ว ควรเสริมด้วยการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และกระจายข่าวไปทุกทิศทางประกอบด้วย เพราะเป็นที่ทราบแล้วว่าข้อความที่ส่งออกไปในการสื่อสารแต่ละช่องทาง มีแนวโน้มที่จะถูกบิดเบือนได้ง่ายๆ อยู่แล้ว การใช้หลายๆ ช่องทางประกอบกัน จะช่วยแก้ไขจุดหรือประเด็นที่ถูกบิดเบือนไปซึ่งกันและกันได้

4.3.2.4 ใช้ถ้อยคำที่ผู้รับคุ้นเคยที่สุด ดังได้กล่าวแล้วว่า เราที่ผู้รับข้อความจะตีความหมายได้ถูกต้องตรงกับผู้ส่งตั้งใจนั้น ผู้บริหารจึงควรคำนึงว่าถ้าจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจตามที่ตนเองส่งข้อความออกไปจะต้องทำให้ผู้บังคับบัญชาตีความมุ่งหมายของตนในการใช้ถ้อยคำต่างๆ เหล่านั้น ซึ่งการจะตีความหมายของคำที่ใช้ในข้อความได้ถูกต้องตามที่ผู้ส่งตั้งใจนั้น ผู้รับข้อความจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับตัวผู้ส่งเป็นอย่างดี นั่นก็คือการเปิดม่านแห่งการรับรู้ของทั้งสองฝ่ายเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ตรงกัน กรณีที่ผูกพันไปถึงการสร้างความสัมพันธ์เพื่อไม่ให้เกิดความห่างไกลระหว่างตนเองกับผู้บังคับบัญชา จนทำให้เกิดเป็นข้อจำกัดของการติดต่อสื่อสารเพื่อกำหนดข้อความ วิธีการ และช่องทางที่จะส่งข้อความออกไปอย่างเหมาะสมด้วย รวมตลอดถึงการระมัดระวังในการสื่อสารข้อความให้สอดคล้องกับภาวะอารมณ์และจังหวะเวลา

4.3.2.5 ให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นถ้อยคำและไม่เป็นถ้อยคำ ผู้บริหารควรเน้นย้ำในเรื่องการพยายามให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งอาจจะเป็นรูปแบบของการใช้ถ้อยคำคือคำถามที่เป็นข้อเขียนและเป็นคำพูด หรืออาจจะเป็นรูปแบบที่ไม่ใช้ถ้อยคำ เช่น การแสดงสีหน้าแวตาสีหน้ายิ้มเมื่อกล่าวคำชมเชยหรือการส่ายหน้าเพื่อให้เห็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อแสดงว่าไม่เข้าใจ เป็นต้น ผู้บริหารจึงควรใช้ประโยชน์ของข้อมูลป้อนกลับและในการจูงใจบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อตอบสนองความต้องการระดับสูงของบุคลากรและเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคอันอาจเกิดขึ้นในการติดต่อสื่อสารทุกครั้ง นอกจากนี้การรับข้อมูลป้อนกลับจะทำให้รู้ว่าการสื่อสารประสบความสำเร็จหรือไม่ด้วย

9. ความก้าวหน้าในอาชีพ

การส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้า สิ่งที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพคือ การได้แรงจูงใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าตามทฤษฎีสองปัจจัยของ เซอร์เบอร์ก ตัวจูงใจหนึ่งคือความก้าวหน้าอันเป็นที่ปรารถนาของทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ในความต้องการขั้นที่ 5 นั่นคือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต และผู้บริหารควรคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลว่ามีพื้นฐานแห่งความแตกต่างเช่นไร ในกรณีนี้ เทพนม เบญจแมน และสวิง สุวรรณ (2529:59) ได้สรุปว่า คนส่วนมากต้องการความเจริญเติบโตทางวิชาชีพทักษะความสามารถด้านวิชาชีพและประสบการณ์ เครื่องมือของการสร้างแรงจูงใจที่ดีคือ การให้คำมั่นสัญญา และดำเนินการตามนั้นในเรื่องที่ให้โอกาส ส่วนบุคคลมีความเจริญเติบโต มีทักษะอันมีผลเนื่องมาจากประสบการณ์ในการทำงาน เช่น การให้การฝึกอบรม มีโครงการศึกษาดูงานนอกสถานที่ การหมุนเวียนงานจะเป็นการสร้างประสบการณ์ให้ก้าวหน้าในด้านความเจริญงอกงามส่วนบุคคลเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับ วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535:73) กล่าวถึงองค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจให้คนทำงานว่าการให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งเป็นความเจริญเติบโตส่วนตัวเป็นการส่งเสริมให้คนมีโอกาสเติบโตด้านความรู้ความสามารถและความชำนาญมากขึ้น โดยการฝึกอบรม การให้ดูงานนอกสถานที่ การหมุนเวียนงานและการสร้างประสบการณ์การทำงานด้านต่างๆ นับเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจ

ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการธำรงรักษามูลค่าการให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด วันทนา กอวัฒนกุล (2535:100) ได้สรุปไว้ว่า ในการรักษาคคนที่ดีๆ ให้อยู่กับองค์กรนานๆ อย่างหนึ่งคือ กลยุทธ์ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ การให้โอกาสบุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้บุคคลอยากรอยู่กับองค์กรนานๆ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. จัดอุปกรณ์ส่งเสริมการศึกษา โดยการจัดทำ จัดหาอุปกรณ์ส่งเสริมการศึกษาที่เหมาะสมกับบุคคลเพื่อที่จะได้นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและอาชีพ
2. จัดให้มีการฝึกอบรม จัดให้ฝึกอบรมวิชาความรู้เพิ่มเติมให้แก่บุคคลเสมอเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวในการพัฒนาความรู้ความสามารถ
3. สนับสนุนให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม โดยเตรียมให้มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นด้วย
4. จัดให้มีโครงการพิเศษ เปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มีอยู่

5. สนับสนุนให้บุคคลมีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยวัดความสามารถในปัจจุบันกับความสามารถที่ต้องการในอนาคต พร้อมทั้งวางแผนเพื่อพัฒนาส่งเสริมให้บุคคลได้แสดงความสามารถในอาชีพของตน

ส่วน วิชัย ตันศิริ (2543:31) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาครู ผู้บริหาร โรงเรียนต้องวางแผน ทุกระยะ 5 ปี เนื่องจากที่ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กำหนดให้ครูต้องจบปริญญาตรี ต้อง ให้โอกาสที่จะได้รับการอบรมสัมมนาบ่อยๆ เพื่อจะได้มีแรงจูงใจและมีความรู้สึกว่าการทำงานต้อง มีความตื่นตัวอยู่เสมอ

ธงชัย สันติวงศ์ (2536:363) สรุปไว้ว่า ผู้บริหารที่ต้องการจูงใจให้ได้ผลต้องคำนึงถึง ทางเลือกประการหนึ่งคือ การให้โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยจัดให้มีการแข่งขัน ความสามารถในกลุ่มและมีระบบประเมินที่ยุติธรรม ตลอดจนยอมรับในความสามารถแล้ว เลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นตามเหตุผลที่เป็นจริง ส่วนแนวคิดในการกระตุ้นให้คนทำงาน โดยการ สร้างแรงจูงใจด้วยความก้าวหน้า ซึ่งหมายถึงโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งการ ให้ปรับปรุงตนเอง ตลอดเวลายังใช้ได้

ทวีชัย ศิริสุภรัตน์ (2541:8) ได้ให้ความหมายการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าไว้ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ผลงานดีเด่นของครู
2. ส่งเสริมให้ครู ได้คิดค้นสื่อการสอนใหม่ๆ
3. ส่งเสริมให้ครูได้แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า
4. ให้ครูได้มีโอกาสศึกษา ทำ อบรมและดูงานในโรงเรียนดีเด่น
5. ส่งเสริมให้ครูทำงาน เพื่อเลื่อนระดับตำแหน่งตามความเหมาะสม
6. จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนักและความสำนึกที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่

ของครู

7. มอบหมายงานพิเศษให้ตรงกับความสามารถของครู

สรุปได้ว่า การ ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าโดยจัดให้ได้รับประสบการณ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการได้ไปการศึกษาดูงาน จัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานดีเด่นของครู ส่งเสริมให้ครูได้ คิดค้นสื่อการสอนใหม่ๆ ส่งเสริมให้ครูได้แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า ให้ครูได้มีโอกาสศึกษาต่อ ส่งเสริมให้ครูมีผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งและให้ได้รับเงินเดือนในระดับ ที่สูงขึ้น มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนักที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ของครู และมอบหมายงาน พิเศษให้ตรงกับความรู้ความสามารถของครู ย่อมเป็นผลให้บุคคลเกิดประสบการณ์ ความก้าวหน้าและ

เป็นปัจจัยสูงใจในการนำมาพัฒนาให้งานเกิดความสำเร็จได้ และทำให้ครูตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น

10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตันติมา ค้วงโยธา (2540) ได้ศึกษาแรงงูใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช สังกัดกรมสุขภาพจิต พบว่าส่วนใหญ่มีแรงงูใจในการทำงานระดับปานกลาง และพยาบาลวิชาชีพมีทัศนคติต่อการทำงานด้านการพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวชต่างกัน จะมีแรงงูใจในการทำงานแตกต่างกัน

จิราภรณ์ ไทยกิ่ง (2541) ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงงูใจในกา ปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กระทรวงศึกษาธิการ โดยศึกษาจากตัวแปร 2 ด้าน คือ ตัวแปรด้านส่วนตัวและตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อมที่ทำงาน พบว่าตัวแปรส่วนตัว ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงงูใจจะมีความสัมพันธ์เฉพาะตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อมที่ทำงานเท่านั้น ได้บอก สถานที่ทำงาน วัสดุอุปกรณ์สำนักงาน อัตราค่าจ้าง การบริหารงานของผู้บริหาร บรรยากาศในการบริหารงาน โดยรวม สัมพันธภาพระหว่างข้าราชการกับผู้ร่วมงานและสัมพันธภาพระหว่างข้าราชการกับผู้บังคับบัญชา

ฉัฐสินี หาญกิตติชัย (2541) ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเกษตรจังหวัด และสำนักงานเกษตรอำเภอ สังกัดกรมส่งเสริมการเกษตร จังหวัดนครราชสีมา พบว่าบุคลิกภาพ สถานที่ทำงาน วัสดุอุปกรณ์ทำงาน สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับตัวผู้ได้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานการปกครองบังคับบัญชา รวมทั้งนโยบายการบริหารงานมีผลสัมพันธทางบวกกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกแรงงูใจลดลงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ นโยบายการบริหารงาน วัสดุอุปกรณ์การทำงานและบุคลิกภาพ ตามลำดับ

ชมชื่น สมบูรณ์เสรีรัฐ (2542) ได้ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างแรงงูใจในการทำงานของพยาบาลของโรงพยาบาลของรัฐในกรุงเทพมหานคร พบว่ายุทธวิธีการเสริมสร้างแรงงูใจในการทำงานของพยาบาลมี 4 ประการ นั่นคือ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายในการทำงาน การวางแผนเชิงยุทธวิธี การประกาศเป้าหมายการทำงาน การลงมือทำงาน การตั้งใจกระทำตามแผนในการวิเคราะห์หาอุปสรรคในการทำงาน และการมีส่วนร่วมในการบริหาร และการสะท้อน การวิเคราะห์ตนเอง สำหรับรูปแบบการเสริมสร้างแรงงูใจ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านลักษณะงาน ระบบบริหารงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและปัจจัยส่วนบุคคล

วัฒนา ศรีสม (2542) ได้ศึกษาแรงงูใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานส่งเสริมการขายของบริษัทไบโอ คอนซูเมอร์ จำกัด พบว่าแรงงูใจในการทำงานของพนักงานส่งเสริมการขายสินค้าอุปโภคบริโภคมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในแต่ละด้านของความสัมพันธ์ระหว่างแรงงูใจในการทำงานในแต่ละด้านกับความผูกพันต่อองค์กรแล้ว พบว่าแรงงูใจในการทำงานด้านปัจจัยค่าจูน ซึ่งได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร ด้านความสัมพันธ์กับตัวผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านสถานภาพในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และแรงงูใจในการทำงานด้านปัจจัยงูใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความเจริญเติบโตในตนเองและมีอาชีพ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนความแตกต่างระหว่างแรงงูใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยอื่นๆ ซึ่งได้แก่ พนักงานส่งเสริมการขายสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีอายุต่างกัน มีสถานภาพสมรสที่ต่างกัน มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีอายุการทำงานที่ต่างกัน มีอัตราเงินเดือนที่ต่างกัน และมีโบนัสและค่าตอบแทนอื่นๆ ที่ต่างกัน ไม่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เตือนใจ สีนอำไพสิทธิ์ (2542) ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานบนหอผู้ป่วยของนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยบรมราชชนนี สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พบว่า บุคลิกภาพ นิสัยการเรียนรู้ ทักษะติดต่อวิชาชีพพยาบาล ประสบการณ์การดูแลผู้ป่วย และความคาดหวังของผู้ปกครอง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงงูใจในการฝึกปฏิบัติงาน นักศึกษาพยาบาลที่มีผู้ปกครองเป็นอาชีพที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับสาธารณสุข จะมีแรงงูใจในการฝึกปฏิบัติงานบนหอผู้ป่วยแตกต่างกัน ฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัวและสถาบันการศึกษาไม่มีผลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงาน ตัวแปรที่ส่งผลต่อแรงงูใจในการฝึกปฏิบัติงานเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ประสบการณ์การดูแลผู้ป่วยและทัศนคติต่อวิชาชีพพยาบาล

ดำรง เจริญรัมย์ (2543) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนและขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 367 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 มีพฤติกรรม

เป็นแบบมุงงานเมื่อจำแนกตามประสบการณ์บริหารงานของผู้บริหารที่ต่างกัน มีพฤติกรรมของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำ ผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < .05$) ระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวม และแยกเป็นรายด้าน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < .05$) ทั้งจำแนกตามประสบการณ์ผู้บริหารและขนาดของโรงเรียน

โสพนธ์ รุ่งเรือง (2543) ได้ศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และอาจารย์โรงเรียนเทศบาล เขตการศึกษา 10 และเพื่อเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและอาจารย์ที่มีต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล เขตการศึกษา 10 จำแนกตามขนาดโรงเรียนผลการวิจัยพบว่า

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล ตามทัศนะของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนเทศบาล เขตการศึกษา 10 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามทัศนะผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และอาจารย์โรงเรียนเทศบาล โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายค่า พบว่าผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลมีทัศนะต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล ในด้านความกล้าเสี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และอาจารย์โรงเรียนเทศบาล มีทัศนะต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล ในด้านการรู้จักวางแผนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

อุดร หานามชัย (2546) ได้ศึกษาการสร้างแรงจูงใจให้ครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน 5 ด้าน คือ ด้านการสร้างสภาพพันธภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหาร ด้านการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินงานและด้านการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด มีการสร้างแรงจูงใจให้ครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการจัด

สวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม ที่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง มีการสร้างแรงจูงใจให้ครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีการสร้างแรงจูงใจให้ครู อยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีการสร้างแรงจูงใจให้ครู โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูมากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการสร้างแรงจูงใจให้ครู ด้านการดูแลสุขภาพแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง ส่วนอีก 4 ด้าน คือ ด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้ได้บังคับบัญชา ด้านการยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหาร ด้านการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินงาน และด้านการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

วิทยา วงศ์ยา (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการสอนของครูระดับประถมศึกษาใน โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการสอนของครู อยู่ในระดับมาก

2. องค์ประกอบด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทุกด้าน คือ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานและสภาพการทำงาน ความรับผิดชอบ โอกาสความก้าวหน้า ในตำแหน่งงาน เงินเดือนและค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการสอนของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. องค์ประกอบด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการสอนของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 4 ตัว จาก 9 ตัว คือ นโยบายและการบริหาร ความสำเร็จของงาน ความมั่นคงในงาน และลักษณะของงานและสภาพการทำงาน

ชลิต ปานเดชพงศ์ (2548) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนเลิศจังหวัด พบว่าบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนเลิศจังหวัดมีระดับแรงจูงใจในการทำงาน โดยการเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ แรงจูงใจอยู่ในระดับมาก จำนวน 10 ด้าน ได้แก่

ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านสถานภาพหน่วยงาน ด้านภาวะเงื่อนไขในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 4 ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านชีวิตส่วนตัว และด้านเงินเดือนหรือรายได้

สมหมาย นาควิเชียร (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอนในโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำนวน 320 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมาก

เสงี่ยม จันทร์พลี (2548) ได้ศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ เขต 3 โดยจำแนกเพศ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งและขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยซึ่งประกอบด้วย 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครูสายปฏิบัติงานสอน จำนวน 358 ตัวอย่าง และผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 157 ตัวอย่าง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 และทดสอบสมมติฐาน ด้วยค่า t (t-test) ผลการวิจัยพบว่า การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้า ด้านกายภาพ และด้านความสำเร็จในชีวิต และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านความรับผิดชอบ ผลการเปรียบเทียบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ เขต 3 พบว่าข้าราชการครูเพศชายและเพศหญิงมีความเห็น

โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความเห็นด้วยว่าด้านกายภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ข้าราชการครูสายปฏิบัติงานการสอนและผู้อำนวยการหรือผู้ดำรงตำแหน่งรักษาการแทน และข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษานาขนาดเล็ก มีความเห็นเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ไววุฒิ สุกิจพิริยพันธ์ (2548) ได้ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ต่อมาตรการการพัฒนาและบริหารกำลังคน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการและมาตรการเพิ่มพูนประสิทธิภาพระบบราชการ และมาตรการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีความคิดเห็นต่อมาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของข้าราชการในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรการการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพิ่มเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ และมาตรการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการในด้านผลกระทบต่อประชาชน

นันทพร บุตรน้อย (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ จำนวน 208 คน โดยมีค่าความเชื่อมั่น 0.94 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัย

1. ปัจจัยแรงจูงใจกับการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านสถานภาพ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านเงินเดือน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความเจริญเติบโต และด้านการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

2. เมื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงาน พบว่าปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

2.1 ปัจจัยแรงจูงใจด้านสถานภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.2 ปังจ้ยแรงงูใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.3 ปังจ้ยแรงงูใจด้านการบังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

2.4 ปังจ้ยแรงงูใจด้านนโยบายและการบริหารงานไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

2.5 ปังจ้ยแรงงูใจด้านสภาพการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.6 ปังจ้ยแรงงูใจด้านความมั่นคงในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.7 ปังจ้ยแรงงูใจด้านเงินเดือนไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

2.8 ปังจ้ยแรงงูใจด้านลักษณะของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.9 ปังจ้ยแรงงูใจด้านความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.10 ปังจ้ยแรงงูใจด้านความก้าวหน้าในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.11 ปังจ้ยแรงงูใจในด้านความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.12 ปังจ้ยแรงงูใจด้านความเจริญเติบโตไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

2.13 ปังจ้ยแรงงูใจด้านการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุวรรณ กุศล (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงงูใจในการทำงานกับคุณลักษณะของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอำนาจ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งมีคุณลักษณะส่วนบุคคลในด้านคุณลักษณะเฉพาะตัว นั้นก็คือความเชื่อมั่นในตนเอง ความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบ ความสุภาพเรียบร้อย และความเมตตากรุณา อยู่ในระดับมาก ส่วนคุณลักษณะด้านวิชาชีพคือ ความสามารถในการสอน การปกครอง ความใฝ่รู้ ความเสียสละเพื่อส่วนรวมและการมีวินัย อยู่ในระดับมาก ส่วนแรงงูใจในการทำงานของครู ได้แก่ แรงงูใจในการทำงานด้านการดำรงชีวิต แรงงูใจในการ

ทำงานด้านความสัมพันธ์ แรงจูงใจในการทำงานด้านความก้าวหน้า ครูต้องการอยู่ในระดับมากและแรงจูงใจในการทำงานด้านอำนาจ ครูต้องการอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแรงจูงใจในการทำงาน 4 ด้านความสัมพันธ์กับคุณลักษณะส่วนบุคคลของครู ด้านคุณลักษณะเฉพาะตัว นั่นคือความเชื่อมั่นในตัวเอง ความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบ ความสุภาพเรียบร้อย ความเมตตากรุณา และความสัมพันธ์กับคุณลักษณะด้านวิชาชีพของครูคือ ความสามารถในการสอนการปกครอง ความใฝ่รู้ ความเสียสละเพื่อส่วนรวม การมีวินัย มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนี้ ครูมีคุณลักษณะเฉพาะตัวด้านความเชื่อมั่นในตนเองต้องการแรงจูงใจด้านอำนาจ ครูมีคุณลักษณะเฉพาะตัวด้านความขยันหมั่นเพียร ด้านความก้าวหน้า ครูมีคุณลักษณะเฉพาะตัวด้านความรับผิดชอบต้องการแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์และแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้า ครูที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัวในด้านความสุภาพเรียบร้อยมีความต้องการแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ ครูที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัวในด้านความเมตตากรุณา มีความต้องการแรงจูงใจด้านความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์ ด้านการดำรงชีวิต และในด้านอำนาจ ครูที่มีคุณลักษณะในด้านวิชาชีพ ด้านความสามารถในการสอน มีความต้องการแรงจูงใจในด้านอำนาจ ด้านความสัมพันธ์และด้านความก้าวหน้า ครูที่มีคุณลักษณะด้านวิชาชีพ ด้านการปกครองมีความต้องการแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ ด้านความก้าวหน้า ด้านอำนาจ และในด้านการดำรงชีวิต ครูที่มีคุณลักษณะในด้านวิชาชีพและด้านความเสียสละเพื่อส่วนรวมนั้นมีความต้องการแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ ด้านความก้าวหน้าและด้านอำนาจ ครูที่มีลักษณะในด้านวิชาชีพ ด้านการมีวินัยนั้นมีความต้องการแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ ด้านความเจริญก้าวหน้า ด้านการดำรงชีวิต และด้านอำนาจ

กู๊ดสัน (Goodson, 1985:35-43) ได้ศึกษาปัจจัยด้านชีวิตสังคมต่อแรงจูงใจพบว่าไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจทั้งจากปัจจัยบุคคลและปัจจัยภายนอก ส่วนปัจจัยด้านความสำเร็จของงานเป็นปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดความพอใจมากที่สุดเช่นเดียวกัน แต่ผลการวิจัยดังกล่าวขัดแย้งกับผลการวิจัยของพิคคาร์ด (สัทธพงศ์, 2546:32) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจของอาจารย์ตามการรับรู้ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนในรัฐเนบราสก้า พบว่าอายุมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของอาจารย์ที่มีอายุน้อยจะได้คะแนนแรงจูงใจด้านการเงินมีความสำคัญกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ในโรงเรียน อาจารย์ที่มีเงินเดือนสูง มีแรงจูงใจภายในมากกว่าอาจารย์ที่มีเงินเดือนต่ำ

โอกโมเกะ (Ogomaka, 1986:35-63) ได้ศึกษาองค์ประกอบของแรงจูงใจของครูในโรงเรียนสอนศาสนาในลอสแอนเจลิส พบว่าปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ การได้รับความเจริญก้าวหน้าในงาน รองลงมาได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ผลสัมฤทธิ์ในงาน ข้อตกลงทางศาสนา ส่วนความสัมพันธ์กับครูและนักเรียน ความสนับสนุนจากผู้ปกครอง ความมั่นคงปลอดภัยและเงินเดือนไม่มีผลต่อแรงจูงใจของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสที่จะก้าวหน้าและแรงจูงใจภายนอก ได้แก่

นโยบายของเงินเดือน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสภาพการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

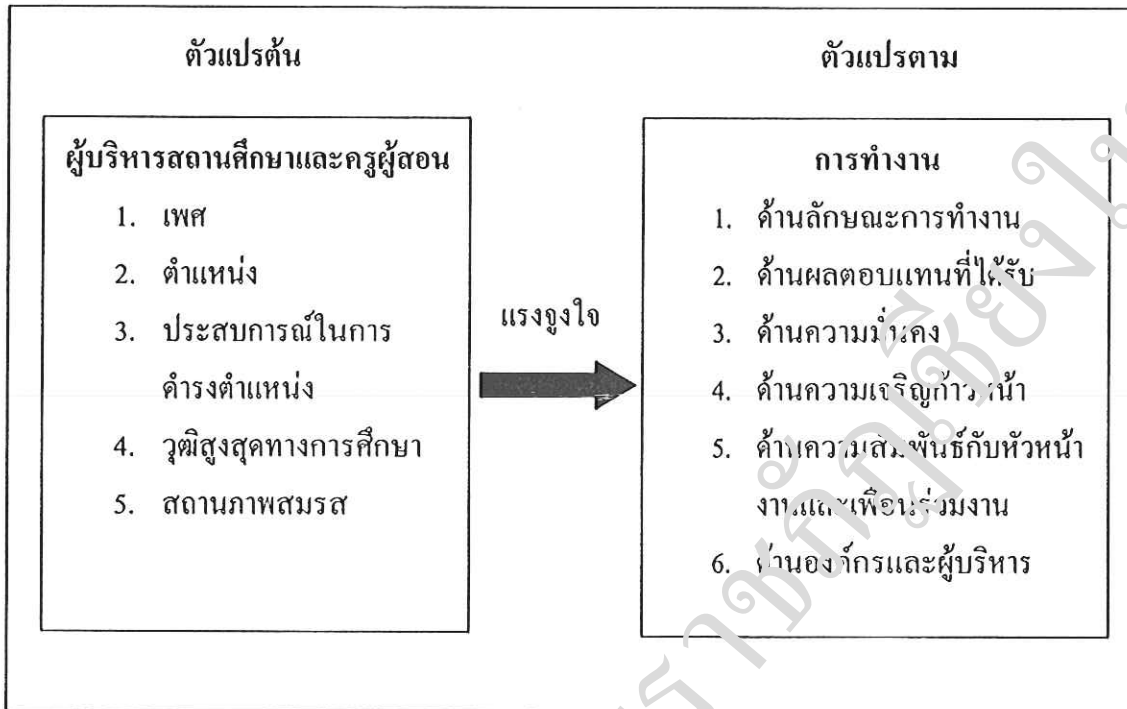
เรย์ (Ray, 1987:24) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายใน (ปัจจัยจูงใจ) กับองค์ประกอบภายนอก (ปัจจัยค้ำจุน) กับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ ฝ่ายกิจการนักศึกษา ในวิทยาลัยชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษา จำนวน 156 คน ซึ่งผลการวิจัยปรากฏว่าองค์ประกอบสำคัญที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานคือ ลักษณะของงาน รองลงมาได้แก่ ค่าจ้าง การก้าวหน้าทางวิชาชีพ โอกาสก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง และเรื่องทั่วไป องค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอก มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกระดับอย่างมีนัยสำคัญ

แรนดอล (Randall, 1987:21) ได้ศึกษาความพึงพอใจของหัวหน้างาน ในการปฏิบัติงานโครงการศึกษาครู ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจ ปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความไม่พึงพอใจ ปัจจัยเชิงโครงสร้างในด้านความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การได้ทำงานตามความสามารถ ได้รับงานที่ท้าทายและยอมรับนับถือ ความสำคัญของปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ นโยบายเพื่อนร่วมงาน ความรู้ความสามารถในงานของผู้บริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร เงื่อนไขของงาน

เมย์ (May, 1987:21) ได้ศึกษาความพึงพอใจของผู้บริหารระดับสูงของโครงการฝึกหัดครู พบว่าทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและได้เสนอข้อคิดเห็นว่าผู้บริหารระดับอุดมศึกษาควรได้ศึกษาตรวจสอบหาองค์ประกอบของความพึงพอใจจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าการใช้แรงจูงใจในการทํางานนั้นมีความสำคัญมาก การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรนั้น สามารถทำได้หลายวิธี ซึ่งมาสโลว์ (Maslow) ได้เสนอกรอบความคิดการจูงใจ 5 ขั้น คือ ความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรัก ความต้องการความนับถือ และความต้องการความรู้ความเจริญเกี่ยวกับตนเอง สามารถสรุปได้ว่าการทํางานนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ นั่นคือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพอใจในการทํางาน ซึ่งได้แก่นโยบาย เป้าหมาย การบริหารงานที่ซื่อสัตย์บริสุทธิ์ ยุติธรรมของหน่วยงาน การมีผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดี การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน มีผลตอบแทนที่เป็นธรรม งานที่ทํามีความมั่นคง ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทํางานคือการประสบความสำเร็จในงานบางอย่างที่ผู้ทํารู้สึกว่าเป็นงานสำคัญ ซึ่งรวมไปถึงรางวัลหรือการยกย่องที่ได้รับจากความสำเร็จนั้น การมีโอกาสดูแลงานที่ทํ่า การมีขอบเขตของงานและความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นได้

11. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วางกรอบการวิจัยไว้ดังนี้



ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย