

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาแรงจูงใจของครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตเทศบาลเมืองอุดรดิตร ได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ความหมายของแรงจูงใจ
2. ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจ
3. แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ
4. ลักษณะและประเภทแรงจูงใจ
5. การปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
6. ความหมายของการบริหารบุคคล
7. กระบวนการบริหารบุคคล
8. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของแรงจูงใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 302) กล่าวว่า แรงจูงใจมีลักษณะเป็นนามธรรม คือ เป็นวิธีการชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติ ผู้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนเกินขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ อาจกล่าวว่าแรงจูงใจ คือ ความพยายามที่จะชักจูงผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งที่จูงใจทั้งภายในและภายนอกบุคคล เหตุที่สำคัญจะจูงใจบุคคลได้ คือความต้องการ

ติน ปรัชญพุทธิ (2527 : 393) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง วิธีการหรือเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความแตกต่างในด้านของความหนักเบา คุณสมบัติและทิศทางของพฤติกรรมมนุษย์ เงื่อนไขดังกล่าวนี้รวมถึงเงื่อนไขที่เกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อม บุคคลและปฏิกริยาระหว่างสภาวะแวดล้อมกับบุคคลนั้น ส่วนทิศทางหมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมาเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งสอดคล้องกับความต้องการ

คณาจารย์ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2530 : 255) กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการปัจจัยต่างๆ ที่นำมา อาจจะเป็น เครื่องล่อ รางวัล การลงโทษ การทำให้เกิดการตื่นตัว รวมทั้งทำให้เกิดความคาดหวัง

วิจิตร อวาทกุล (2538 : 189) และเรียม ศรีทอง (2540 : 139) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ เป็นการใช้ศิลปะหรือวิธีการโน้มน้าวใจ เกิดแรงจูงใจทำให้บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายเปลี่ยนทัศนคติ และแนวทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายด้วยความสมัครใจ

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2540 : 160) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้โดยมีแนวทางความคิดที่สำคัญๆ คือ แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายในบุคคลแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกและแนวความคิดเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และมีหลักการสำคัญคือ การให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่แท้จริงของพฤติกรรมแต่ละอย่าง

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

ทองใบ สุธชาวี (2543 : 219) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางชัดเจนแสดงออกถึง ความตั้งใจ เต็มใจเพิ่มพูนความสามารถ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

จากความหมายต่างๆ ที่ยกมาพอสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึงการนำปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสิ่งจูงใจมานำหรือโน้มน้าวสร้างให้บุคคลเกิดการกระทำที่ตั้งใจ ตามความต้องการและเป็นจุดมุ่งประสงค์ของผู้จูงใจตามทิศทางที่ชัดเจน ในด้านจิตวิทยาถือว่าแรงจูงใจเป็นการใช้ศิลปะเพื่อจัดการงาน ผู้ถูกจูงใจกระทำโดยสมัครใจ ตามความต้องการที่กำหนดขึ้นจากภายในหรือภายนอก เพื่อเป้าหมายของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

## ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจ

### ความสำคัญของแรงจูงใจ

อรุณ วัชรธรรม (2536 : 280) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

กิตติ ตย์คานนท์ (2536 : 121) พบว่า การที่มนุษย์จะทำงานให้ดีขึ้นต้องอาศัยแรงจูงใจเพื่อเร้าหรือกระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะทำงาน ซึ่งแรงจูงใจมีความสำคัญ 3 ประการ คือ

1.1 ทำให้เกิดความสนใจ การเลือกและกำหนดให้ตนเองแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา

1.2 ทำให้เกิดพฤติกรรม เกิดพลังเร้าให้มีกิจกรรม

1.3 นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ทองใบ สุดซารี (2543 : 195) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจว่า เนื่องจากมนุษย์มีพฤติกรรมที่ซับซ้อน ยากที่จะเข้าใจ การค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ยาก เพราะเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็น ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในหน้าที่ การงานเกิดความร่วมมือในการทำงาน รู้จักหน้าที่ ช่วยเหลือกัน สร้างสรรค์งาน และสนใจพอที่จะทำงาน

อุษณีย์ จิตตะปาโลก และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัต (2540 : 160-161) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจว่า สามารถแยกเป็นประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความสำคัญต่อองค์การ เป็นแรงจูงใจซึ่งมีประโยชน์ต่อองค์การ โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล คือ

1.1 ช่วยให้องค์การได้คนมีความสามารถมาร่วมทำงานด้วย และรักษาคนดีเหล่านี้ให้อยู่ในองค์กรนานๆ

1.2 ทำให้องค์การมั่นใจว่าบุคคลากรขององค์การจะทำงานตามที่ถูกจ้างไว้อย่างเต็มความสามารถ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์การ แรงจูงใจย่อมมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงาน ในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี

## 2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร ที่สำคัญๆ ได้แก่

2.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในการมอบอำนาจหน้าที่ที่จะพบว่ามีอุปสรรคหลายประการอันเกิดจากทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาในการไม่ยินยอมรับมอบอำนาจหน้าที่ที่วิธีแรงจูงใจจึงช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชายินดีในการทำงานอย่างเต็มที่

2.2 ช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน เพราะแรงจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 เชื้ออำนาจต่อการสั่งการแรงจูงใจช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งเชื้ออำนาจในการสั่งการให้มีประสิทธิผลและสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ในการสั่งการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ได้

3. ความสำคัญต่อบุคลากร นอกจากแรงจูงใจมีความสำคัญต่อองค์การและต่อผู้บริหารแล้วยังมีความสำคัญต่อบุคลากร ได้แก่

3.1 ช่วยให้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์การและสนองความต้องการของตนเองได้พร้อมๆ กัน ทำให้สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับองค์การได้สะดวกขึ้น

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากฝ่ายบริหารจากองค์การ และฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของค่าตอบแทน

3.3 มีขวัญในการทำงาน โดยได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหารในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิต ไม่ใช่วัตถุทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายงาน หรืออยากหลีกเลี่ยงงาน

สรุปว่า แรงจูงใจมีความสำคัญและประโยชน์ในการบริหาร ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจ มีความสามัคคี มุ่งมั่นที่จะทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และยังเป็นอันตรายต่อหน่วยงานหากได้รับการบริหารอย่างไม่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชา

### ประโยชน์ของแรงจูงใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 316) กล่าวถึงประโยชน์ของแรงจูงใจในการบริหารงานว่า

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ละบุคคลในองค์การและหมู่คณะเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะเป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
3. สร้างขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงานและพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์การ
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
5. ช่วยให้การควบคุมงานดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน

6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์การ
7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ทำให้เกิดความสุขทั้งกายและใจในการทำงาน
8. แรงจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

### แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นคำที่ใช้กันมากแต่บางครั้งก็ใช้กันไม่ค่อยถูกต้อง ความจริงแล้วแรงจูงใจใช้เพื่ออธิบายว่าทำไมอินทรีย์จึงการกระทำอย่างนั้นและทำให้เกิดอะไรขึ้นมาบ้าง

สุวรงค์ ไคว้ตระกูล (2544 : 111) ได้อธิบายว่า แรงจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดหมาย

พรรรถทิวา (2534 : 140) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นที่ทำให้บุคคลมีพลัง ที่จะแสดงพฤติกรรมที่มีทิศทางหรือจุดมุ่งหมาย

สิริอร วิชชาวุธ (2543 : 225) อธิบายว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงจูงใจที่จะเกิดพฤติกรรมหนึ่งขึ้นมาอย่างต่อเนื่องและมีเป้าหมายจากความหมายต่างๆ

สรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือตื่นรนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่างซึ่งจะเห็นได้พฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใช่เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา ยกตัวอย่างลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้าปกติคือ การขานรับเมื่อได้ยินเสียงเรียก แต่การตอบสนองสิ่งเร้าจัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจเช่น พนักงานตั้งใจทำงานเพื่อหวังความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ

### ลักษณะและประเภทของแรงจูงใจ

#### ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ เกิดจากตัวกระตุ้นสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นแรงดันให้บุคคลกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จ ลักษณะของแรงจูงใจจึงมีหลายแบบ จึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของแรงจูงใจให้มากขึ้นกฤษฎณา ศักดิ์ศรี (2530 : 118-123) ได้อธิบายลักษณะสำคัญของแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 2 ประการคือ

1. ส่งเสริมให้ทำงานสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรม แรงผลักดันนั้นๆ อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายนอกหรือภายในก็ได้

2. กำหนดแนวทางของพฤติกรรมซึ่งควรเป็นไปในรูปใด นำพฤติกรรมให้ตรงทิศทาง เพื่อที่จะบรรลุถึงเป้าประสงค์ คือ ความสำเร็จในสิ่งที่ต้องการ

### ประเภทของแรงจูงใจ

สามารถแบ่งออกตามลักษณะการเกิดได้ดังนี้ คือ

1. แรงจูงใจภายใน หมายถึง สภาพของบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างด้วยเหตุผลและความรับผิดชอบของตนเอง บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในนี้จะแสดงพฤติกรรมหรือกระทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยความพอใจและความยินดีในงานของตน เป็นแรงจูงใจที่บุคคลนั้นเกิดมีขึ้นเอง อยากทำ อยากแสดงออกด้วยตนเอง ไม่มีใครบังคับ ไม่มีของมาล่อใจเพื่อให้ทำพฤติกรรมนั้น เกิดความสนใจ ความต้องการและเจตคติ มาเป็นสิ่งที่กระตุ้นหรือผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่คงที่ถาวร

2. แรงจูงใจภายนอก หมายถึง สภาพที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจูงใจจากภายนอก ทำให้มองเห็นจุดหมายและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วๆ ไปเป็นการกระทำที่เกิดจากการหวังผลจากกิจกรรมนั้น ไม่ได้ทำด้วยอุดมคติ มีความผูกพันกับกิจกรรมนั้นน้อยมาก แรงจูงใจภายนอกมักจะเกิดจากสภาพของงาน เช่น รายได้ สวัสดิการหรือนโยบายของหน่วยงาน สิ่งภายนอกที่เป็นแรงจูงใจ คือ

2.1 เป้าหมาย เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจกระทำพฤติกรรมอย่างถูกต้องเหมาะสมเช่น ตั้งใจ สนใจ ขยัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อาจเป็นตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน ประกาศนโยบายบรรเทาทุกข์ ความสำเร็จ อาชีพ เป็นต้น

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า เมื่อบุคคลทราบถึงความก้าวหน้าในการทำงานหรือกิจกรรมใดๆ ของตน ย่อมทำให้เกิดแรงจูงใจและมีกำลังใจในการทำดีและประพฤติดียิ่งขึ้นไป

### 3. เครื่องล่อ ได้แก่

3.1 การให้รางวัล เป็นการแสดงออกถึงการยกย่อง ชมเชย กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำดีและประพฤติดีต่อไป และยังช่วยชี้แนวทางให้กระทำพฤติกรรมที่ถูกต้อง

3.2 การชมเชย อาจเป็นด้วยวาจา หรือลายลักษณ์อักษร จากผู้ที่บุคคลเคารพนับถือ วิธีแรงจูงใจ ที่มักนำไปใช้ในการกระตุ้นให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจของบุคคลกรในองค์การ จำแนกออกได้หลายลักษณะ คือ (สุนา สิทธิเลิศประสิทธิ์และอวยชัย ชบา. 2536 : 536)

1. แรงจูงใจในรูปของเงิน ปัจจัยที่ใช้ในการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เป็นปัจจัยในรูปตัวเงินซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก เช่น เงินเดือน โบนัส ผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ
  2. แรงจูงใจในรูปของการรู้สึกที่พอใจ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับตัวเงิน แต่อย่างไรก็ตามเป็นแรงจูงใจที่เกิดความพึงพอใจในงาน และภาคภูมิใจในงานที่ทำอยู่ จึงนับเป็นปัจจัยภายใน เช่น Job enrichment ที่เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับงาน โดยเพิ่มความรับผิดชอบ เพิ่ม ความท้าทายในงาน เพื่อให้ปฏิบัติต้องใช้ความพยายามมากขึ้นจึงจะประสบผลสำเร็จ และก้าวหน้าในชีวิต
  3. แรงจูงใจที่เกิดจากการใช้ปรัชญาการบริหารต่างๆ ในอันที่จะควบคุมพฤติกรรมการบริหาร ทั้งที่เป็นการควบคุมแบบบังคับ เช่น แนววิทยาศาสตร์ แนวมนุษยสัมพันธ์ หรือแนวการมีส่วนร่วม หลุยส์ จาปาเทศ (2527 : 98-102) กล่าวถึงวิธีแรงจูงใจที่ใช้ในองค์การ 2 แบบ ได้แก่
    1. แรงจูงใจแบบอิงเกณฑ์ หมายถึง แรงจูงใจที่ได้วางกฎเกณฑ์ไว้ก่อนแล้วว่า ถ้าปฏิบัติตามจะให้รางวัล (ประเภทบวก) หรือถ้าไม่ปฏิบัติตาม/ปฏิบัติไม่ได้จะได้รับโทษ (ประเภทลบ) หลักการให้รางวัลอย่างมีประสิทธิภาพมี ดังนี้
      - 1.1 เป็นสิ่งพึงปรารถนาของผู้รับ
      - 1.2 เป็นสิ่งที่ไม่ยากหรือไม่ง่ายจนเกินไป
      - 1.3 ควรตอบสนองทันที
    2. แรงจูงใจแบบไม่อิงเกณฑ์ หมายถึง แรงจูงใจที่ไม่ได้อิงเกณฑ์ไว้ก่อน มี 2 ประเภท คือ
      - 2.1 ประเภทบวก ได้แก่ ชมเชยต่อหน้าผู้อื่น เยี่ยมเยียนยามป่วยไข้ ให้รางวัลไม่บอกล่วงหน้า
      - 2.2 ประเภทลบ ได้แก่ วางตัวเฉยไม่สนใจ ไม่มอบงานสำคัญให้ทำ แสดงสีหน้าไม่พอใจเมื่อผิดพลาด ไม่ให้สิทธิพิเศษเมื่อเดือดร้อน
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2528 : 63-64) และกฤษณา ศักดิ์ศรี (2530 : 163-137) ได้จำแนกแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ
1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่มีความต้องการ และอยากแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมาด้วยเหตุผลและความชอบส่วนตัวบุคคล ที่มีแรงจูงใจภายในจะถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมหรือการกระทำต่างๆ ด้วยความพึงพอใจ และยินดีในงานของตน จุดหมาย คือ อยากทำกิจกรรมนั้นๆ เองไม่มีใครบังคับ หรือมีของล่อ

เช่น อยากรู้เห็น ความสนใจ ความรัก ความอบอุ่น ความเห็นอกเห็นใจ ความสงสาร ความสำเร็จ ความศรัทธา ความซาบซึ้ง แรงจูงใจภายในเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ ซึ่งเกิดจากจิตใจมีเจตคติที่ดี ทำลายต่อสิ่งนั้น

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับ การกระตุ้นจูงใจภายนอก ทำให้เห็นจุดหมายและนำไปให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล โดยทั่วไป เช่น ตื่นนอนเพื่อดูหนังสือสอบเวลาเช้าเพื่อแลกกับค่าใช้จ่ายในสัปดาห์ที่สูงขึ้นไป การไปขึ้นรถตรงเวลาเพราะกลัวจะสาย แรงจูงใจภายนอกอาจเป็นจุดหมายที่ตั้งไว้ให้ดำเนินตาม จุดมุ่งหมาย อาจเป็นสิ่งของรางวัลความสำเร็จก็ได้ เช่น การสอบได้ การชมเชย การเลื่อนขั้น รางวัลที่เป็นสิ่งของ การแสดงความรัก ให้เกียรติ ให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม คือ การสอบตก การถูกทำโทษ ตีเตือน เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546 : 1) ได้กำหนดองค์ประกอบ ของแรงจูงใจ ที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีเพื่อเป็นแรงจูงใจ 6 ประเภท คือ

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

นอกจากนั้น สุเมธ เดียววิศเวศ (2527 : 12-14) และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 136) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจไว้ดังนี้

1. แรงจูงใจโดยใช้วิธีการเด็ดขาด (Absolute motivation) มุ่งบังคับบุคคลถือว่า บุคคลคือ ผู้ขายแรงงานเป็นเสมือนวัตถุ ต้องใช้ให้คุ้มจึงต้องควบคุมเข้มงวดและลงโทษเป็นเครื่อง จูงใจที่สำคัญตามวิธีการนี้

2. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Flexible motivation) เป็นแรงจูงใจที่ใช้ศิลปะ เทคนิคโดยการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน มีการตอบสนองความต้องการ พื้นฐาน เช่น การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้เป็นขวัญกำลังใจ อันจะเกิดผลดี ในการปฏิบัติงาน



3. การดำเนินการแบบต่อรอง (Negotiation motivation) เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันโดยองค์การอาจกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ถ้าสามารถปฏิบัติได้ก็จะลดการควบคุมลง

4. การดำเนินการโดยการแข่งขัน (Competitive motivation) เป็นแรงจูงใจโดยการวัดผลได้ และแจ้งวิธีการวัดผล และรางวัลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

5. การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง (Self motivation) มุ่งสร้างความพึงพอใจต่อพนักงานเองโดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ

การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเองแรงจูงใจโดยวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพอใจในการปฏิบัติงาน โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้น และมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบร่วมกัน สร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และทำที่ในการเป็นพวกพ้องเดียวกันของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน คิดหาวิธีให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเกณฑ์ในการควบคุม ตลอดจนมีสิทธิมีเสียงต่างๆ อันก่อให้เกิดความรัก ความห่วงใยในงานและหน่วยงานของตนขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อหน่วยงาน แรงจูงใจวิธีนี้หากสร้างสรรค์ ให้มีขึ้นจะสร้างความก้าวหน้าให้แก่หน่วยงานเป็นอย่างดี

อูษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2540 : 162-168) กล่าวว่าแรงจูงใจ สามารถจำแนกได้ 3 ลักษณะ คือ

1. แรงจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน แรงจูงใจด้วยรางวัลตอบแทนเป็นแรงจูงใจซึ่งสามารถสนองความต้องการได้ทุกระดับโดยรางวัลตอบแทนที่เป็นเรื่องและตีค่าเป็นเงินได้ สามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยของมนุษย์ และรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินจะสนองความต้องการขั้นสูงขึ้นไป

แรงจูงใจด้วยรางวัล อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ รางวัลตอบแทนที่เป็นเงินรางวัลตอบแทนที่ตีค่าเป็นเงินได้ และรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะดังนี้

1.1.1 ค่าตอบแทนที่จ่ายให้เป็นประจำ

1.1.1.1 เงินเดือน (Salary) คือค่าตอบแทนจำนวนหนึ่งที่จ่ายให้เป็นสม่ำเสมอแก่บุคลากรสำหรับงานที่ทำไปแล้วในระยะเวลาหนึ่ง เช่น เงินเดือนผู้บริหาร นักบัญชี เสมียน ฯลฯ

1.1.1.2 ค่าจ้าง (Wages) คือ ค่าตอบแทนที่จ่ายให้บุคคลเป็นประจำ สม่ำเสมออาจคิดเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ หรืออาจจะเป็นผลงานเป็นชิ้นหรืออาจเป็น หน่วยก็ได้

1.1.2 ค่าตอบแทนพิเศษ (Bonus) สามารถจำแนกได้ดังนี้

1.1.2.1 โบนัส (Bonus) คือค่าตอบแทนที่องค์การจ่ายเพิ่มให้แก่บุคคล นอกเหนือจากค่าตอบแทนประจำ การจ่ายโบนัสขึ้นอยู่กับคุณค่า ปริมาณ และคุณภาพของงาน ที่ทำ หรืออาจกล่าวได้ว่า ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการทำงาน อัตราของโบนัสคิดเป็นร้อยละ ของค่าตอบแทนประจำที่แต่ละคนได้รับ

1.1.2.2 คอมมิชชั่น (Commission) คือค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่บุคคล ที่ทำหน้าที่ด้านการขาย เพื่อตอบแทนการทำงาน โดยคิดจากยอดขาย

1.1.2.3 ส่วนแบ่งกำไร (Profit sharing) คือค่าตอบแทนพิเศษที่ได้จาก ผลกำไรขององค์การค่าตอบแทนประเภทนี้ช่วยจูงใจให้บุคคลทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อสร้าง กำไรสูงสุดให้แก่องค์การ ซึ่งจะทำให้ส่วนแบ่งกำไรของตนสูงขึ้นตามไปด้วย

1.2 รางวัลตอบแทนที่ดีค่าเป็นตัวเงินได้ หมายถึง รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ที่จ่ายให้โดยตรงแก่บุคลากรแต่เป็นรางวัลที่ประเมินค่าเป็นได้แก่ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งหมายถึงการได้รับค่าตอบแทนประจำเพิ่มขึ้น รางวัลชนิดนี้จึงช่วยจูงใจให้บุคคลทุ่มเทกำลัง ความสามารถเพื่อสร้างกำไรสูงสุดให้แก่องค์การ

1.3 รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน หมายถึง รางวัลตอบแทนต่างๆ ที่องค์การจัดให้ เพื่อสนองความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงของบุคคล โดยที่ไม่ใช่เงินและไม่อาจตีค่าเป็นเงินได้ ที่ใช้กัน ได้แก่

1.3.1 การให้รางวัลตอบแทนที่เป็นสัญลักษณ์แสดงสถานภาพ เช่น ไต๊ะ เก้าอี้ ทำงานประจำตำแหน่ง ที่จอดรถประจำตำแหน่ง โทรศัพท์ส่วนตัว สิทธิในบ้านพัก เป็นต้น

1.3.2 การให้โอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถ จัดให้มีการพัฒนาบุคคล และฝึกอบรม ให้โอกาสสร้างความก้าวหน้าแก่บุคคลและพยายามเพิ่มขีดความสามารถที่มีอยู่ ในการทำงานของตน

1.3.3 การแสดงออกซึ่งการรับรู้ผลงาน เช่น การกล่าวคำชมต่อหน้าและกับบุคคล อื่นๆ เพื่อแสดงการรับรู้เมื่อบุคคลทำงานได้ประสบความสำเร็จ การมอบรางวัลเพื่อประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

2. แรงจูงใจด้วยงาน การใช้งานเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญอาจกระทำได้ด้วยการหมุนเวียนงาน การจัดให้ทำงานเป็นกลุ่ม และการออกแบบงาน

2.1 การหมุนเวียนงาน (Job rotation) เป็นการเพิ่มความสนใจในการทำงานสาเหตุเนื่องจากผู้บริหารต้องการเพิ่มความก้าวหน้าในการทำงาน โดยเพิ่มประสบการณ์และทักษะในการทำงาน โดยมีโอกาสสัมผัสกับความหลากหลายด้านทักษะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกท้าทายและตื่นเต้นกับงานใหม่ๆ การหมุนเวียนงานจะเป็นการทำชั่วคราวเท่านั้นแต่จะมีระยะเวลาพอที่จะทำให้เรียนรู้งานจนมีความสามารถอย่างแท้จริง

2.2 การให้ทำงานเป็นกลุ่ม (Team work) เริ่มต้นตักการค้นพบของเอลตัน มาโย จากการศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne study) โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพของคนงานเพิ่มขึ้นเมื่อคนงานได้ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การได้ร่วมทำงานสามารถสนองความต้องการทางสังคมของบุคลากรได้ แนวคิดดังกล่าวถูกนำมาใช้เป็นประโยชน์ต่อแรงจูงใจในการทำงาน โดยการสร้างกลุ่มงานขึ้นเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ซึ่งนอกจากสนองความต้องการทางสังคมได้แล้ว การร่วมกันทำงานจะช่วยสร้างความรู้สึกรักใคร่ปรองดองกันและสามารถสนองความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิตได้ เพราะงานที่จัดให้กลุ่มทำงานนั้นมักจะมีลักษณะที่บุคคลเดียวมักจะทำไม่ได้สำเร็จได้ จึงต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันและเมื่อสามารถกระทำสำเร็จก็ตอบสนองความต้องการขั้นสูงได้ นอกจากนี้การทำงานเป็นกลุ่มยังมีประโยชน์ในแง่ที่งานนั้นได้ผ่านการกลั่นกรองมาจากทัศนคติที่กว้างกว่า โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จซึ่งอาจมีได้มากกว่าและอีกประการหนึ่งสำหรับงานที่มีความท้าทายและมีอัตราการผลิตสูงควรเน้นในเรื่องของการให้ทำงานเป็นกลุ่ม การจัดให้มีการทำงานเป็นกลุ่มคือ การจัดให้มีกลุ่มที่เป็นทางการ

2.3 การออกแบบ (Job design) แรงจูงใจในการทำงานอาจกระทำได้โดยการออกแบบงานให้น่าสนใจน่าตื่นเต้นและท้าทายสำหรับบุคลากรที่มีความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและการยอมรับเป็นแรงจูงใจ การออกแบบงานให้น่าสนใจอาจทำได้ 2 วิธี คือ

2.3.1 การขยายงาน (Job enlargement) ได้แก่การเพิ่มปริมาณงานให้ทำมากขึ้น เมื่อเพิ่มปริมาณงานมากขึ้นบุคลากรก็ต้องใช้ทักษะเพิ่มขึ้นทำให้ตื่นเต้นท้าทายมากขึ้น การขยายงานทำได้กับบุคลากรทุกระดับแต่งานที่เพิ่มขึ้นต้องเป็นงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน การขยายงานเป็นวิธีที่ช่วยจูงใจบุคลากรที่ต้องทำงานเฉพาะด้านหรืองานที่มีลักษณะประจำซ้ำซาก ให้ทุ่มเทความพยายามและความสามารถให้กับการทำงานมากขึ้น

2.3.2 การเพิ่มความสำคัญให้แก่งาน (Job enrichment) วิธีนี้เป็นการออกแบบงานให้น่าสนใจ โดยการกระจายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานมากขึ้น เช่น เพิ่มโอกาสในการตัดสินใจการมีส่วนร่วมในการวางแผนและการควบคุม และการให้โอกาสบุคลากรเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำงาน เป็นที่น่าสังเกตว่างานจะมีความสำคัญต่อบุคคลมากขึ้นก็ต่อเมื่องานนั้นต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวและความสามารถทั่วไปหลายด้าน ซึ่งหมายถึงความหลากหลายทางทักษะ นอกจากนี้ยังต้องเป็นงานที่ทำให้บุคคลมีอิสระในตัวเองในการทำงานและทำงานต้องทำงานนั้นโดยตลอดจนกระทั่งเห็นผลงาน ไม่ใช่ทำเพียงบางส่วน การเพิ่มความสำคัญให้แก่งานมีลักษณะเป็นรางวัลตอบแทนในตัวเอง คือ เป็นรางวัลตอบแทนภายในที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการระดับสูงของบุคลากรในองค์การที่แสวงหาการตอบสนองและความต้องการนี้ได้เป็นอย่างดี

3. แรงจูงใจด้วยการบริหาร รูปแบบของการบริหารที่สามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานได้อย่างพิจารณาได้ดังนี้

3.1 แรงจูงใจด้วยการบริหารโดยการควบคุม (Management by control) จากสมมติฐานทฤษฎีของ ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas mcgregor) ซึ่งเป็นสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ว่า มนุษย์ไม่ชอบทำงานแลพยายามหลีกเลี่ยงงานอยู่เสมอโดยจะยอมทำงานก็เพียงเพื่อหาเงินเท่านั้น นอกจากนี้มนุษย์ยังไม่ชอบที่จะมีความรับผิดชอบแต่ก็พยายามแสวงหาความมั่นคงปลอดภัยมากที่สุด จะเห็นได้ว่าบุคคลมีธรรมชาติตามทฤษฎีนี้จะไม่มีความสนใจในงานและมีแรงจูงใจอยู่ที่ความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัย ดังนั้นแรงจูงใจให้ทำงานจึงเน้นการบังคับบัญชาหรือเผด็จการโดยผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจบังคับบัญชาอย่างเต็มที่ แมกเกรเกอร์เรียกวิธีนี้ว่า Kita (Kick in the ass) แรงจูงใจด้วยการบริหารแบบนี้ มีการควบคุมอย่างเคร่งครัด มีการข่มขู่ มีการลงโทษสำหรับผู้หลีกเลี่ยงงานรวมถึงการข่มขู่ให้ขาดกลัวว่าจะไม่ได้ในสิ่งที่ต้องการ

แรงจูงใจแบบนี้ ใช้เพียงจูงใจให้เพื่อทำงานตามกำหนดเท่านั้น ไม่เอื้ออำนวยให้บุคคลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นได้ชัดในวงการบริหารแบบราชการ ต้องมีกฎ ระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัดทำให้บุคคลกระสนใจจะทำงานให้ได้ตามที่กำหนดเท่านั้นไม่กล้าเสี่ยงทำการใดๆ ที่ขัดต่อกฎระเบียบที่กำหนดไว้

3.2 การบริหารโดยให้มีอำนาจปกครองตนเอง (Management by autonomy) มนุษย์ตามทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ที่ว่า “มนุษย์ชอบทำกิจกรรมต่างๆ และมีความสุขกับการทำงานเช่นเดียวกับการเล่นสนุกทั่วไป โดยจะทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การ

รางวัลและวัตถุประสงค์เป็นที่ยอมรับของตน นอกจากนี้มีมนุษย์ยังเรียนรู้ที่จะยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบต่องานที่ตนรับผิดชอบ

ตามทฤษฎี Y บุคคลจะมีความพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นถ้าได้รู้ว่าสภาพแวดล้อมของงานเป็นไปในลักษณะที่ส่งเสริมให้มีอำนาจในการปกครองตนเอง ได้รับความไว้วางใจและได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ จัดได้ว่าเป็นการบริหารโดยให้ปกครองตนเองแบบประชาธิปไตย การบริหารแบบนี้เชื่อว่ามนุษย์สามารถควบคุมตนเองได้ มีความรับผิดชอบ ไม่ต้องมีใครมาคอยบังคับให้ทำงาน

3.3 การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by objective) เป็นรูปแบบของการบริหารที่ยึดแนวความคิดทางวิธีการของการบริหารโดยให้อำนาจการปกครองตนเอง ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter drucker) กล่าวไว้ว่า การบริหารโดยวัตถุประสงค์และการให้อำนาจปกครองควบคุมตนเอง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยวัตถุประสงค์นี้สามารถใช้ได้กับผู้บริหารทุกคนทุกระดับในองค์การทุกขนาด โดยไม่คำนึงว่าจะมีธรรมชาติแบบใด

การบริหารโดยวัตถุประสงค์ นอกจากสามารถตอบสนองความต้องการด้านเกียรติยศชื่อเสียงแล้ว ยังตอบสนองความต้องการด้านความสำเร็จในชีวิต เพราะวัตถุประสงค์เป็นมาตรฐานในการวัดความสำเร็จได้เป็นอย่างดี การบริหารแบบนี้จึงนับได้ว่าเป็นการบริหารที่เป็นรางวัลตอบแทนในตัวเองและสามารถจูงใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี

สรุปว่า วิธีแรงจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นศิลปะที่ผู้บริหารต้องเลือกใช้กับบุคคลที่แตกต่างกัน ทั้งทางร่างกายและทางอารมณ์ในหน่วยงานต้องมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับงานเป็นกรณีไป ต้องคำนึงถึงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นด้วย

### การปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามผลพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงได้กำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้มีการดำเนินการต่างๆ ดังนี้ (สมเชาว์ เกษประทุม, 2544 : 42-44)

มาตรา 52 กำหนดให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

มาตรา 53 กำหนดให้องค์กรวิชาชีพทางการศึกษาทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพด้วยการออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพให้แก่ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่นทั้งของรัฐและเอกชน

มาตรา 54 ให้มีองค์การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาของรัฐและระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็นข้าราชการในสังกัดองค์การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

มาตรา 55 ให้มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับอื่น สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีรายได้ที่เพียงพอและเหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาเอาไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระเบียบและถูกต้อง มีความชัดเจนในหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งสวัสดิการและสิทธิผลประโยชน์ต่างๆ ที่ควรได้รับการพัฒนาวิชาชีพครู นโยบายและมาตรการในการผลิตและพัฒนาครูไทยในศตวรรษที่ 21 ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 52 กล่าวไว้ดังนี้ (มนตรี จุฬาวัดมนทล, 2543 : 203) นโยบายใหม่: มุ่งสร้างความเชื่อมั่นในวิชาชีพครู กลยุทธ์หลัก: การประกันคุณภาพครูมาตรการหลัก: เร่งรัดการปฏิรูป 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การพัฒนาครู การประเมินคุณภาพ การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู และการตอบแทนยกย่องครู

มาตรการสร้างความยั่งยืนในการปฏิรูปครู ได้แก่ การพัฒนาสถาบันผลิตครูและการผลิตครูแนวใหม่ การจัดตั้งกองทุน และการจัดตั้งราชวิทยาลัยครูศาสตร์วิธีเริ่มต้น: การเริ่มการทำงาน ได้แก่ การเผยแพร่ความคิดและรับฟังข้อคิดเห็นต่างๆ จากกลุ่มเป้าหมาย คือ ครู หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชน โดยเฉพาะพ่อแม่และผู้ปกครองของผู้เรียน จัดให้มีการศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังไม่ชัดเจน และควรมุ่งครูในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในระบบเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีความสำคัญสูงสุด การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของข้าราชการครู ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ดังนี้

มาตรา 39 ให้ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นตำแหน่งที่มีวิทยฐานะ ได้แก่

1. ครูชำนาญการ เป็นครูที่ต้องปฏิบัติงานโดยยังต้องอาศัยการชี้แนะ การสั่งการรูปแบบจากผู้อื่น หรือ คำสั่ง เอกสารแบบแผนต่างๆ และมีความมุ่งมั่นที่จะทำตามแบบแผนนั้นๆ ให้สมบูรณ์ โดยคำนึงถึงเป้าหมายปลายทางเป็นลำดับรอง การสอนมุ่งเน้นเนื้อหา ผู้สอนเป็นผู้บอก

ความรู้สอนตามแผนที่กำหนด กิจกรรม ทุกอย่าง ตัดสินใจโดยครู มีสื่อเน้นความรู้ความจำ ประเมินผลเน้นการทดสอบ เกิดผลต่อผู้เรียน ในด้านความรู้ความจำเป็นส่วนใหญ่ ผลงานของผู้เรียนเป็นแบบเดียวกันตามที่ครูกำหนด รายงานผลเป็นภาพรวมของผู้เรียนทั้งชั้นเป้าหมายในการพัฒนาคำนึงถึงผลที่เกิดกับตนเอง เน้นความถูกต้องตามระเบียบกฎเกณฑ์ มากกว่าเป้าหมายของงานหรือผลที่เกิด

2. ครูชำนาญการพิเศษ เป็นครูที่ปฏิบัติงานโดยมีกระบวนการพัฒนาไปสู่ความสามารถในการคิดเอง ทำเองตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง มีความมุ่งมั่นที่จะลงมือทำ รู้จักกำหนดเป้าหมายของงานไปที่ผู้บริการ แต่ยังไม่มีส่วนตอนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ การสอนมุ่งเน้นความรู้ ความเข้าใจ มีตัวอย่างมากขึ้น ดัดแปลงแผน สื่อ ให้เหมาะสมกับสภาพจำกัดต่างๆ ได้มีอุปสรรคมากขึ้น ผลงานของผู้เรียนยังเป็นเรื่องเดียวกันอยู่แต่มีรายละเอียดแตกต่างกันรายงานผลเป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา คำนึงถึงความถูกต้อง ตามระเบียบกฎเกณฑ์ ให้ความสำคัญต่อกระบวนการและเน้นผลที่เกิดขึ้นกับตนเองและผู้บริการเท่าๆ กัน

3. ครูเชี่ยวชาญเป็นครูที่ปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย มีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบสร้างสรรค์งาน คิดและตัดสินใจได้เอง จัดลำดับความสำคัญของงานได้ เน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญการสอนมุ่งเน้นกระบวนการคิด ผู้เรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้เป็นส่วนใหญ่ ครูใช้คำถามมากขึ้น ถามหาวิธีการ มีแผนการสอนที่พัฒนาขึ้นเองจัดทำได้เหมาะสมกับผู้เรียน เป็นรายบุคคลใช้สื่อเน้นกระบวนการเรียนรู้มากขึ้น คำตอบของผู้เรียนหลากหลาย เกิดจากการแสวงหาและสรุปความรู้ของผู้เรียนตามเป้าหมายของครู กล้าคิดกล้าแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ เป้าหมายในการพัฒนาคำนึงถึงผลที่เกิดกับผู้รับบริการอย่างรอบด้าน สมดุล ทั้งถึงและเสมอภาค

4. ครูเชี่ยวชาญพิเศษ เป็นครูที่ดำเนินการต่างๆ โดยคำนึงถึงบุคคลอื่นองค์ประกอบอื่นๆ ที่จะได้รับประโยชน์จากการปฏิบัตินั้นๆ แต่ยังไม่สามารถสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือสร้างความเป็นเอกภาพในทุกๆ ส่วน ทุกองค์ประกอบต่างๆ นั้นได้ การสอนมุ่งเน้นการพัฒนาจริง ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียน กิจกรรมและสื่อสอดคล้องสัมพันธ์กัน ส่งผลต่อพัฒนาการและความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน ให้โอกาสในการแสดงออกอย่างอิสระผลงานของผู้เรียนแตกต่างกันตามกระบวนการเรียนการสอนที่เลือกเป้าหมายในการพัฒนาคำนึงถึงผลที่เกิดกับผู้รับบริการ และการพัฒนาวิชาชีพ หรือการพัฒนาสังคม

มาตรา 75 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ ให้กระทรวงเจ้าสังกัด ส่วนราชการและหน่วยงานการศึกษา ดำเนินการยกย่องเชิดชูเกียรติตามควรแก่กรณี

มาตรา 76 ให้ส่วนราชการและหน่วยงานทางการศึกษามีหน้าที่จัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามความเหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### **ความหมายของการบริหารบุคคล**

การบริหารบุคคล ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานมีการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบ ดังนั้นการบริหารบุคคลต้องการมีการจัดการที่ดี เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความเหมาะสม และเพียงพอกับงาน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

ประเสริฐ เศษฐพันธ์ (2542 : 119-120) ได้ให้ความหมาย ของการบริหารบุคคล คือ การจัดการทางด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สถานศึกษามีบุคลากรที่เหมาะสมและเพียงพอกับงาน และงานบริหารถือว่าเป็นกิจกรรมสำคัญที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติ ในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กร เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

เสนาะ ตียะว (2543 : 8) กล่าวคือ การบริหารบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คนใช้คน และบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในจำนวนที่เพียงพอ และเหมาะสมนั้นคือ หน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการ และการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

จากความหมายที่ได้กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การบริหารบุคคล หมายถึงกระบวนการวางแผนการปฏิบัติการเพื่อให้ทรัพยากรบุคคล ในองค์กรให้มีความเหมาะสมและเพียงพอกับงาน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร



### กระบวนการบริหารบุคคล

การบริหารงานต่างๆ ย่อมมีเป้าหมายของงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจในกระบวนการบริหารบุคคล ผู้บริหารหรือหัวหน้าองค์กร ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถวิเคราะห์ระบบการบริหารแบบเป็นกระบวนการ (The process approach) เพื่อให้สามารถพิจารณาและสามารถวิเคราะห์ แก้ไขสถานการณ์อย่างเป็นระเบียบ และช่วยส่งเสริมให้การบริหารบุคคลสำเร็จผลสูงสุดการวางแผนกำลังคนปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน คือไม่สามารถจัดทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการใช้งานขององค์กรได้ อันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคมการแข่งขัน ฯลฯ ทำให้เกิดปัญหาด้านประสิทธิภาพ ปัญหาต่างๆ ดังกล่าวจะสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้โดยการวางแผนกำลังคน

ประเสริฐ เศรษฐพันธ์ (2542 : 119) ได้กล่าวถึงการวางแผนกำลังคน (Manpower planning) หรือการจัดอัตรากำลัง คือ การที่จะกำหนดว่าโรงเรียนมีความจำเป็นต้องใช้ครู หรือผู้ที่ทำหน้าที่ต่างๆ เป็นจำนวนเท่าไร และจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร จึงจะสามารถให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปได้อีก

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 20-22) ได้กล่าวถึงการวางแผนกำลังคน สรุปได้ดังนี้ การวางแผนกำลังคน หมายถึง การคาดคะเนจะต้องใช้คน ในการทำงานตามประเภทและลักษณะของงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้นในขั้นตอนของการวางแผนกำลังคน สิ่งที่ต้องคำนึงถึง มีดังนี้

1. จุดมุ่งหมายและขอบข่ายขององค์กร คือ ความต้องการบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับงาน โดยคำนึงถึง จำนวนคน กำลังคน และคุณภาพของคน ซึ่งมีวิธีการคาดหมายกำลังคนล่วงหน้าได้หลายวิธี เช่น การหาอัตราส่วนของงาน หรือให้ผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์และกำหนดสัดส่วนของคนและงาน

2. การวิเคราะห์งาน คือ การพิจารณาร่างงานในแต่ละงานย่อยที่ประกอบกันขึ้นเป็นงานใหญ่นั้นมีกิจกรรมอะไรที่ต้องทำบ้าง ในแต่ละคนจะต้องการคนระดับใด สักเท่าใด ผลดีของการวิเคราะห์งาน คือ ทำให้เรามองภาพรวมของกลุ่มงานย่อยต่างๆ ได้ชัดเจน อันจะส่งผลให้การดำเนินงานเกิดความคล่องตัวขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงในจุดหมายหรือนโยบายขององค์กร คือการเตรียมบุคลากรไว้ล่วงหน้าเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เช่น การขยายงาน ทำให้สามารถนำบุคลากรมารับภาระหน้าที่ได้อย่างทัน่วงที่

4. คนในระดับหัวหน้างานนั้นควรจะมาจากในหน่วยงานหรือมาจากภายนอกองค์กร

4.1 หากจากในองค์กร เป็นการเลื่อนระดับของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้นก็จะทำให้เกิดความรู้สึกว่า การทำงานย่อมได้รับผลตอบแทน ขวัญและกำลังใจในการทำงานก็จะสูงขึ้น

4.2 หากมาจากนอกองค์กร เป็นการสรรหาบุคลากรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน และแน่ใจว่าบุคคลนั้นมีความสามารถ และประสบการณ์สูงเป็นที่พอใจจริงๆ

5. ในการวางแผนกำลังคน อาจพิจารณาตามระยะเวลา กล่าวคือ

5.1 การวางแผนระยะยาว คือ การพิจารณาตามความจำเป็นและความเป็นไปที่จะต้องวางแผนไว้ล่วงหน้าโดยอาศัยข้อมูลจาก การขยายปริมาณ การขยายบริษัทในเครือ หรือการหมดวาระการทำงานของพนักงานเนื่องจาก หมดสัญญา หรือ การลาออก

5.2 การวางแผนระยะสั้น คือ มักเป็นเรื่องราวของการหยุดชั่วคราว เช่นการป่วย การลาภิก การลาคลอดซึ่งมีระยะเวลา 60 วัน ดังนั้นจึงต้องหาคนทำงานแทนชั่วคราว

6. การใช้เครื่องจักรกลแทนคน ปัจจุบันมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ปัญหาต่างๆ ที่มีในคน ย่อมไม่มี แต่ในการลงทุนข้างต้นค่อนข้างสูง เสนาะ ดิเยาวิ (2543 : 57) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวางแผนกำลังคน ดังนี้

6.1 เพื่อสร้างความแน่นอนในการจ้างงาน เหตุการณ์มีความไม่แน่นอนทางด้านแรงงาน จะเกิดขึ้นในกรณีที่มีความต้องการทางด้านแรงงานเปลี่ยนแปลงไปอาจทำให้องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจ้างงานสูงขึ้น

6.2 เพื่อป้องกันพนักงานที่มีความรู้ความสามารถออกจากงานภายหลังที่ได้รับการอบรมแล้ว องค์กรมักจะเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนสูงในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ แต่เมื่อจบการอบรมแล้วปรากฏว่าบุคคลเหล่านี้เห็นว่าโอกาสที่เขาจะก้าวหน้ามีน้อยจึงลาออกจากงานไป

6.3 เพื่อลดปัญหาในการหาคนมาทดแทนตำแหน่งงานที่ว่างลงอันเนื่องมาจากพนักงานลาออกหรือตาย องค์กรมักจะวางแผนล่วงหน้าไว้หลายๆ ปี

6.4 เพื่อจัดสรรจำนวนเงินไว้เป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนให้กับพนักงานสอดคล้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การวางแผนล่วงหน้าทำให้รู้ว่าตำแหน่งงานใดมีความจำเป็นต่องานขององค์กรและงานใดผู้ปฏิบัติงานทำงานมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับตำแหน่งงานคุ้มค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับการทำงานนั้น

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2545 : 41-42) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนกำลังคน ดังนี้

1. ช่วยลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพราะเราได้คิดหาแนวทางในการป้องกัน หรือลดระดับความเสี่ยงของความแน่นอนไว้ก่อนล่วงหน้า
  2. ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้ทำงาน เมื่อได้วางแผนเอาไว้แล้วทำให้เกิดความมั่นใจมากขึ้นว่าจะสามารถดำเนินการไปได้ โดยไม่ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน
  3. ช่วยกำหนดวิธีการในการดำเนินงานและการปฏิบัติงานที่ชัดเจน แผนงานจะบอกว่าใครทำอะไร เมื่อไร อย่างไร ดังนั้นแผนงานที่ชัดเจนจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบล่วงหน้า
  4. สามารถควบคุมเวลา ทรัพยากรต่างๆให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งสามารถจัดช่วงเวลาของการจัดทำให้เหมาะสมได้เช่นกัน ไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน
  5. สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของผลงานในอดีต งานที่ทำในปัจจุบันและงานที่ทำในอนาคตเข้าด้วยกัน เมื่อมีการวางแผนทำให้เราต่อยอดงานที่ทำในอดีตและปัจจุบันได้
- การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อไรรวมทั้งกำหนดวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต กำหนดแผนปฏิบัติการ และตรวจสอบปรับปรุงแผนให้ถูกต้อง

#### **การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน**

เพื่อให้ได้บุคลากรที่ตรงกับความต้องการขององค์การ ตรงกับวัตถุประสงค์ และลักษณะของงาน ดังนั้น กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน จึงต้องมีวิธีการที่รอบคอบ และแบบทดสอบที่ดี เพื่อให้ได้บุคลากรตรงกับความต้องการ และตรงกับลักษณะของงาน

บรยองค์ โดจินดา (2545 : 161) ได้กล่าวถึงเทคนิคหรือวิธีการสรรหาบุคคล ดังนี้

1. พิจารณาความต้องการบุคคล โดยพิจารณาว่าหน่วยงานใดมีความต้องการบุคคล ด้านใดหรือตำแหน่งใด จำนวนเท่าไร
2. จัดทำประกาศความต้องการบุคคล เพื่อให้บุคคลที่ต้องการปฏิบัติทราบ ในกรณีสรรหาบุคคลจากภายนอกควรจะต้องประกาศ และโฆษณาอย่างกว้างขวาง เพื่อจะได้ให้คนจากภายนอกมาสมัครจำนวนพอสมควร จะทำให้สามารถคัดเลือกบุคคลที่ดีมาปฏิบัติงานได้
3. กำหนดวิธีการคัดเลือก และดำเนินการคัดเลือก โดยพิจารณาการคัดเลือกที่เหมาะสม
4. แจ้งผลการคัดเลือก หรือประกาศการคัดเลือก โดยอาจจะแจ้งให้ทราบพร้อมๆ กับเรียกตัวเข้าปฏิบัติงาน

กานดา จันทร์แย้ม (2546 : 24-25) ได้กล่าวถึงแหล่งที่จะแสวงหาบุคลากร สามารถหาได้ 2 แหล่งใหญ่ๆ ดังนี้

1. แหล่งกำลังคนจากภายใน สามารถคัดเลือกบุคคลทำงานอยู่แล้วภายในองค์การ อาจทำการคัดเลือกได้ 2 วิธี คือ ผู้บังคับบัญชาเลือกเอง หรือประกาศรับสมัครบุคคล ข้อดีในด้านขวัญกำลังใจ การได้รับการสนับสนุนโอกาสก้าวหน้า ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการโฆษณา ส่วนข้อเสียคือ ได้คนเฉพาะกลุ่มที่ยังขาดประสบการณ์

2. แหล่งกำลังคนจากภายนอก ในบางครั้งโรงงานอุตสาหกรรมจำเป็นต้องหาบุคคลจากภายนอกมาทำงาน ทั้งนี้ เพราะงานบางตำแหน่งไม่เหมาะสมกับบุคคลภายใน หรือเพื่อนตัวไม่ได้จึงต้องหาบุคคลจากภายนอกองค์การเข้ามา แหล่งกำลังคนจากภายนอกมีข้อดีในด้านการได้คนที่มาจากสถานที่แตกต่างกัน มีประสบการณ์และความรู้แตกต่างกัน มีประสบการณ์และความรู้แตกต่างกัน ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ

ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 205) ได้กล่าวถึง วิธีในการคัดเลือกตัวบุคคล (Selection) หลังจากที่ได้ทำการสอบผ่านในรอบแรกเรียบร้อยแล้ว เพื่อที่จะให้ได้คุณสมบัติตามที่ต้องการนั้น จะต้องมีการคัดเลือกด้วยวิธีการต่างๆ คือ

1. การดูจากประวัติส่วนตัว (Past records) โดยค้นดูว่า การศึกษาและประสบการณ์ที่ผ่านมาจะมีอะไรบ้าง หรืออาจจะซักถามถึงเรื่องบางอย่างที่จะแสดงลักษณะท่าทางได้ เช่น ถามว่าเป็นลูกคนโต กลาง เล็ก หรือข้อมูลอื่นๆ หรืออาจได้จากใบประวัติ จากตัวผู้สมัคร

2. การสัมภาษณ์ (Interviewing) วิธีนี้นับว่าเป็นวิธีสำคัญที่ใช้กันมานาน นักบริหารหลายคนเชื่อว่า วิธีนี้จะช่วยให้ทราบถึงลักษณะท่าทางของผู้สมัคร รวมถึงไหวพริบ ความสนใจที่มีต่องาน และเป็นวิธีที่ได้พบตัวผู้สมัครโดยตรง (Face to face)

3. การทดสอบ (Testing) เช่นการทดสอบทางจิตวิทยา (Psychological tests) การทดสอบเชาวน์ (Intelligence tests) การทดสอบภาคปฏิบัติงาน (Performance tests) เช่นพิมพ์ดีด เขียนภาพโฆษณา การทดสอบให้แก้ไขปัญหาลักษณะต่างๆ ดังกล่าวเป็นเครื่องมือสำหรับใช้คัดเลือกพนักงาน แต่ในปัจจุบันนี้เรายอมรับว่าไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่ต้องการโดยสิ้นเชิง แต่จะต้องผสมผสานกันไปตามความเหมาะสมจากที่กล่าวมาข้างต้นอาจสรุปได้ว่าการคัดเลือกคนเข้าสู่องค์การ การที่จะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครงานกับองค์การนั้น ไม่ใช่ใช้เพียงการรับสมัครและบรรจุบุคคลเข้ามาทำงานเท่านั้น แต่องค์การหวังจะได้บุคคลที่คุณสมบัติที่เหมาะสม มีความสามารถ สามารถเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การ และทำงานในองค์การได้นานการฝึกอบรมและการพัฒนาในการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด จำเป็นต้อง

มีการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรภายในองค์กรอยู่เป็นประจำ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มเติม การฝึกอบรมในปัจจุบันยังช่วยให้ความรู้สึกรู้สึกของบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรของตนเอง

กานดา จันทร์แย้ม (2546 : 42) ได้ให้ความหมายของ การฝึกอบรมและการพัฒนา คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติทำให้ความรู้สึกรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรม อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 142) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของคนงาน เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และทำให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร จากความหมายที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา คือกระบวนการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร โดยการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ให้มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 77) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องจัดโครงการพัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลาทั้งนี้ด้วยเหตุผลสำคัญ คือ

1. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อให้องค์กรทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการนำเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานกับเครื่องจักรกลต่างๆ ได้ และทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2. การลงทุนเพื่อการพัฒนาบุคลากร ย่อมจะได้ผลประโยชน์กลับคืนมาในระยะยาวนาน และยังเป็นการสร้างความรักภักดีให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานนั้นอันจะทำให้ผลงานเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพ

3. ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ถึงแม้จะกระทำอย่างพิถีพิถันอย่างไรก็ตาม เมื่อคนเข้ามาทำงานต้องมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนไป ทั้งนี้ไม่เพียงแต่การเปลี่ยนแปลงเพื่อรับเทคโนโลยีเท่านั้น ความรู้สึกนึกคิด ความความคาดหวัง เจตคติที่มีต่องานเหล่านี้ก็อาจเปลี่ยนแปลงไปได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 208) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมและการพัฒนา สรุปได้ดังนี้ เมื่อระยะเวลาผ่านไประยะหนึ่งบุคลากรที่ทำงานไม่ทันกับความเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องร่วมมือกับฝ่ายบุคคลในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาตัวบุคลากรให้มีคุณภาพสูงขึ้นการอบรม (Training) แบ่งออกได้ ดังนี้

1. การอบรมพนักงานธรรมดา (Apprentice training)
2. การอบรมผู้ควบคุมงาน (Supervisory training)
3. การอบรมผู้บริหารในระดับสูง (Executive training)

การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานนี้นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร ทั้งนี้เพราะพนักงานที่ขาดความรู้ความสามารถมักจะต้องกลายเป็นภาระ และมักจะมีแนวโน้มทำให้เกิดผลเสียคือ

1. ทำงานได้น้อยกว่าเท่าที่ควร
2. ทำงานโดยสูญเสียวัตถุดิบและวัสดุต่างๆ มากและมีผลทำให้งานสำเร็จรูปเสียหายด้วย
3. ทำให้เครื่องจักร อุปกรณ์ติดขัด และเครื่องมือชำรุดเสียหาย
4. ทำให้งานฝ่ายอื่นต้องสะดุดหยุดลงทำให้เป็นภาระต้องมีการควบคุมดูแลมากกว่า

กรณีปกติ

กานดา จันทรไย้ม (2546 : 42) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมบุคลากรเอาไว้ 3 ประการด้วยกันคือ

1. เพื่อการปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self awareness) ของแต่ละบุคคลความตระหนักรู้ในตนเอง คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติของผู้อื่นที่มีต่อตนเองและการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนเองมีผลต่อผู้อื่นอย่างไร

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job skills) ของบุคคลโดยอาจจะเพิ่มพูนทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่นการใช้เครื่องจักร เครื่องมือสมัยใหม่ การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา เป็นต้น

3. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคลทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี ซึ่งในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้นต้องประกอบไปด้วยทั้งความสามารถและแรงจูงใจ จากที่กล่าวมาข้างต้น การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญในองค์กรเพื่อให้องค์กรมีการเพิ่มผลผลิต และมีประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น และทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและเครื่องจักรกลที่เข้ามามีบทบาทในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และการฝึกอบรมยังเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร กล่าวคือ บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ

ในการทำงาน และมีเจตคติที่ดีหน่วยงานของตนเอง ทั้งการฝึกอบรมยังเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ทำงาน ให้มีความรู้ ความเข้าใจมากขึ้น และสามารถใช้เป็นหนทางในการพัฒนา หรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไป

### การธำรงรักษาพนักงาน

การที่จะให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่นั้น นับว่าเป็นภาระที่นักบริหารจะต้อง ใช้ความพยายามค่อนข้างมาก ทั้งนี้เพราะเป็นปกติธรรมชาติของคนที่แตกต่างกันจะมีความต้องการ ในสิ่งจูงใจต่างๆ แตกต่างกันไป ดังนั้น ปัจจัยบางอย่างที่สามารถจูงใจหรือกระตุ้นการทำงาน กับพนักงานคนหนึ่ง อาจจะไม่สามารถใช้จูงใจบุคคลอื่นก็ได้ และในเวลาเดียวกันในกรณีของคน บางคนนั้นแรงจูงใจอาจจะกระทำได้ในบางวันเท่านั้น ครั้นเวลาล่วงไปการใช้ปัจจัยชนิดเดียวกัน นั้นเพื่อแรงจูงใจก็ไม่เกิดผล

ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 216-217) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพอใจ ของคน รวมทั้งจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของคนสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การต้องได้รับการจ่ายค่าตอบแทนที่พอเพียงและสมเหตุสมผล
2. การประเมินค่างาน (Job evaluations) เพื่อกำหนดค่างานและค่าตอบแทนจะต้อง มีความถูกต้อง สามารถชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของงานเปรียบเทียบกัน
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ ความปลอดภัย และความสะอาดของสถานที่
4. สวัสดิการที่ให้กับคนงาน ทั้งห้องอาหาร รถสวัสดิการ ห้องน้ำ การรักษาพยาบาล
5. ความยุติธรรมในโอกาสเลื่อนขั้น โยกย้าย และการพัฒนา
6. ความยุติธรรมในการสอบสวนข้อกล่าวหาและข้อร้องเรียน
7. การให้ระบบการตอบแทนแบบจูงใจโดยมีหลักเกณฑ์ และมีความเป็นธรรม
8. คุณภาพของผู้นำที่เป็นผู้บังคับบัญชา

ปัจจัยเหล่านี้ ต่างก็เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความเอาใจใส่ของฝ่ายบริหารที่มีต่อพนักงาน นอกจากนี้สาเหตุที่คนงานจะมีความพอใจในงานเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับวิธีการปกครอง บังคับบัญชา เช่น วิธีการมอบหมายงาน วิธีการออกคำสั่ง การใช้วินัยและการปกครอง ตลอดจน วิธีการที่ปฏิบัติ ต่อกลุ่มด้วย

พะยอม วงศ์สารศรี (2542 : 167) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ ค่าตอบแทนที่เกิดจาก บุคลากรที่ทำงานให้กับองค์กร และเป็นผลตอบแทนที่มนุษย์ต้องการเพื่อใช้ในการดำรงชีวิต ซึ่งในปัจจุบันมีการ เงิน ซึ่งอยู่ในรูปของค่าจ้าง ดังนี้

1. ค่าตอบแทน เป็นผลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปแลกเปลี่ยนสิ่งต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกายและจิตใจคนได้

2. ค่าตอบแทน เป็นรางวัลที่ทำให้มนุษย์ภาคภูมิใจ และยอมรับว่าตนมีคุณค่าคนหนึ่งในสังคมที่สามารถทำอะไรๆ ให้ผู้อื่นยอมรับการกระทำ จนกระทั่งมีการให้ค่าตอบแทนเป็นสิ่งตอบแทนการกระทำ

3. ค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงาน ทำให้ผลงานที่บุคคลกระทำนั้นมีคุณภาพหรือด้อยลงก็เป็นไปได้ ฉะนั้นผู้บริหารหน่วยงานจึงต้องมีการตระหนักผลกระทบที่เกิดขึ้น

ในการตั้งค่าตอบแทนให้กับพนักงานนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึง ค่าครองชีพในปัจจุบันว่ามีความสอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจหรือไม่ ฐานะการเงินขององค์การอยู่ในสภาพคล่องหรืออยู่ในสภาวะลำบาก ความขาดแคลนในสาขาที่ต้องการ เมื่อมีหน่วยงานมีความต้องการและสาขาที่ต้องการ ค่าตอบแทนก็จะสูงตามไปด้วย ประสบการณ์ในการทำงาน ก็ตัวหนึ่งที่พิจารณาถึงผลตอบแทนที่ได้รับ ยิ่งประสบการณ์มาก ผลตอบแทนที่ได้ก็สูงตามไปด้วย และกฎหมายที่ระบุไว้เป็นข้อบังคับในการพิจารณาค่าตอบแทนในค่าแรงงานขั้นต่ำ ดังนั้นเราต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วในการพิจารณาการให้ผลตอบแทน (พนัส หันนาคินทร์, 2542 : 108-109)

### แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546 : 13-14) ได้รายงานว่าการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาไว้ ดังนี้ การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม ภายใต้หลักการสำคัญ 3 ประการ คือ เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชนให้สังคมมีส่วนร่วมและการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดให้มีระบบการบริหารจัดการในส่วนกลางเขตพื้นที่และสถานศึกษา

เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เป็นหน่วยงานบริหารจัดการศึกษาที่สำคัญยิ่งที่จะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งจะรองรับการกระจายอำนาจทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป และควรมีคุณลักษณะและแนวทางการบริหารจัดการที่จะรองรับพันธกิจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542



## 1. คุณลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 1.1 ความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับในด้านการวิเคราะห์แผน

และนโยบายมีศักยภาพเพียงพอที่จะกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษา รวมทั้งเป็นองค์การนำการพัฒนาการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาจึงเป็นองค์การที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในลักษณะกาพัฒนามากกว่าการปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือนโยบาย

### 1.2 มีศักยภาพเพียงพอที่จะกำกับดูแลการปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย สนับสนุน ส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### 1.3 บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นที่ยอมรับของสถานศึกษา และ ผู้มีส่วนร่วมในแต่ละเขตการศึกษาทั้งด้านความชำนาญการ ความเชี่ยวชาญและคุณธรรม

### 1.4 เขตพื้นที่การศึกษาเป็นแหล่งบริการข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวกับการศึกษาควบคู่กับการกำกับ ดูแลสถานศึกษา ดังนั้นเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยี ข่าวสาร และศักยภาพของบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## 2 คุณลักษณะของสถานศึกษา

### 2.1 มีบทบาทหลักเป็นหน่วยงานบริการทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของท้องถิ่นเป็นของท้องถิ่น

### 2.2 มีคุณภาพและศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาด้วยตนเอง

### 2.3 มีอิสระในการบริหารจัดการภายใต้กรอบนโยบาย

### 2.4 สามารถประกันคุณภาพได้

### 2.5 มีการรวมพลังในการทำงาน สร้างเครือข่าย ความร่วมมือ กับหน่วยงานองค์กร และบุคคลทั้งภาครัฐและเอกชน และการรวมกลุ่มสถานศึกษา

## 3 แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่

### 3.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานวิชาการยึดหลักการและแนวคิดที่ให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรตามกรอบหลักสูตรแกนกลางสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง มุ่งส่งเสริมให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดมุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานและส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาการศึกษา

3.2 ด้านการบริหารงานงบประมาณ การบริหารงบประมาณ ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียน มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัดงบประมาณ ยึดหลักการกระจายอำนาจมุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการเงินและมุ่งส่งเสริมการระดมทรัพยากรและการลงทุน

3.3 ด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคล ยึดหลักการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลและหลักธรรมาภิบาล

3.4 ด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานทั่วไป ให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการด้วยตนเองให้มากที่สุด มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ มุ่งพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่และถือว่าการบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานส่งเสริมสนับสนุนให้การบริหารงานอื่นๆ บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### **แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา**

1. บทบาทของผู้บริหารการศึกษา การบริหารงานในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อน เพราะมีภารกิจหลายๆ อย่างที่จะต้องปฏิบัติ ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำในบทบาทต่างๆ Knezevich (1984 : 16-18) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารงาน ซึ่งหมายรวมถึงการบริหารสถานศึกษาไว้ 17 บทบาท และแต่ละบทบาทได้ระบุความสามารถที่จำเป็นไว้ด้วย ดังนี้

1.1 บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจเขียนวัตถุประสงค์ของงา จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (PPBS) และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน (MBO/R)

1.2 บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ บทบาทนี้จะเป็นจะต้องมีความสามารถในแรงจูงใจกระตุ้นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร มีทักษะในกระบวนการสุ่ม

1.3 บทบาทเป็นนักวางแผน จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

1.4 บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของกาตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ

1.5 บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงานและกำหนดโครงการขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย

1.6 บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไรและควรที่จะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด

1.7 บทบาทเป็นผู้ประสานงาน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีניתงงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.8 บทบาทเป็นผู้สื่อสาร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสารและควรจะสามารถในการประชาสัมพันธ์

1.9 บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง

1.10 บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นจะต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้อง มีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหา

1.11 บทบาทเป็นผู้จัดระบบ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

1.12 บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนรู้ การเรียนการสอน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญและการพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

1.13 บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

1.14 บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษาตลอดจนหาการสนับสนุนจากภายนอก

1.15 บทบาทเป็นผู้ประเมินผล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีทางการสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

1.16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ จะต้องมีความสามารถในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้าง ภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

1.17. บทบาทเป็นประธานในที่ประชุม เป็นบทบาทที่จำเป็นยิ่ง อย่างหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

ซารี มณีศรี (2528 : 61) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรว่า ผู้บริหารโรงเรียนอาจช่วยเหลือให้ครูได้พัฒนาทางวิชาการและการให้คำแนะนำการไปเยี่ยมชั้นเรียนอื่น การสาธิตการสอน นิเทศด้วยการให้คำปรึกษาหรือเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม การประชุมปฏิบัติการ การอบรมครู การสัมมนาหาหนังสือทางวิชาการให้อ่าน การจัดห้องสมุดสำหรับครู การบริหารไลตทัศน์ศึกษา การแนะนำให้เป็นสมาชิกของชมรมหรือองค์การต่างๆ

2. หน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา ได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่และภารกิจของผู้บริหาร การศึกษาไว้หลายแนวคิดแต่แนวคิดที่เห็นว่าครอบคลุมมีดังนี้

เดรก และ โลว์ (Drake and W.H.Row. 1986 : 165-168) เชื่อว่า มีองค์ประกอบหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการเรียนการสอนในโรงเรียน แต่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษาที่จะต้องแสดงบทบาทของผู้นำ เพื่อทำให้องค์ประกอบเหล่านี้เกิด ประโยชน์สูงสุด องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ

1. บุคคล ซึ่งรวมถึงนักเรียน ครู คนงาน ภารโรง เจ้าหน้าที่ทางการศึกษา ชุมชน และสังคมวิชาชีพ เป็นต้น
2. เวลา ผู้นำจำเป็นต้องใช้เวลาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด งานหลายอย่างต้องทำ แข่งกับเวลา โรงเรียนจะต้องจัดบรรยากาศให้นักเรียนได้ใช้เวลาของเขาอย่างคุ้มค่า
3. ข้อมูลหรือข้อสนเทศ หัวหน้าสถานศึกษา จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเท่าที่จำเป็นแก่คณะบุคคล หรือบุคคลทั้งหลาย ภาระที่สำคัญที่สุดของหัวหน้าสถานศึกษา ก็คือควรจะให้ข้อมูลอะไร กับใครจึงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา
4. โปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์ ในการจัดการศึกษานั้นย่อมมีโปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์ มากมาย หน้าสำคัญของหัวหน้าสถานศึกษา ก็คือทำอย่างไรจึงจะจับคู่ระหว่างโปรแกรมและอุปกรณ์ คือ โปรแกรมอะไรควรจะใช้อุปกรณ์อะไร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา
5. เงิน มักจะเป็นข้ออ้างว่าเพราะขาดเงินจึงไม่สามารถจัดโปรแกรมการศึกษาที่ดีได้ เงินอาจเป็นส่วนช่วยทำให้โปรแกรมการศึกษาดีขึ้น ภายในระบบเศรษฐกิจที่รัดตัว หัวหน้าสถานศึกษาควรจะทำอย่างไรในวงเงินจำกัด เราควรจะทำอะไรก่อนและทำอะไรหลัง ในเมื่อไม่สามารถทำพร้อมกันได้

6. สถานที่ หัวหน้าสถานที่จำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้อาคารสถานที่ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

เมธี ปิณฑนนท์ (2525 : 189) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดให้มีแผนผังและกำหนดหน้าที่ในการทำงาน จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารไม่ให้มีงานค้างล่าช้า ให้มีคณะกรรมการประสานงานหน่วยงานย่อย และประสานงานเฉพาะเรื่อง มีการติดตามสอดคล้องการปฏิบัติงาน มีการติดต่อกนระบบไม่เป็นทางการ จัดให้มีเจ้าหน้าที่ จัดประชุมผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ให้มีหน่วยงานและแนวทางทางวิชาการและจัดบำรุงขวัญบุคลากร...

เมื่อพิจารณาลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติของหัวหน้าสถานศึกษาในระบบราชการ จะเห็นว่า มาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งไว้เป็นบรรทัดฐานในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูได้กำหนดลักษณะในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู 2528 : 37-38)

1. วางแผนการปฏิบัติงาน
2. กำหนดหน้าที่และวิธีการดำเนินงานบุคลากรในสถานศึกษา
3. ควบคุมดูแลและติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียน การสอน และฝึกอบรม
4. จัดทำระเบียบและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตรแผนการสอนโครงการสอนทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ
5. จัดโปรแกรมการเรียน คู่มือประกอบการเรียนการสอนวัสดุอุปกรณ์การศึกษา
6. จัดบริหารแนะแนว ห้องสมุด และสื่อทางการศึกษาให้ใช้ได้สถานศึกษา
7. จัดฝึกอบรมและให้คำแนะนำเพื่อส่งเสริมวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและท้องถิ่น
8. ควบคุมดูแลงานธุรการหรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคาร สถานที่ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ และทะเบียนเอกสารให้เป็นไปตามระเบียบ
9. ควบคุมดูแล ปกครอง จัดระบบงานในสถานศึกษา
10. กำหนดลักษณะงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ
11. ติดตามให้คำปรึกษา แก้ปัญหาและนิเทศ บังคับบัญชา ครู อาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่นๆ ให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้อง ครบถ้วน

12. ดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของนักเรียน นักศึกษา ครูอาจารย์ ผู้เข้ารับกรฝึกอบรมและเจ้าหน้าที่อื่นๆ
13. ติดตามประสานงานสร้างเสริมความสัมพันธ์กับประชาชนในท้องถิ่น
14. วิเคราะห์วิจัยและประเมินผลงาน รวบรวมข้อมูล และจัดทำสถิติต่างๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษา
15. นำเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ทางการศึกษาทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพมาใช้และเผยแพร่ และพัฒนาสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของประชาชน
16. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่างๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

สำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ก็กำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติคล้ายๆ กับตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ มีต่างกันเล็กน้อย เช่น เพิ่มข้อความ ข้อ 6 ว่า “และสามารถเผยแพร่เป็นตัวอย่างได้” เพิ่มข้อความ ข้อ 14 ว่า “พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นที่นิยมของประชาชน” เพิ่มลักษณะงานอีกอย่างหนึ่งคือ “จัดกิจกรรมและส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล”

การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่งหัวหน้าศูนย์หรือผู้อำนวยการศูนย์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ก็กำหนดลักษณะงานคล้ายๆ กับตำแหน่งอาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ดังได้กล่าวมาแล้ว

สำหรับความรู้ความสามารถในการดำรงตำแหน่งดังกล่าวนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กำหนดไว้ดังนี้

1. มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารวิชาการ หลักสูตรและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
3. มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถควบคุมแนะนำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการวิเคราะห์แผนและโครงการกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อสาร ความหมาย ตลอดจน ความสามารถในการจัดการ

4. มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคลและมีความสามารถในการ ปกครอง บังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษาและ ระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

5. มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงต้นสังกัด นอกจากนี้จะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ และจัดความขัดแย้งได้ดีมาก

6. มีความรู้ความเข้าใจในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาล และปัญหา การเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางการบริหารสถานศึกษา

โดยสรุปแล้ว สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ได้กำหนดความรู้ความสามารถ ของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนหรืออาจารย์ใหญ่ว่าจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ในการบริหารวิชาการ การบริหารงานทั่วไป เกี่ยวข้องกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ การบริหารงาน บุคคลและมีทักษะในด้านต่างๆ เช่น การวิเคราะห์แผนและโครงการ กระบวนการกลุ่ม การติดต่อ สื่อความหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานและการตัดสินใจ ตลอดจนการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง

### **แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน**

#### **ด้านความชื่นชมผลสำเร็จในการทำงาน**

ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530 : 37-38) กล่าวว่า ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ของคนนั้นมีความแตกต่าง จากความต้องการในด้านอื่นๆ มากและที่สำคัญมากคือ แรงจูงใจ ในด้านความต้องการความสำเร็จในชีวิตของคน สามารถที่จะแจกแจงออกมาต่างหากจากความ ต้องการของกลุ่มอื่นได้ๆ นอกจากนี้ อรุณ รักรธรรม (2527 : 260) กล่าวว่า ในการใช้ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ แสดงให้เห็นว่า ทฤษฎี Y จะเปิดโอกาสให้มีแรงจูงใจคนอย่างสมบูรณ์ ครบถ้วนมากกว่า และไม่ได้หมายความว่าถึงการละเลยต่อการควบคุมคน หากแต่เป็นการควบคุม ภายใต ไม่มีวิธีการพิเศษใดๆ ที่จะทำให้แรงจูงใจตนเองเกิดขึ้นได้ วิธีการที่อาจกระทำได้ คือ การสร้าง สถานการณ์เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจขึ้น ซึ่งได้แก่ การทำให้เกิด ความเชื่อมั่นในตนเอง โดยรับผิดชอบ ในขอบเขตสามารถเพื่อที่จะประสบผลสำเร็จในงานได้ ซึ่งจะส่งผลในความสำเร็จต่อไป

สรุปว่า ความภาคภูมิใจที่เกิดจากงานที่สำเร็จ เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้ เปรียบดูราว สิ่งเหล่านี้ถ้าผู้บริหารนำมาแสดงความชื่นชมยินดีกับความสำเร็จ แสดงให้เห็นความ สนใจและภาคภูมิใจในตัวผู้ปฏิบัติงาน คนเหล่านั้นจะเกิดความอึดอึดใจเพราะการแสดงความ ยินดีเป็นมุกตลกขบขัน นับว่าการชื่นชมความสำเร็จในการทำงานเป็นคุณธรรมอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ที่สามารถจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาทำงานได้ดีขึ้น

### ด้านการจัดสวัสดิการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2538 : 353-354) กล่าวว่า สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์ ที่เกิดจากการตอบแทนการปฏิบัติงาน อันเป็นส่วนนอกเหนือจากเงินเดือน ได้แก่ การอนุญาตลา เพื่อไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การลาหยุดเนื่องจากเจ็บป่วยโดยได้รับเงินเดือนเต็ม การได้รับโบนัส บำเหน็จบำนาญ เงินเดือนสงเคราะห์อื่นๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะเดินทางและค่าล่วงเวลา เป็นต้น

อุงเงิน แก้วแกมเสื่อ (2536 : 324) กล่าวว่า สวัสดิการเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทน หมายถึง ประโยชน์และบริการ (Benefits services) ซึ่งองค์การให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้างปกติ เพื่อเป็นการช่วยเหลือในการครองชีพให้มีความมั่นคง ในการดำรงชีวิตบำรุงขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานซึ่งอาจเป็นตัวเงิน เช่น ค่ารักษาพยาบาล โบนัส เงินค่าอาหารกลางวัน เงินค่าพักผ่อนประจำปี บำเหน็จ บำนาญ ฯลฯ หรือที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งเป็นการบริการให้ความสะดวกสบายต่างๆ เช่น การให้ลาหยุดพักผ่อน ลาป่วย ลากิจ การจัดรถรับ-ส่ง การให้บ้านพัก การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน การรักษา และนันทนาการ

อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2540 : 123) กล่าวว่า สวัสดิการ เป็นการบริการหรือกิจกรรมใดๆ ที่หน่วยราชการหรือองค์การธุรกิจเอกชนจัดให้มีขึ้นและเพื่อให้ข้าราชการ พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้นๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนในการดำเนินชีวิตหรือได้รับประโยชน์อื่นใด นอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับอยู่ ทั้งนี้เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี เพื่อจะได้ใช้กำลังกายกำลังใจและสติปัญญาความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ไม่ต้องวิตกกังวลกับปัญหายุ่งยากทั้งในส่วนตัวและครอบครัว ทำให้มีความพอใจในงาน มีความรักงานและตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้ดีที่สุด

สรุป สวัสดิการ หมายถึง กิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นพิเศษเพื่อให้บุคลากรได้รับบริการเพิ่มขึ้น จากรายได้ประจำที่องค์การให้ตามปกติไม่ว่าจะเป็นตัวเงินหรือบริการลักษณะใดๆ ก็ตาม ที่องค์การสามารถให้ได้ เพื่อความสะดวกสบายทั้งทางร่างกายและจิตใจ เป็นการบำรุงขวัญและจูงใจบุคลากรสามารถใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่องค์การได้บรรลุจุดประสงค์ สูงสุด

วัตถุประสงค์ของงานจัดสวัสดิการ (อุงเงิน แก้วแกมเสื่อ 2536 : 325)

1. เพื่อจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในหน่วยงาน
2. เพื่อรักษาผู้มีความรู้ ความสามารถไว้ในหน่วยงานและให้เกิดความจงรักภักดี

ในหน่วยงาน



3. เพื่อเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต
  4. เพื่อยกระดับมาตรฐาน การดำรงชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน
  5. เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงานและระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน
  6. เพื่อลดความเครียด ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและสุขภาพจิตของผู้ปฏิบัติงาน
  7. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
  8. เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตของหน่วยงาน
- ความสำคัญของกาจัดสวัสดิการ (ถุงเงิน แก้วแกมเสื่อ 2536 : 330-331)

การให้บริการสวัสดิการด้านต่างๆ แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ กล่าวได้ว่าเป็นแนวนโยบายหนึ่งในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์การ หากองค์การใดมีโครงการจัดทำดำเนินงานที่ดี โดยที่มุ่งให้บริการสงเคราะห์แก่ผู้ปฏิบัติงาน ที่เป็นประโยชน์แท้จริงต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้นๆ ด้วยแล้ว บริการสวัสดิการที่จัดขึ้นย่อมจะเป็นสิ่งจูงใจผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้นๆ ให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็นผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์การเป็นไปในทางที่ดีขึ้น สำหรับสวัสดิการแก่ข้าราชการนั้นโดยทั่วไป ก็เพื่อที่จะให้ข้าราชการได้รับความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอน สำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและทำให้ข้าราชการสามารถอุทิศเวลา กำลังกาย กำลังใจ สติปัญญา ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ที่จะช่วยลดความกังวลใจและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านส่วนตัวและครอบครัวทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความรักงานและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์การนั้นนานที่สุด

หลักเกณฑ์ในการให้บริการ (ภิญโญ สาร 2517 : 411-412) ในการให้บริการแก่บุคลากร ผู้บริหารควรยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. สามารถสนองความต้องการหรือสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรแต่ละหน่วยงานให้มากที่สุด
2. การบริหารนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพและได้ผลดีที่สุด
3. เป็นบริการที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
4. เป็นการจัดที่มีรูปแบบที่จะเอื้ออำนวยต่อความสะดวกคล่องตัว
5. การให้บริการสวัสดิการจะต้องเสมอภาครัศุม

6. งานสวัสดิการจะต้องมีการประเมินผลอยู่ด้วยเพื่อควบคุมไม่ให้นำไปใช้ในทางแสวงหาประโยชน์ในทางไม่ดี

หลักปฏิบัติในการจัดสวัสดิการ ผู้บริหารควรดำเนินการและวางแผนเป็นขั้นๆ ดังนี้

1. สำรวจความจำเป็นและความต้องการของบุคลากร ทั้งในด้านส่วนตัว และส่วนหน่วยงาน
2. ตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ
3. ให้คณะกรรมการดำเนินการวางแผน โดยร่างโครงการแล้วนำเอาแผนการนั้นมาประชุมปรึกษาหารือกัน
4. เมื่อมีแผนงานที่อาจเป็นแผนระยะสั้นหรือแผนระยะยาวและมีโครงการหรือ โครงการประกอบแผนแล้วตั้งอนุกรรมการรับผิดชอบ
5. วางระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับถือเป็นเกณฑ์ปฏิบัติเดียวกันและประกาศให้บุคลากร รับทราบโดยทั่วถึงและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด
6. มีการสื่อความหมายให้ทราบความเคลื่อนไหวในรายละเอียดต่อบุคลากรด้วยความ กระจ่างชัด
7. ผู้บริหารมีหน้าที่จะธำรงไว้ด้วยความเป็นธรรมตามหลักการและข้อปฏิบัติอย่าง เคร่งครัด
8. เมื่อมีการประกาศใช้ ปฏิบัติตามแผนและโครงการแล้ว ให้มีการติดตามผลและ ประชุมประเมินผลตามแผนว่าบรรลุตามเป้าหมายเพียงใด มีอะไรเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน จะได้อะไรวิธีแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมให้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า การให้สวัสดิการแก่ครูอาจารย์ซึ่งนอกเหนือไปจากที่ทางราชการจัดให้แล้ว เป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นการสร้างขวัญและแรงจูงใจ คือ การจัดสวัสดิการต่างๆ ให้ เช่น ที่พักอาศัย เงินช่วยเหลือ ฯลฯ การให้สวัสดิการเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึก มั่นคง ปลอดภัยและช่วยแก้ปัญหาความทุกข์ร้อน ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำอยู่

#### **ด้านค่าจ้างและเงินเดือน**

ภิญโญ สาร (2517 : 289) กล่าวว่า ภาระหน้าที่สำคัญของค่าจ้างและเงินเดือน มี 2 ประเภท คือ ประเภทแรก เป็นค่าตอบแทนที่ผู้ว่าจ้างพึงให้ลูกจ้างสำหรับงานที่ทำ ประเภทที่สอง เป็นสิ่งที่จูงใจให้ผู้รับจ้างปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจที่จะทำให้เกิดผลดีแก่ผู้ว่าจ้าง และตนเอง โดยเฉพาะในทางการศึกษาคุณภาพของการศึกษาขึ้นอยู่กับคุณภาพหรือคุณวุฒิ

และความสนใจของคุณ ในอันที่จะทุ่มเทให้แก่การสอน ค่าจ้างและเงินเดือนเป็นปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่นำมาซึ่งสิ่งเหล่านี้ หากเงินเดือนหรือค่าจ้างต่ำ ผู้มีวุฒิก็ไม่นิยมมาสอนหรือถ้าจำเป็นต้องสอนก็ให้ความสำคัญน้อยลงเพราะว่าต้องแบ่งเวลาไปหารายได้พิเศษอย่างอื่น

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2540 : 122) ได้ให้ความหมายของค่าจ้างและเงินเดือนไว้ว่า ค่าจ้าง (Wage) หมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน โดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามชั่วโมงการปฏิบัติงาน ค่าจ้างเป็นเครื่องกำหนดสภาพในการปฏิบัติงานของคนงานด้วยเพราะค่าจ้างส่วนใหญ่กำหนดไว้สำหรับผู้ปฏิบัติงานเป็นรายชั่วโมงและเงินเดือน (Salary) หมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบแทนการปฏิบัติงานถือเกณฑ์จ่ายเหมาเป็นรายเดือน และถือเป็นรายได้ประจำโดยไม่คำนึงถึงชั่วโมงการทำงานที่เปลี่ยนแปลงเหมือน ค่าจ้าง กล่าวคือไม่ว่าผู้ปฏิบัติงานทำงานครบตามชั่วโมงที่กำหนดไว้ต่อวันหรือไม่ก็ตาม ปกติเงินเดือนจะจ่ายให้กับพนักงานประจำโดยเฉพาะพวกเสมียนพนักงานหรือกลุ่มอาชีพและหัวหน้าคนงานหรือนักการบริหาร

ในเรื่องของค่าจ้างและเงินเดือนนี้ ภิญญู สาทร (2517 : 290-292) ได้เสนอแนะหลักเกณฑ์ไว้ดังนี้

1. เปรียบเทียบอัตราเงินเดือนกับที่อื่นหรืออาชีพอื่น ถ้าอัตราเงินเดือนของบุคลากรต่ำ คนก็จะหันไปหาอาชีพอื่น บุคลากรที่ดีมีคุณวุฒิ ความสามารถสูงก็จะไม่อยู่ หันไปหาอาชีพอื่นทำให้เกิดการขาดแคลนบุคลากร
2. ค่าครองชีพ ต้องกำหนดค่าจ้าง เงินเดือนให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ตามฐานะ โดยไม่เดือนร้อน เมื่อค่าครองชีพเพิ่มขึ้นก็ควรปรับปรุงเงินเดือนให้เหมาะสมสอดคล้องกัน
3. ความสามารถในการจ่ายของนายจ้าง จำเป็นต้องพิจารณาถึงงบประมาณที่จะจัดสรรให้เป็นค่าจ้างหรือเงินเดือน
4. กำลังใจการผลิต ต้องยึดหลักว่าการกำหนดเงินเดือนสูงจะทำให้การผลิตเพิ่มขึ้นหรือในทางการศึกษาต้องพิจารณาถึงเรื่องคุณภาพด้วย มิใช่มองแต่ปริมาณอย่างเดียว
5. ความกดดันของสภาพแรงงาน ถ้ามีความกดดันมากก็จำเป็นต้องเพิ่มเงินเดือนหรือค่าจ้างให้สูงขึ้น
6. สิ่งจูงใจ การกำหนดอัตราค่าจ้าง เงินเดือน ต้องให้สามารถเป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้บุคลากรเต็มใจปฏิบัติงานให้เกิดผลดีแก่หน่วยงานและแก่บุคลากรเอง

สรุปแล้ว อัตราเงินเดือนควรเป็นไปตามหลักการทำงานเท่านั้น เงินเท่ากันโดยได้สัดส่วนเท่ากับอัตราตลาดและควรชดเชยค่าครองชีพและต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เงินเดือนขั้นต่ำควรมากพอที่จะทำให้หัวหน้าครอบครัวสามารถเลี้ยงดูสมาชิกในครอบครัวในระดับมาตรฐานการครองชีพได้

การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือน วิทยุ สาร (2516 : 302-303) เสนอว่าการคัดเลือกบุคคลเพื่อให้เลื่อนขั้นตำแหน่งนั้น จะต้องอาศัยการประเมินผลงาน ควรถือหลักความสามารถ การทำงานหนัก ความซื่อสัตย์ จงรักภักดี การให้ความร่วมมือ ควรเน้นความสามารถมากกว่าอาวุโส อย่างไรก็ตามในกรณีทีบุคคล 2 คน มีคุณสมบัติทุกประการเท่ากันหมดยากแก่การที่จะตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งให้แก่ฝ่ายใดนั้น หลักอาวุโสก็น่าจะนำมาใช้เป็นเครื่องตัดสินได้และสรุปว่าการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งบุคลากรนั้น ควรกระทำให้รัดกุมรอบคอบและควรจัดทำโดยคณะกรรมการ เพื่อให้การพิจารณาได้รับการกลั่นกรองจากบุคคลหลายฝ่าย

สรุปได้ว่า ค่าจ้างและเงินเดือนมีความสำคัญต่อการบริหารมากเพราะนอกจากจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นแล้ว ค่าจ้างและเงินเดือนยังเป็นสิ่งกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจและเป็นสิ่งจูงใจข้าราชการครูปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและรักที่จะทำงานนั้นอย่างดียิ่งเยี่ยม

### **ด้านการสร้างขวัญในการทำงาน**

อุษณีย์ จิตตะปาไล และ นุตประวีร์ เลิศกาญจนวดี (2540 : 168-169) กล่าวว่า การมีขวัญที่ดีเท่ากับเป็นการเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้น ผลที่ตามมาทำให้การผลิตสูงไปด้วย การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีกำลังใจขวัญสูงจึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของฝ่ายการบริหารงานบุคคล สอดคล้องกับ ชูศักดิ์ เทียงตรง (2519 : 255) ที่ว่า ในการบริหารงานบุคคลจะต้องมีการพิจารณาเรื่องขวัญในการทำงาน การพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับขวัญนี้ อาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 ประเภท คือ กำลังขวัญของแต่ละบุคคล (Individual morale) และกำลังขวัญของหมู่คณะ (Group morale) กำลังขวัญทั้ง 2 ประการนี้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันจนยากที่จะแยกออกจากกันได้ กล่าวคือ ที่ไหนมีขวัญกำลังขวัญของหมู่คณะที่สูง ที่นั่นจะมีขวัญของสมาชิกแต่ละคนโดยส่วนใหญ่สูงด้วย แต่ถ้าองค์การมีขวัญและกำลังใจของหมู่คณะต่ำ กำลังขวัญของแต่ละคนก็จะต่ำด้วย ทั้งนี้เพราะกำลังใจขวัญและกำลังใจของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยที่ประกอบเป็นองค์การ ดังนั้น ขวัญของหมู่คณะหรือองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมาก

ขวัญ (Morale) เป็นคำที่มีความหมายในทางนามธรรม ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายคน เช่น

ติน ปรัชญพฤทธิและอิสระ สุวรรณ (2514 : 158) อธิบายว่า ขวัญ หมายถึงความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน ในอันที่จะมุ่งหน้าทำงานอย่างไม่ลดละเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

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

เดล โยเดอร์ (Dale yode) (อ้างถึงใน อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ 2540 : 168) ให้ความหมายของ ขวัญ ว่า ขวัญในการทำงานหมายถึงองค์ประกอบแห่งพฤติกรรม ที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้นๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานอื่นๆ

ราล์ป ซี เดวิส (Ralph C Davis) (อ้างถึงใน อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ 2540 : 168) ให้ความหมายของ ขวัญ ว่า ขวัญ คือพฤติกรรมของบุคคล ที่แสดงออกและสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ความมีอารมณ์ดี และความมั่นใจ เป็นต้น

### **ความสำคัญของขวัญในการบริหารงานบุคคล**

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2470 : 168-169) กล่าวว่า ขวัญ จำแนกออกเป็น 6 ประการ ดังนี้

1. ขวัญทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ สามัคคีในหมู่คณะ เพื่อให้เกิดพลังร่วม
  2. ขวัญจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน
  3. ขวัญจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคคล กล่าวคือเจ้าหน้าที่จะอยู่ในระเบียบวินัย
  4. ขวัญสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
  5. ขวัญจะจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ
  6. ขวัญจะทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางจิตใจและทำงานอยู่กับองค์การได้นาน
- ชูศักดิ์ เทียงตรง (2519 : 255) กล่าวว่า กำลังขวัญที่ดีจะช่วยให้เกิดประโยชน์ดังนี้

- 6.1 ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และความเต็มใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน
- 6.2 สร้างความจงรักภักดีของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีต่อองค์การ และผู้บังคับบัญชา
- 6.3 เสริมสร้างวินัยที่ดีในองค์การ
- 6.4 เสริมสร้างการบริหารให้เข้มแข็งและมีความมั่นคง
- 6.5 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์การ และปฏิบัติงานดีขึ้น
- 6.6 ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในทางปฏิบัติงานเพื่อองค์การมากขึ้น
- 6.7 ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์การ หรือหน่วยงานของตนเอง เกิดความศรัทธา  
เชื่อมั่นในหน่วยงานของตนเองยิ่งขึ้น

### **ปัจจัยที่ก่อให้เกิดกำลังขวัญดี**

อูษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีร์ เลิศกาญจนวัตติ (2540 : 169) กล่าวว่า  
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดกำลังขวัญดี มี 6 ประการ คือ

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง สร้างบรรยากาศ  
การทำงานร่วมกันอย่างมีชีวิตชีวา
2. การมอบหมายงานให้เหมาะสม ตรงกับความถนัด ความชอบในงานนั้น ซึ่งจะทำให้  
เขาพอใจในการทำงานและทำงานด้วยความสุขซึ่งมีผลต่อการมีขวัญกำลังใจที่ดี
3. การจัดสภาพการทำงานให้ดีถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาด ระบายร้อย  
มีแสงสว่างเหมาะสม ไร้เสียงรบกวน ไม้ร้อนอบอ้าว เมื่อเป็นเช่นนั้นบุคลากรทุกคนก็พร้อมที่จะ  
ทำงานอย่างดีมีประสิทธิภาพ
4. ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง  
เลื่อนเงินเดือนหรือการโยกย้าย ต้องเป็นไปอย่างยุติธรรม ซึ่งไม่ทำลายขวัญกำลังใจบุคลากร  
ในองค์การ
5. ให้ออกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร  
ในองค์การ
6. การให้บำเหน็จรางวัลหรือแม้แต่ยกย่องชมเชยแก่บุคลากรที่ทำงานดี และลงโทษ  
บุคคลที่ทำความผิดตามแต่กรณีเห็นสมควรในแต่ละกรณี

## วิธีบำรุงขวัญ

ติน ปรัชญฤทธิ และอิสระ สุวรรณบด (2514 : 158) อธิบายว่า วิธีบำรุงขวัญทำได้หลายวิธี เช่น

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

และยังกล่าวอีกว่าในกรณีบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะครู อาจารย์นั้นมิวิธีที่จะสร้างขวัญที่ดีในการทำงานได้ดังนี้

1. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน กำลังขวัญที่ดีนั้นย่อมเกิดจากเจตคติที่ดีในการทำงาน เจตคติโดยทั่วไป หมายถึงอารมณ์ในทางรับหรือปฏิเสธ ต่อบุคคล ต่อกลุ่มคน สถานการณ์ หรือค่านิยมใดๆ ดังนั้นเจตคติ จึงเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่จะได้นับการสร้างเสริมให้มีขึ้นแก่บุคคลในองค์การทุกคน ทุกองค์การ ทุกหน่วยงาน

2. จัดให้ครูเกิดความพึงพอใจในอาชีพ ซึ่งมีองค์ประกอบหลายอย่าง ดังนี้

- 2.1 มีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน ครูน้อยย่อมร่วมมือกับครูใหญ่ในอันที่จะดำเนินงานลุล่วงไป การที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกว่าทุกคนมีความมุ่งหมายร่วมกันได้ก็ต้องเนื่องมาจากทุกคนมีผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้นการประชุมครูเพื่อแถลงวัตถุประสงค์หรือช่วยกันสร้างจุดประสงค์ร่วมกันให้ชัดเจนขึ้น จึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมืออันหนึ่งที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดความคิดริเริ่มร่วมกัน และดำเนินไปในทางเดียวกัน

- 2.2 การช่วยให้ครูบรรลุถึงความสัมฤทธิ์ผลตามความสามารถของแต่ละคน การที่คนทำอะไรได้สำเร็จหรือมีความก้าวหน้าในงานที่ทำย่อมจะก่อให้เกิดกำลังใจที่จะทำงานต่อไป ความสัมฤทธิ์ผลมิได้หมายถึงเพียงความสำเร็จในการทำงานเท่านั้น ยังหมายถึงความสำเร็จในการทำงานอื่นๆ เช่น การเลื่อนวิทยฐานะหรือการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นด้วย

- 2.3 การได้รับความเชื่อถือจากครูใหญ่ คนเราย่อมรักเกียรติของตน การแสดงความรับรู้ในความสามารถของครูเป็นเครื่องมืออันหนึ่งที่ดีให้เห็นว่าครูใหญ่ทราบและรู้ผล การทำงานความสำเร็จของครูทุกคนนั้น เช่น เมื่อครูพานักเรียนไปทัศนศึกษากลับมาด้วยความเรียบร้อย ครูใหญ่ก็ควรจะได้ถามถึงเหตุการณ์ต่างๆ ในการเดินทาง เพื่อแสดงความสนใจในสิ่งที่ครูของตนได้ทำไป

2.4 ความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของคณะครู การต้องการให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะนั้นเป็นความต้องการอันสำคัญอันหนึ่งของมนุษย์ อย่าให้ครูเกิดความรู้สึกเป็น “คนอื่น” เพราะถ้าเกิดความรู้สึกเช่นนั้นขึ้นก็จะทำให้ครูคิดว่า “ถ้าเราไม่ใช่พวกเข้าแล้วจะทำงานให้เขาทำไม”

### 3. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่

3.1 อย่าจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเกินไปนัก เมื่อมอบหมายงานไปให้ทำแล้ว ก็ไม่ควรคุมจนกระดิกตัวไม่ได้ เพราะจะทำให้เขารู้สึกว่าไม่ได้ใช้ความคิดและไม่ได้ทำงานด้วยตนเอง เขาจะกลายเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งเท่านั้นและจะรู้สึกว่างงานนั้นไม่ใช่ความสำเร็จของเขา เขาจะไม่ได้ได้รับความภูมิใจเลย

3.2 เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือหรือชี้แจงปัญหาหรือช่วยแก้ปัญหา หากเป็นเรื่องกระทบกระทั่งต่อส่วนรวมก็ต้องฟังความคิดเห็นจากส่วนรวมด้วย

3.3 ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องให้ความคุ้มครอง ให้ความเมตตาให้ความอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มิใช่วางตัวเป็นนายเหนือเสมอไป

3.4 เมื่อมอบหมายงานให้ใครทำแล้ว ไม่ควรแย่งงานมาทำเสียเอง ควรปล่อยให้มีโอกาสในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาควรทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือหรือให้การสนับสนุน

3.5 ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง จะต้องสร้างความเชื่อถือให้กับผู้ร่วมงาน การทำงานอย่าโลเลขาดความมั่นใจ ย่อมทำให้ผู้ร่วมงานขาดความมั่นใจและรวนเรไปด้วย

3.6 ไม่ควรกล่าวตักเตือนหรือตำหนิติเตียนด้วยเสียงอันดังต่อหน้าคนอื่น หรือต่อหน้าเพื่อร่วมงานของเขา เพราะตนต้องการปกปิดความผิดพลาดของตน การที่หัวหน้าดูต่ำต่อหน้าคนอื่นเป็นการฉีกหน้า ควรหาโอกาสว่ากล่าวตักเตือนกันเองสองต่อสองและชี้แจงให้ทราบว่ามีบกพร่องอย่างไร

3.7 ผู้บังคับบัญชาต้องมีความรับผิดชอบต่อหน่วยงานของตน ไม่ควรโยนความผิดไปให้ลูกน้อง

3.8 ไม่ควรทำตนเป็นนายหรือผู้บังคับบัญชาอยู่รำไปทุกโอกาส ควรวางตนเป็นเพื่อนร่วมงานเพราะงานมิใช่สำเร็จไปได้เพราะคนๆ เดียว



4. การจัดสวัสดิการที่ดี หมายถึง การให้บริการ โอกาส หรือประโยชน์ต่างๆ ซึ่งเป็น การบำรุงขวัญในการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากผลประโยชน์รายได้หรือเงินเดือนค่าจ้างตามปกติ แล้ว การจัดให้มีที่พักอาศัย มีสหกรณ์ออมทรัพย์ ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร มีวันหยุดพิเศษ เป็นการให้สวัสดิการอีกทางหนึ่งเช่นกัน

5. เงินเดือนและค่าจ้างต้องให้ด้วยความเป็นธรรม การให้ค่าจ้างที่เป็นธรรมจะทำให้ สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้โดยไม่เดือดร้อน มีความมั่นคงในอาชีพและมีความเป็นอยู่ที่สบาย การพิจารณาความดีความชอบ ควรมีวิธีการที่ก่อให้เกิดความเป็นธรรม มีเครื่องที่ประเมินผลงาน ที่มีความเชื่อถือได้

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิกกาญจนวัตติ (2540 : 169-170) กล่าวว่า การบำรุงรักษาขวัญสามารถแบ่งออกเป็น 7 ประการ ดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีสำรวจทัศนคติเป็นครั้งคราว เพื่อให้รู้ว่าลูกน้องมีปฏิกิริยาต่องานหรือหัวหน้า งานอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อทราบปัญหาที่แท้จริงและหาแนวทางในการแก้ไขได้ถูกต้อง

2. สร้างเครื่องวัดผลสำเร็จในการทำงานที่เชื่อถือได้ ยุติธรรม เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการได้เลื่อนขั้นตำแหน่งหน้าที่การงาน การได้เลื่อนเงินเดือน หรือการโยกย้าย เป็นต้น

3. เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ หรือระบายความในใจได้

4. ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นที่ปรึกษาหรือที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้และต้องมีน้ำใจ มีความเมตตากรุณาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

5. การชมเชยการให้รางวัล ต้องทำด้วยความจริงใจ เพราะทุกคนชอบการสรรเสริญ

6. สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดี และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสวงหาความก้าวหน้าในการศึกษา เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

7. ส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ เพราะการมีขวัญที่ดี ทำให้สุขภาพร่างกายของมนุษย์ดีไปด้วย

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างขวัญของครูอาจารย์ ไม่ว่าจะด้วยการมอบหมายงานที่เหมาะสม การให้บำเหน็จรางวัล การจัดสภาพการทำงานที่ดี การแข่งขันกีฬา ฯลฯ ถือเป็นปัจจัย จูงใจที่สำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนพึงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกสนุกสนานในการทำงาน รู้สึกรักงาน ผูกพันต่องานและรู้สึกว่ามี ความมั่นคง และปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน

### ด้านการสร้างความสัมพันธ์อันดี

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 249) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น ควรเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่ควรถูกมองเป็นเพียงเครื่องมือ หรือเครื่องจักรในการทำงานแต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการทำงานของเขาเอง ซึ่งมีวิธีการ ดังนี้

1. ไม่จู้จี้จุกจิก หรือจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป
2. เปิดโอกาสให้เขาได้ปรึกษาหารือและแสดงความคิดเห็นช่วยแก้ไขปัญหาด้วย
3. ให้ความคุ้มครอง เมตตา ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ควรปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
5. ผู้บังคับบัญชาต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง
6. ผู้บังคับบัญชาต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน
7. ต้องจัดสวัสดิการให้ดี
8. จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม

มาลินี จุฑาปะมา (2542 : 314-315) กล่าวถึงวิธีสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาคือ ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

1. ให้เงินเดือนและสวัสดิการให้สูงพอที่บุคลากรอยู่ได้
2. มีความยุติธรรมในการแบ่งผลประโยชน์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ระบบการพิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนตำแหน่งจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและชื่อเสียงต่อผู้บังคับบัญชาด้วย
3. มีความสามารถในการบริหาร เช่น กำหนดเป้าหมายชัดเจน มีการวางแผนในการทำงาน มีเทคนิคในการสั่งงานและมอบงาน สามารถแก้ปัญหาในการแบ่งปันผลประโยชน์ มีความยืดหยุ่น ฯลฯ
4. เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน เช่น มาทำงานก่อนเวลา ทำงานอย่างมีระบบ ค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ ฯลฯ
5. มีความสามารถในการสื่อสาร เช่น สั่งงานชัดเจนจนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจตรงกัน สร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร การให้ข้อมูลที่เปิดเผยและอิสระ ซึ่งเป็นสิ่งที่จูงใจที่ดี
6. ยกย่องให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา คือ นอกเหนือจากการชมเชยความสามารถ และผลงานแล้วยังต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

7. ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ถามไถ่ทุกข์สุขให้ความช่วยเหลือตามความจำเป็นและให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความสบายใจ เช่น มีการฝึกทักษะใหม่ๆ ในการทำงาน
8. แสดงความเห็นอกเห็นใจความเหนื่อยยากของผู้ใต้บังคับบัญชา
9. แสดงความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดและให้อภัย
10. มีความเป็นกันเอง คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้ พูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทุกโอกาสไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นงานในหน้าที่
11. แสดงความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง
12. ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาความรู้ ความสามารถ เช่น อบรมสัมมนา ศึกษาต่อ เป็นต้น
13. สนับสนุนสวัสดิการด้านต่างๆ อย่างเต็มที่ การรักษาพยาบาล จัดสถานที่ทำงาน ให้สะดวกสบาย
14. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตรงความสามารถและทำให้เขารู้สึกว่าเขามีความสำคัญ จะทำให้เขามีความผูกพันกับองค์กร

หากผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาดังกล่าว ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจงาน มีความผูกพันต่อองค์กร

สรุป การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงเอาใจใส่และเสริมสร้างให้เกิดขึ้น เพราะความสัมพันธ์ที่ดีจะก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดีในหน่วยงาน ครูอาจารย์มีความรักใคร่สามัคคี ประสานงานกันเป็นอย่างดีในหน่วยงานทุกคน มีความเป็นกันเอง มีความพึงพอใจในการทำงาน มุ่งประโยชน์ของหน่วยงานเป็นหลักทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

### **ด้านการยอมรับนับถือ**

จากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ขั้นที่ 4 คือ ความต้องการการยอมรับนับถือนั้น พออธิบายได้ว่าเป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยอมรับและมีความเชื่อมั่นในตนเอง ในขณะที่คนให้ความเชื่อถือและเห็นความสำคัญจะเป็นการสร้าง ความพึงพอใจต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารสามารถจัดทำให้ผู้ปฏิบัติงานตอบสนองการยอมรับนับถือได้ ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ยังสัมพันธ์และสอดคล้องกับทฤษฎีจูงใจประการหนึ่งของเฮิร์ชเบิร์ก คือ การได้รับการยอมรับนับถือ มักจะเกิดควบคู่ไปกับความสำเร็จในการทำงาน เซอร์จิโอวันนี (Sergiovanni, 1970 : 1235A ; อ้างถึงใน ทะนงชัย ลาภรตน์วิทยา 2544 : 24) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง ปัจจัยส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานของครูที่เมืองมอนโร มลรัฐนิวเจอร์ซีย์ พบว่า สิ่งทีครูกมีความพึงพอใจมากที่สุด

คือ ความสำเร็จกับการได้รับการยอมรับนับถือและ ซีพเพอร์แซค (Seepersad 1984 : 56A) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และแรงจูงใจในการทำงานของผู้ทำงานภาคสนามด้านเกษตร พบว่า สิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือจากเกษตรกร คือ เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ส่วนสิ่งจูงใจที่ได้รับซึ่งมีผลทำให้ต้องทำงานหนักขึ้น คือความพึงพอใจในส่วนบุคคลและการได้รับการยอมรับนับถือจากเกษตรกร

สรุปว่า การยอมรับนับถือ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรนำมาเป็นปัจจัยในแรงจูงใจ ครูอาจารย์ เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการยอมรับนับถือว่ามีความสำคัญในกิจกรรมใดๆ แล้วจะเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อมีกิจกรรมใดก็จะร่วมมือด้วยดี

### ด้านการปกครองบังคับบัญชา

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

สมเดช สีแสง (2539 : 61) กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชาจะได้ผลดีขึ้นอยู่กับ

1. การจัดรูปแบบแบ่งอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการให้ชัดเจน กำหนดสายบังคับบัญชาตั้งแต่หน่วยงานที่เล็กที่สุด คือตำแหน่งต่างๆ จนถึงหน่วยงานขนาดใหญ่ของหน่วยงาน จนครอบคลุมอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานเป็นหลัก

2. สายการบังคับบัญชา ต้องจัดไว้อย่างชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ และ การควบคุมผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอยู่ใต้บังคับบัญชาของใครจะต้องกำหนดไว้และให้ทราบทั่วกัน สามารถชี้แจงจุดเริ่มต้นทางเดินและแหล่งใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง สายบังคับบัญชาต้องเข้าใจได้ง่ายและไม่ยุ่งยากซับซ้อนรายงานต่อผู้บังคับบัญชาต้องสั้นที่สุด

3. เอกภาพในการบังคับบัญชา โดยกำหนดผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งรับคำสั่งจากหัวหน้างานเพียงคนเดียวเพื่อป้องกันการสับสน เอกภาพการบังคับบัญชาจะทำให้เกิดความคล่องตัวต่อการรายงานและวินิจฉัยสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพและยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดระบบความรับผิดชอบร่วมกันของผู้สั่งการและผู้รับคำสั่งช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์และสอดคล้องกับหลักของเหตุผลด้วย

สรุป การปกครองบังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นกรณีนิเทศงาน ความสัมพันธ์อันดี การตัดสินใจในการแก้ปัญหา ล้วนเป็นปัจจัยจูงใจสำคัญในการสร้างบรรยากาศให้ครูอาจารย์ได้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน สร้างความพึงพอใจที่ส่งผลประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้น

### ด้านความก้าวหน้าในหน่วยงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 363) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ต้องแรงจูงใจให้ได้ผลต้องคำนึงถึงทางเลือกประการหนึ่ง คือ การให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยจัดให้มีการแข่งขันความสามารถในกลุ่มและมีระบบประเมินที่ยุติธรรม ตลอดจนการยอมรับในความสามารถดังกล่าวแล้วเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นตามเหตุผลที่เป็นจริง ส่วนแนวคิดในการกระตุ้นให้คนทำงานโดยแรงจูงใจด้วยความก้าวหน้า ซึ่งหมายถึง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งการให้ปรับปรุงตนเองตลอดเวลาซึ่งใช้ได้ดี (สามพงษ์ จิระประภาพันธุ์ 2525 : 84) นอกจากนี้ การศึกษาของเชาห์ สาลีซัน และคณะ (2529 : 61) ได้เสนอว่า โอกาสเป็นเรื่องเป็นเรื่องสำคัญมาก โดยเฉพาะระบบราชการ ทุกคนที่เข้ามาย่อมหวังความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การมองเห็นความเจริญก้าวหน้าของตนย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้คนทำงาน

สรุป ความก้าวหน้าในหน่วยงาน เป็นแรงจูงใจวิธีหนึ่งในการปฏิบัติงานของคุณ อาจารย์ผู้บริหาร ควรหาทางสนับสนุนและเปิดโอกาสให้คุณ อาจารย์ ไม่ควรกีดกันเพราะจะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายท้อแท้ได้

### ด้านนโยบายและเป้าหมายขององค์การ

แรงจูงใจให้บุคคลทำงานนั้นอาจกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การให้รางวัลตอบแทน เป็นสิ่งจูงใจ การใช้งานเป็นสิ่งจูงใจ และการใช้การบริหารเป็นสิ่งจูงใจ ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีหลายวิธี องค์การแต่ละองค์การใช้วิธีแรงจูงใจที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์การเป็นสำคัญ (อุษณีย์ จิตตะปา โฉและนุตประวีร์ เลิศกาญจนวัต 2540 : 160)

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

พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 81-82) นโยบายคือ หลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ นโยบายจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยแนะแนวทางให้การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายจึงมีลักษณะที่กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าจะต้องปฏิบัติงานอะไรบ้าง ที่ไหน อย่างไรเพื่อเป็นแนวทางก่อนจะดำเนินการตัดสินใจ

นโยบายที่กำหนดขึ้นมักจะมีหลายระดับ อาทิเช่น นโยบายหลัก จะเป็นนโยบายที่กำหนดขึ้นโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักส่วนนโยบายเฉพาะเรื่อง เป็นนโยบายที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาเร่งด่วน ปัญหาเฉพาะหน้า

นโยบายนับว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารงานขององค์กร ทำให้การบริหารงานระดับต้นสามารถจัดการกับปัญหาโดยไม่ต้องส่งเรื่องขึ้นไปยังผู้บริหารระดับสูง เพื่อตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะความแจ่มชัดของนโยบายที่กำหนดขึ้นนั่นเอง

นโยบายเป็นลักษณะของการวางแนวทางกว้างๆ เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์กรประสบความสำเร็จ เป็นขอบข่ายที่กำหนดทิศทางให้ฝ่ายจัดการดำเนินการสู่จุดหมายปลายทางเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นบ่อยในองค์กร

### ลักษณะของนโยบาย

1. นโยบายเป็นเจตนารมณ์ของฝ่ายจัดการระดับสูง ทั้งนี้เพราะนโยบายได้เสนอหลักการที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

2. นโยบายจะกล่าวในลักษณะกว้างๆ ความมุ่งหมายของการวางนโยบายนั้น เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ดังนั้นข้อความนโยบายจึงกล่าวในลักษณะกว้างๆ เพื่อความเป็นได้ในการปฏิบัติงาน

3. นโยบายเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้เนื่องจากการจัดองค์การอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่แปรเปลี่ยน ฉะนั้นนโยบายจำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

4. นโยบายต้องเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะกรณีที่มีความขัดแย้งการทำงานในฝ่ายจัดการระดับต้น นโยบายที่เขียนไว้จึงก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและการปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง

ไมเยอร์ (Myers 1970 : 124 ; อ้างถึงใน ทะนงชัย ลาภตันวิทยา 2544 : 28) เสนอความคิดเรื่องแรงจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเน้นเรื่องการวางเป้าหมายของงาน โดยอธิบายถึงลักษณะของเป้าหมายของงานที่ให้ผลเชิงปฏิบัติว่า ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. งานควรมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานจึงมีความหมายสำหรับผู้ทำ  
2. งานนั้นต้องสามารถวางแผนและวัดความสำเร็จได้โดยใช้ระบบการทำงานและควบคุมให้มีประสิทธิภาพ

3. เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายใน เป้าหมายของงานควรมีลักษณะดังนี้

3.1 คนทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย

3.2 มีผลงานกลับมาให้ผู้ทำโดยตรง

3.3 งานนั้นเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาตรงความรู้ความสามารถ

3.4 งานนั้นมีลักษณะท้าทาย

3.5 งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้

มิเชล (Michael 1990 : 398) กล่าวถึง การตั้งเป้าหมายว่า เป็นสิ่งที่ควรนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยที่พนักงานแต่ละคนได้รับรู้เป้าหมายของงานที่เป็น คุณภาพระดับที่กำหนดไว้หรือจำนวนผลผลิตที่แน่นอนหรือรับรู้เป้าหมายทั้งปริมาณและคุณภาพโดยการตั้งเป้าหมายที่ประสบผลสำเร็จต้องประกอบด้วย ประการที่หนึ่ง เป้าหมายต้องเป็นนามธรรมและเฉพาะเจาะจง ประการที่สอง เป้าหมายจะต้องสูงขึ้นแต่มีความเหมาะสม ซึ่ง นพดล เวชสวัสดิ์ (2531 : 15-16) ได้เรียบเรียงจาก Leadership development ของ จอร์จ ซินน์ (George shin) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมาย เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดในการวางแผนอนาคตการงาน การตั้งเป้าหมายและลงมือปฏิบัติจนบรรลุผลสำเร็จ เป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเอง การตั้งเป้าหมายเป็นการวางแผนหวังความสำเร็จเป็นแรงจูงใจและเป็นแรงจูงใจให้ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อเกิดความสำเร็จซึ่งในเรื่องเดียวกัน กอปร เซษฐ ตยัคคานนท์ (2533 : 79) ได้ถอดความจาก มอร์ติเมอร์ เพนเนิร์ก กล่าวไว้ว่า เรื่องการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์นับเป็นสิ่งสำคัญที่นำพาธุรกิจและชีวิตคนไปสู่ความสำเร็จ บุคคลควรตั้งเป้าหมายให้ตนเองและหน่วยงานสูงกว่าระดับผลงานที่เคยได้รับเล็กน้อย โดยที่ปฏิบัติได้ด้วยการเพิ่มความพยายามอีกเล็กน้อย เป้าหมายไม่ได้เป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งชักจูงที่ดีที่สุดเสมอไป แต่จะดีที่สุดเมื่อเป็นสิ่งที่เป็นเหตุผลและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ประกอบด้วยความต้องการและความสนใจของส่วนร่วมอยู่ในเป้าหมายเดียวกัน

สรุป การที่ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจนโยบายและเป้าหมายของงานอย่างเป็นขั้นตอนได้ เป็นขั้นตอนของกระบวนการแรงจูงใจอย่างหนึ่ง เพื่อสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานสามารถมองเห็นจุดหมายทั้งปริมาณและคุณภาพซึ่งเป็นสิ่งที่คนต้องการ

### **ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ**

สุวกิจ ศรีปัดดา (2523 : 90-110) กล่าวว่า เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานแล้ว หน้าที่สำคัญของผู้บริหารในขั้นต่อไปก็คือ การใช้บุคลากรของตนให้ได้ประโยชน์สูงสุด ให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้น มีความก้าวหน้าในการงานและบำรุงรักษาบุคลากรให้อยู่ในหน่วยงานนั้นๆให้นานที่สุด บุคคลที่สามารถทำงานได้ดีขึ้นและมีความมั่นคงตลอดไป จำเป็นจะต้องได้รับการดูแลรักษาพัฒนาให้มีคุณภาพใช้ได้ดีอยู่ตลอดเวลา เพราะโดยปกติแล้วเมื่อเวลาเปลี่ยนไป ความรู้ความสามารถของบุคคลที่เคยใช้ได้ก็อาจเสื่อมคลายไปหรืออาจจะไม่เหมาะสมกับสถานการณ์บ้านเมืองในขณะนั้นๆ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นเป็นบุคคลที่มีคุณภาพดีใช้งานได้อยู่ตลอดเวลา

โดยเหตุที่คนเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานทุกชนิด การที่จะให้คนมีความสามารถในการบริหารงานนั้นจะต้องมีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งภิญโญ สาธร (2516 : 178) ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานทุกชนิด

การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี ซึ่งหน่วยงานต่างๆ สามารถเลือกนำไปใช้ได้ ตามความเหมาะสม เช่น

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

เทคนิคการจัดการเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรแต่ละวิธีที่กล่าวถึงข้างต้นต่างก็มี ลักษณะเฉพาะตัว ดังนี้

### **การฝึกอบรม**

การฝึกอบรมเป็นเทคนิคอันหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งได้มีนักวิชาการทางสาขา การบริหารได้ให้ความหมายของ “การฝึกอบรม” เอาไว้หลายทัศนะ เช่น

กรีซ แก้วเกตุ (2509 : 113) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือ การระบวงการพัฒนาความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ความชำนาญและทัศนคติ ที่เป็นประโยชน์ต่องานของเจ้าหน้าที่ ในหน่วยงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้รับผลดียิ่งขึ้นไปอีก พร้อมทั้งเป็นการเตรียมตัว บุคคลไว้สำหรับเลื่อนฐานะในอนาคตอีกด้วย

สมพงศ์ เกษมสิน (2516 : 257) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึงกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะ เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

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

สรุป การฝึกอบรม เป็นเทคนิควิธีที่จะพยายามเปลี่ยนพฤติกรรม ความคิด ในการทำงานของมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นการเตรียมบุคคลเพื่อการเลื่อนตำแหน่งด้วย

ความมุ่งหมายของการฝึกอบรม หลักการสำคัญในการฝึกอบรมก็คือ การที่จะเพิ่มพูน ประสิทธิภาพของการทำงานโดยการเปลี่ยนแปลงท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของคน ความมุ่งหมายของการอบรม มี 2 ประการ คือ (สมพงศ์ เกษมสิน 2516 : 259-260)



1. ความมุ่งหมายขององค์การ ได้แก่
  - 1.1 เพื่อสร้างความใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
  - 1.2 เพื่อสอน แนะนำวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
  - 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
  - 1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
  - 1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
  - 1.6 เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีฝีมือในการปฏิบัติงาน
  - 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลให้มีความพอใจ

ของทุกฝ่าย

- 1.8 เพื่อฝึกบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
- 1.9 เพื่อให้บริการที่มีประสิทธิภาพแก่สาธารณชนและผู้ที่มาติดต่อ
2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล ได้แก่
  - 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
  - 2.2 เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน
  - 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน
  - 2.4 เพื่อฝึกฝนการพิจารณาวินิจฉัยในการตัดสินใจ
  - 2.5 เพื่อเรียนรู้งาน ลดการเสี่ยงอันตรายจากการปฏิบัติงาน
  - 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
  - 2.7 เพื่อเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
  - 2.8 เพื่อให้เข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
  - 2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

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

1. ช่วยทำให้ระบบวิธีปฏิบัติงานดีขึ้น
2. ช่วยลดค่าใช้จ่ายแรงงาน และเวลาในการปฏิบัติงาน
3. ช่วยลดเวลาในการเตรียมงาน
4. ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา
5. ช่วยทำให้การบริหารงานดีขึ้น
6. ช่วยส่งเสริมจิตใจและศีลธรรมของบุคลากร

7. ช่วยลดการเปลี่ยนแปลง ชื่อ ชื่อมั่วสุดต่างๆ
8. ช่วยลดอัตราอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
9. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของงานของตน
10. ช่วยให้ระบบวิธีทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
11. ช่วยให้การขาดงานลดน้อยลง
12. ช่วยลดการทำงานล่วงเวลา
13. ช่วยให้อำนาจงานเรื่องรางวัลของทุกข์ของบุคลากรลดน้อยลง
14. ช่วยพัฒนาความรู้ทั่วไปของบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 285) ได้สรุปประโยชน์ของการอบรมได้ 5 ประการคือ

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

### การนิเทศงาน

การนิเทศงาน หมายถึงกระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น มีความมั่นใจในความสามารถของตนเองมากขึ้น ในการปฏิบัติงานใดๆ ก็ตามหากไม่มีการนิเทศงานแล้ว ก็ย่อมจะทำให้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานคงที่หรือมีแต่ลดลงเรื่อยๆ ดังนั้นผู้ทำหน้าที่นิเทศงานจึงเป็นผู้ที่ชักนำ แนะนำ สาธิต คอยควบคุมในการปฏิบัติงานได้ผลทั้งในด้านปริมาณและด้านคุณภาพภายในเวลาที่ต้องการ ผู้นิเทศงานจะต้องคอยดูแลบุคลากรให้มีอุปกรณ์หรือเครื่องมืออำนวยความสะดวกทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จนกระทั่งการปฏิบัติงานสำเร็จ ให้มีอุปสรรคน้อยที่สุดและทำให้ผู้ร่วมงานมีความร่วมมือในการทำงานอย่างดีที่สุด การนิเทศงานอาจทำได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น

1. การให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ก่อนแนะนำผู้มาใหม่ ให้มีการฝึกฝนการทำงานแทนกัน โดยผู้ชำนาญงานแนะนำผู้เริ่มงาน
2. การจัดรายการบรรยายพิเศษระยะสั้นๆ เป็นครั้งคราว เพื่อเพิ่มความรู้ ขยายโลกทัศน์ของผู้ร่วมงาน
3. การให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสไปศึกษาดูงานของผู้อื่น ซึ่งปฏิบัติงานดีสามารถดูเป็นแบบอย่างได้

4. จัดให้มีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศงาน โดยเฉพาะ

สำหรับวงการศึกษา การนิเทศงานมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะงานการศึกษาเป็นงานผสมผสาน ระหว่างงานกับทักษะ ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารการศึกษาจึงมีหน้าที่การบริหารงาน การศึกษาและงานอื่นๆ พร้อมกันไปด้วย การนิเทศงานด้านการศึกษาจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา

#### **การให้หยุดพักเพื่อไปศึกษาเพิ่มเติม**

การให้หยุดพักเพื่อไปศึกษาเพิ่มเติม หมายถึง การอนุญาตให้บุคคลในหน่วยงานไปศึกษาต่อเพื่อรับประกาศนียบัตรหรือปริญญาบัตรที่สูงขึ้นจากวุฒิเดิม เพื่อเพิ่มพูนคุณวุฒิของบุคลากร เป็นการให้ไปศึกษาเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของผู้ไปศึกษา

ในวงการการศึกษาของไทยโดยเฉพาะในสถานศึกษาของรัฐบาล มีการสนับสนุนให้ข้าราชการไปศึกษาต่อ โดยให้ได้เงินเดือนเต็มในขณะที่ทำการศึกษา และเมื่อสำเร็จแล้วก็ให้กลับเข้ารับราชการต่อไปได้ โดยนับเวลาที่ทำการศึกษาเป็นเวลาราชการต่อเนื่องกันไปด้วย นับว่าเป็นระเบียบที่ออกมาสนับสนุนการศึกษาต่อโดยแท้จริง ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบในการที่จะอนุญาตหรือไม่อนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาต่อ การยับยั้งการไปศึกษาต่อนั้น ครุฑมักจะเห็นว่าเป็นการขัดขวางความก้าวหน้าของเขาและเป็นการบั่นทอนขวัญของบุคลากร เป็นอย่างยิ่ง

#### **การสนับสนุนให้ค้นคว้าด้วยตนเอง**

การค้นคว้าศึกษาเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา ทำให้บุคลากรเป็นผู้ก้าวหน้าต่อความเปลี่ยนแปลงของวิชาการอยู่ตลอดเวลา ทางหนึ่งที่ผู้บริหารช่วยให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานก็คือ การสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ เช่น การให้เรียนทางไปรษณีย์หรือพยายามจัดหาตำราหรือเอกสารทางวิชาการให้ครูได้ศึกษาค้นคว้าและถ้าหากครู อาจารย์มีความจำเป็นต้องลาในบางครั้งเพื่อไปสอบหรือทำธุระเกี่ยวกับการศึกษาบ้างก็ควรอนุญาตตามสมควร ซึ่งเรื่องนี้ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อให้ได้ทั้งผลงานของหน่วยงาน และกำลังใจของผู้ร่วมงาน

#### **การเตรียมบุคคลให้ทำงานแทนกันได้**

ในการทำงานตามปกตินั้น ไม่มีผู้ใดทำงานอยู่ในตำแหน่งเดิมตลอดไปจนครบเกษียณอายุ เพราะจะมีการก้าวหน้าและเปลี่ยนตำแหน่งขึ้นไปเรื่อยๆ ตามความสามารถและความเหมาะสม เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นก็คือ เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งหรือมีเหตุอันจำเป็นต้องมีตำแหน่งว่างจะต้องให้มีผู้รับตำแหน่งที่ว่างแทนกันไปเรื่อยๆ ผู้บริหารที่ฉลาดจะต้องรู้จักฝึกคน

ขึ้นมาทำงานแทนกันนี้ถือว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่ง ซึ่งเทคนิคการฝึกบุคคลชั้นทำงานแทน อาจทำได้หลายวิธี เช่น

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

### **การให้เปลี่ยนงานเป็นครั้งคราว**

การให้เปลี่ยนงานเป็นครั้งคราวเป็นการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะฝึกให้บุคลากรมีความสามารถในงานหลายๆ ตำแหน่งและเป็นการแก้ความเบื่อหน่ายในการทำงานของบุคคลซึ่งจะต้องทำหน้าที่เดิมอย่างจำเจตลอดเวลา

การได้เปลี่ยนงาน เปลี่ยนบรรยากาศ เปลี่ยนเพื่อนร่วมงานบ้างจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้เกิดความรู้ความสามารถได้โอกาสพบปะกับบุคคลอื่นๆ กว้างขวางยิ่งขึ้นไป ในขณะที่เดียวกันก็จะเป็นการทดสอบความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนความสนใจอันแท้จริงของบุคคลด้วย

สรุป การพัฒนาบุคลากรครู อาจารย์ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การนิเทศ การให้โอกาสศึกษาต่อ ฯลฯ เป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญในการบริหารงานในโรงเรียน เพราะการกพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอก่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน การพัฒนางาน และประสิทธิภาพของงานเพิ่มมากขึ้น

### **ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน**

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือกันในองค์การพัฒนาปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ (จันทรานี สงวนนาม 2536 : 21) จากการศึกษาศาฎิการรมของมนุษย์ ของ Argyris (อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม 2536 : 21) กล่าวว่า บุคคลที่มีวุฒิภาวะจะมีบุคลิกภาพที่ต้องการเป็นตัวของตัวเอง การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้บุคคลได้พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองในด้านการตัดสินใจ การควบคุมการทำงาน การแสดงออก ทักษะคติและการใช้ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม (จันทรานี สงวนนาม 2536 : 21)

1. ช่วยสร้างความสามัคคีและรวมพลังของบุคคลในองค์การ
2. ช่วยให้ทราบถึงความต้องการขององค์การทั้งหมด

3. ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ลดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน การย้ายงานและการหยุดงาน
4. ช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากพนักงานระดับต่ำ
5. ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานและทำให้สุขภาพจิตของคนในองค์กรดีขึ้น
6. ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์กร
7. สร้างสรรค์หลักการประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในองค์กร
8. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ให้ทรัพยากรอย่างประหยัดและทะนุถนอม
9. ทำให้พนักงานแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในด้านการควบคุมงานให้ลดน้อยลงและทำให้ผลของงานดีขึ้น
10. เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาด้านการควบคุมงานให้ลดน้อยลง และทำให้ผลของงานดีขึ้น

สรุป การมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะจูงใจครู อาจารย์ให้ทำงานได้ดีขึ้น ดังนั้นผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครู อาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติงาน ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ในการบริหาร ซึ่งจะเป็นสิ่งช่วยจูงใจครู อาจารย์ให้ตอบสนองความต้องการของตนและทำให้เขารู้สึกว่ามีความสำคัญต่อโรงเรียน

#### **ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน**

การจัดสิ่งแวดลอมในการทำงานที่ดีให้บุคคลที่ปฏิบัติงาน กระตือรือร้นมีผลงานที่ดี เช่น สภาพห้องทำงานที่สะอาด โต๊ะเก้าอี้ทำงานนั่งสบาย รวมทั้งการได้รับความสนิทสนมเป็นกันเอง การที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานย่อมต้องการสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานที่ดีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สะดวกสบาย (ทงชัย ลาภรตน์วิทยา 2544 : 32)

ประเชิญ วาดกลั่นหอม (อ้างถึงใน ชูศักดิ์ เทียงตรง 2517 : 95) ให้ข้อสังเกตว่า ครู อาจารย์โดยทั่วไปต้องการสภาพการทำงานที่ดี ลักษณะดึงดูดใจ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก สถานที่สะอาดทันสมัย ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งแนวคิดตรงกับ อรุณ รักธรรม (2523 : 167) ที่กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์กรว่า มีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมการทำงาน มีผลต่องานที่ประสงค์จะทำ และต่อความคิดริเริ่มที่ต้องการแสดงออกที่ต้องใช้ความสามารถที่สูงขึ้น ตลอดทั้งทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและตนเอง ที่จริงแล้ว สภาพแวดล้อมและบรรยากาศของหน่วยงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ปัจจัยที่ส่งเสริมบรรยากาศที่ดี (เสถียร เหลืออร่าม 2526 : 314) คือค่าจ้างของงานที่เหมาะสม ลักษณะของงานที่ทำ เพื่อร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ความมั่นคง

ในงาน โอกาสก้าวหน้า อิศระในงาน ความมีระเบียบและสิ่งแวดล้อมที่เป็นวัตถุที่เหมาะสมและเพียงพอ ปัจจัยแวดล้อมของหน่วยงานจึงมีอิทธิพลและเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคคล ส่วนปัจจัยแวดล้อมที่เป็นบรรยากาศในการทำงานนั้น (นพพงษ์ บุญจตร ดุลย์ 2529 : 21) หน่วยงานควรปรับสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงานให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงาน เก้าอี้ โต๊ะทำงานและห้องทำงานส่วนตัว แนวคิด ในทางตรงกันข้าม (อุทัย หิรัญโต 2532 : 163) ถ้าจัดสภาพการทำงานไม่ดี ไร้ระเบียบ ขาดสิ่งจูงใจ ไม่สวยงาม สถานที่ทำงานคับแคบ ทำให้ขาดความตั้งใจในการทำงาน เป็นการ ทำลายขวัญให้หมดสิ้นไป

สรุปว่า การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศทำงานที่ดี เป็นปัจจัยจูงใจอย่างหนึ่งซึ่ง เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติงานให้บรรลุสำเร็จในองค์การให้ดียิ่งขึ้น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีดังนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

ไพศาล อานามวัฒน์ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนคาทอลิกสังฆมณฑลจันทบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลาย ขั้นตอนและเทียบกับตารางการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ได้จำนวน 254 คน ผลการวิจัย พบว่า ครู โรงเรียนคาทอลิกสังฆมณฑลจันทบุรี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เรียงลำดับดังนี้ แรงจูงใจด้าน ลักษณะงานที่ปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และ แรงจูงใจด้านนโยบายและการบริหารน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ขนาดของโรงเรียน และศาสนา พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ ระดับ .05 และการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชนม์พิศุทธิ์ นาคสุวรรณ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา จังหวัดนนทบุรี ประชากรได้แก่ครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จังหวัดนนทบุรี จำนวน 201 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ และมาตราส่วน ประมาณค่า ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จังหวัดนนทบุรี มีระดับขวัญในการ ปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความมั่นคงในงานมี ขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาด้านความรับผิดชอบ และด้านนโยบายการ

บริหารและการจัดการมีขวัญในการปฏิบัติงานในระดับต่ำสุด ด้านฐานะและเรื่องราวส่วนตัวที่ถูกกระทบโดยสภาพของงาน ด้านค่าจ้าง/เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล ด้านความเจริญก้าวหน้า มีขวัญในการปฏิบัติงานระดับปานกลางเรียงตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานพบว่า มีความแตกต่างกัน โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี ระหว่าง 5 – 10 ปี และมากกว่า 15 ปี มีระดับขวัญสูงกว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11 – 15 ปี

สุทธิดา เกาวิเศษ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในบริษัท ชัยนันท์ทอควิปเมนท์ จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานในองค์กรจำนวน 41 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นเอง ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจของพนักงานองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด องค์ประกอบของแรงจูงใจทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านปัจจัยค่าจ้างและปัจจัยกระตุ้น อยู่ในระดับมากที่สุดเท่ากัน ปัจจัยค่าจ้างทั้ง 5 ด้าน และประเด็นย่อย พบว่าพนักงานบริษัทมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านสภาพการทำงานด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเงินเดือนและสวัสดิการ โดยปัจจัยกระตุ้นทั้ง 5 ด้าน และประเด็นย่อยพบว่า พนักงานบริษัทมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านได้รับความสำเร็จ ผลการศึกษาพบว่า น้ำหนักของแรงจูงใจของพนักงานนี้มีภูมิหลังต่างกัน มีแรงจูงใจต่างกันดังนี้ พนักงานที่มีอายุวุฒิการศึกษา แตกต่างกัน มีแรงจูงใจปัจจัยค่าจ้างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพนักงานที่มีระยะเวลา การปฏิบัติงานต่างกันมีแรงจูงใจปัจจัยกระตุ้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนตัวแปรตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันมีแรงจูงใจต่อปัจจัยค่าจ้างและปัจจัยกระตุ้นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อศึกษางานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องแล้ว อาจกล่าวสรุปได้ว่า งานวิจัยต่างๆ ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน โดยอาศัยและอ้างอิงตามทฤษฎีของ Herzberg คือปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจ้าง บางเรื่องเป็นการศึกษาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยอ้างอิงอาศัยจากทฤษฎีเดียวกัน แต่มีข้อสังเกตว่าไม่ว่าจะเป็นการศึกษาในเรื่องของแรงจูงใจในการทำงานหรือขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบว่าแรงจูงใจในการทำงานหรือขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านเงินเดือนและรายได้ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางและมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นๆ

ทวีชัย ศิริสุภรัตน์ (2541) ได้ศึกษาแรงจูงใจครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีกิจกรรมเพื่อเป็นแรงจูงใจ 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน การให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้า การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ และการยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหาร ส่วนระดับน้อย คือ การจัดสวัสดิการและโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีการใช้แรงจูงใจมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

พิมพ์สุภา ศิริผลตัน (2541) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูประจำกลุ่ม การศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญ วิธีเรียนทางไกลศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ครูประจำกลุ่มการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญ วิธีเรียนทางไกลโดยภาพรวมมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง วิทยาด้านอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ การยอมรับนับถือ การปกครองบังคับบัญชาและความสำเร็จของงาน วิทยาด้านอยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้าน คือ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ นโยบายและการบริหารและค่าตอบแทน

ยงยุทธ ลิ้มพา (2542) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ได้วิจัยพบว่า ความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี โดยส่วนรวมและแยกตามขนาดโรงเรียน ความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก คือ งานที่ทำในปัจจุบัน ที่ทำงาน เพื่อร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและอยู่ในระดับปานกลางคือ การเลื่อนเงินเดือน รายได้ และผลประโยชน์ที่ได้รับ

ทงชัย ลาภรัตน์วิทยา (2544) ได้ศึกษาการใช้วิธีจูงใจครู อาจารย์ ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมมีการใช้วิธีจูงใจระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีการใช้วิธีการจูงใจอยู่ในระดับมาก 13 ด้าน คือ การชื่นชมผลสำเร็จในการดำเนินงาน การยอมรับนับถือ การได้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การได้ปฏิบัติงานที่น่าสนใจและท้าทาย การได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ การเข้าใจเป้าหมายของงาน การเข้าใจศักยภาพของตนเอง การเลื่อนตำแหน่ง การใช้ความเป็นธรรม การร่วมทำงาน การยึดนโยบายของโรงเรียนเป็นหลัก การยึดหยุ่นตามความเหมาะสมและความมั่นคงในหน้าที่การงานตามลำดับ มีการใช้วิธีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง



จำนวน 7 ด้านคือ การได้รับรู้ผลงานของตน การให้รางวัล การให้คำชมเชย การให้สภาพ และบรรยากาศการทำงานที่ดี การลงโทษ การจัดสวัสดิการที่ดี และการเอาใจใส่ดูแล ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้วิธีแรงจูงใจอื่นจากแบบสอบถามปลายเปิด เรียงลำดับค่าความถี่ ดังนี้ ให้ใช้คุณธรรมในแรงจูงใจเพื่อปฏิบัติงาน ทำตัวเป็นแบบอย่างสร้างประทับใจ มีใจกว้าง เสียสละและมีความอ่อนปรน ให้กำลังใจด้วยการยกย่องชมเชย แสดงความจริงใจให้เกียรติผู้ร่วมงาน สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีและการศึกษาดูงาน เอาใจใส่ดูแล และปรึกษาแก้ไขปัญหอย่างเป็นกันเองและเป็นรูปธรรม แบ่งงานและกระจายงานให้รับผิดชอบ ตามความถนัดและความสามารถ เพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ประชุมชี้แจงข่าวสาร และงานให้แก่บุคลากร พบปะสังสรรค์ตามเทศกาล ยอมรับความบกพร่องและนำไปปรับปรุง และยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันโดยภาพรวม มีการใช้วิธีแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการใช้วิธีแรงจูงใจด้านการยอมรับนับถือ การได้ปฏิบัติงานที่น่าสนใจและท้าทายและการเอาใจใส่ดูแลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีการใช้วิธีแรงจูงใจมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนอีก 17 ด้าน คือ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ การได้รับรู้ผลงานของตน การเข้าใจเป้าหมายของงาน การเข้าใจศักยภาพของตนเอง การให้รางวัล การให้คำชมเชย การเลื่อนตำแหน่ง การให้สภาพและบรรยากาศการทำงานที่ดี การลงโทษ การจัดสวัสดิการที่ดี การให้เป็นธรรม การร่วมทำงาน การยึดนโยบายของโรงเรียนเป็นหลัก การยืดหยุ่นตามความเหมาะสม และความมั่นคงในหน้าที่การงานไม่แตกต่างกัน

พยอม ชาติเกษมชัย (2545) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 10 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 10 อย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ค่าจ้างและสวัสดิการ วิธีการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และความสำเร็จในการทำงาน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.763

นันทนา สอรักษา (2548) ศึกษาการจูงใจครู อาจารย์ในการปฏิบัติงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 พบว่า การจูงใจครู อาจารย์ในการปฏิบัติงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ตามความคิดของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความก้าวหน้าในหน่วยงาน อยู่ในระดับมากที่สุดและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการจัดสวัสดิการ อยู่ในระดับมากและความคิดเห็นของครู อาจารย์พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความก้าวหน้าในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการจัดสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกับครู อาจารย์เกี่ยวกับการจูงใจครู อาจารย์ในการปฏิบัติงานโรงเรียนของผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเดียวกัน พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นโดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้านคือด้านการยอมรับนับถือ ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

มณฑล รอยตระกูล (2546) แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขาพบว่า ระดับกาปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับการปฏิบัติงานอยู่ระดับมากทุกด้าน ได้แก่ งานบริหารงานทั่วไป งานรับชำระและคืนภาษี และงานสำรวจและเร่งรัดภาษีอากรค้าง ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สรรพากรพื้นที่สาขามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากเกือบทุกด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน และความมั่นคงในงาน ส่วนแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้า และด้านเงินเดือน มีแรงจูงใจในระดับปานกลาง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวมมี 5 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จของงาน นโยบายและการบริหาร ความก้าวหน้า และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ยุทธพงษ์ ขวัญชื่น (2537 อ้างถึงในบุศรา เตียรณบรรจง, 2546) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขประจำสถานีอนามัยในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขประจำสถานีอนามัยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีความสำเร็จงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ ความมั่นคงและความปลอดภัยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการ

ได้รับการยอมรับนับถือ และสัมพันธภาพในการทำงานอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกันของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข มีผลต่อการปฏิบัติงานแตกต่างกันด้วย

ธีระพงศ์ จุ้ยมณี (2532) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ตามปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ที่มีเพศ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียน ปรากฏผลดังนี้ เพศ ตามปัจจัยกระตุ้นโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียงด้านเดียวคือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน มีผลต่อปัจจัยกระตุ้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3 ด้าน คือ การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน และความรับผิดชอบส่วนปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียงด้านเดียว คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน

สมชาย ฤทธิเดช (2540 อ่างถึงในสกล อนันตเสรี, 2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนายอำเภอผู้ปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการศึกษาปรากฏว่า นายอำเภอผู้ปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแรงจูงใจแต่ละด้านพบว่า แรงจูงใจด้านสภาพของตำแหน่ง สภาพแวดล้อมของ ที่ทำงาน ค่าตอบแทน การปกครองบังคับบัญชา ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และด้าน ลักษณะงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านนโยบายในการบริหารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนายอำเภอผู้ปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ทำงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนายอำเภอผู้ปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่การงาน ด้านลักษณะ ส่วนด้านสภาพแวดล้อมของ ที่ทำงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายในการบริหารงาน และด้านการปกครองบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนายอำเภอผู้ปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้

### งานวิจัยต่างประเทศ

คุก (Cook 1970 : 5063-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยศึกษาจากครูในโรงเรียนประถมศึกษาเมืองอินเนอร์ซิติ สหรัฐอเมริกา จำนวนครู 100 คน จากโรงเรียน 21 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่ มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู ในด้านการสอน ความรับผิดชอบ อัตราเงินเดือนและสถานภาพของครู

2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของครูใหญ่ ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

วิกสตอร์ม (Wickstrom 1971 : 1249A ; อ้างถึงใน เด่นดาว แต่งรุ่ง 2537 : 42) ทำวิจัยได้ผลสอดคล้องกับเฮอริชเบอร์ก แม้บางอย่างจะมีความหมายแตกต่างกันบ้าง ซึ่งได้วิจัยระดับและสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู กับหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอน และตำแหน่งหน้าที่ (บริหารหรือสอน) โดยศึกษาจากครู 373 คน เป็นครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาและวิทยาลัย โดยวิธีให้ครูมีความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจสูงสุดมี 4 อย่าง คือ ความรู้สึกว่าได้ประสบความสำเร็จ ลักษณะงานที่ทำให้ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและความรับผิดชอบ ส่วนที่ทำให้ครูเกิดความไม่พอใจสูงสุด 4 อย่าง คือ การไม่ประสบผลสำเร็จ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงานและผลงานที่ตรงข้ามกับชีวิตส่วนตัว

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

Olasiji (1983) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ค้ำจุนกับความพอใจและไม่พึงพอใจในงานของผู้บริหารและบุคลากรฝ่ายวิชาการของมหาวิทยาลัยในประเทศไนจีเรียการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา ขวัญกำลังใจและทัศนคติที่มีต่องานของผู้บริหารและอาจารย์ของมหาวิทยาลัยในประเทศไนจีเรีย รวมทั้งต้องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมหรือนำไปสู่ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานของบุคลากร 2 กลุ่มดังกล่าวด้วย ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีสองปัจจัยหรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจ - ปัจจัยค้ำจุน Herzberg มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ กลุ่มอาจารย์ จำนวน 97 คน และกลุ่มผู้บริหารจำนวน 40 คน ของมหาวิทยาลัยลากอส ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยจูงใจ 5 ประการ เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นชัดว่า เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารและอาจารย์มีความพึงพอใจในงาน ในขณะที่เดียวกันพบว่า ปัจจัยค้ำจุนเป็นแหล่งสำคัญที่ทำให้บุคลากร ทั้งสองกลุ่มที่มีความรู้สึกไม่พอใจในงาน

นอกจากนั้นปัจจัยจูงใจ - ปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของกลุ่มอาจารย์อย่างแตกต่างกันกับผู้บริหาร แต่ไม่มีความแตกต่างมากนัก ในด้านปัจจัยค้ำจุนซึ่งทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานของกลุ่มอาจารย์และกลุ่มผู้บริหาร อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปแล้ว ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดและข้อค้นพบแต่เดิมของ Herzberg

Henderson (1988) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจใฝ่อำนาจ และแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ และประสิทธิภาพทางด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหารพยาบาลที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน การตระหนักวิชาชีพและความซับซ้อนของโรงพยาบาล โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารพยาบาล และผู้บริหารอาวุโส ผลการทำวิจัยพบว่า ผู้บริหารพยาบาลจะมีความต้องการใฝ่สัมพันธ์สูงและมีความต้องการใฝ่อำนาจต่ำ และมีเพียงการศึกษา และประสบการณ์การทำงานเท่านั้นที่เป็นตัวทำนายประสิทธิภาพทางด้านความเป็นผู้นำ

Crow (1990) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจโดยใช้ทฤษฎีของ McClelland ที่มีอิทธิพลต่อผู้นำของวิทยาลัยต่างๆ ในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำวิทยาลัยทั้งกลุ่มมีความต้องการ/แรงจูงใจเหมือนกันคือ มีความต้องการอำนาจสูงสุด มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลรองลงมา และมีความมุ่งมั่นสัมพันธน้อย ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้นำวิทยาลัยเป็นผู้นำระดับสูง ส่วนระดับความต้องการนั้น จะมีความแตกต่างกันในระดับของความต้องการอำนาจ และความต้องการสัมฤทธิ์ผล และไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการทั้ง 3 อย่างนี้กับภูมิหลังหรือคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ

Krahe (1991) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทักษะที่เป็นจริงและทักษะตามที่รับรู้ของผู้จัดการบริษัทประกันชีวิตและทรัพย์สิน สำหรับในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานได้พอประมาณ แต่ก็มีความเพียงและเชื่อถือได้และไม่พบความแตกต่างในเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ระหว่างผู้จัดการชาย และหญิงเมื่อศึกษางานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องแล้ว พบว่า งานวิจัยบางงานได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน โดยอาศัยและอ้างอิงตามทฤษฎีของ Herzberg บางงานวิจัยอาศัยทฤษฎีแรงจูงใจอื่นๆ แต่มีข้อน่าสังเกตในงานวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในอินโดนีเซียซึ่งพบว่า แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานมากที่สุดคือด้านเงินเดือน