

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระเชิงวิชาการ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดขึ้น โดยผู้วิจัยได้รวมแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีเนื้อหาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานครู ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ

1. แนวคิดแรงจูงใจ
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

1. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
2. ลักษณะที่เอื้อต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
3. ความสามารถในการปฏิบัติงานของครู

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ

1. แนวคิดแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในสาขาพฤติกรรม องค์การ (Organizational Behavior) เพราะความเข้าใจในเรื่องของพฤติกรรมและความรู้สึก ความต้องการของบุคคลทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้ แรงจูงใจยังกระตุ้นให้บุคคลเกิดการกระทำ ซึ่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับความต้องการหรือสัญชาตญาณ ในตัวบุคคลเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับโครงสร้างทางสังคม สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในด้านอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลของกลุ่ม เทคโนโลยีและสิ่งจูงใจซึ่งมักเป็นเป้าหมายแห่งพฤติกรรมนั้นด้วย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจมีมากมายหลายทฤษฎี ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีเสริมแรงของการจูงใจ (Reinforcement Theory) ของ สกินเนอร์ (B.F. Skinner) และทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Cognitive Theory)

ของ อัลเบิร์ต แบนดูรา (Albert Bandura) ทฤษฎีกลุ่มนี้สัมพันธ์โดยตรงกับการเรียนรู้ และกฎแห่งการผลกรรม ซึ่งหมายถึงผลของการกระทำนั่นเอง เช่น การลงโทษ การให้รางวัล เป็นต้น

1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

เชมมาฮอร์น และคณะ (Schermerhorn and Others) พูดถึงแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation to Work) ว่า เป็นพลัง (Forces) ภายในตัวบุคคล ซึ่งหมายถึง แนวทางการไปสู่และการคงอยู่ของความพยายามที่จะทำงานให้เป็นที่พอใจตามเป้าหมาย โดยเน้นว่าคำจำกัดความนี้มุ่งเน้นที่ความพยายามในการทำงาน (Work Effort) มิใช่ผลของงาน (Work Performance) (Jonh R Scherhorn and Other. 1959 : 45) ส่วน เบเรลสันและสไตเนอร์ (Berelson and Steiner. 1964 : 240) ให้ความหมายแรงจูงใจว่าเกิดจากสถานการณ์ภายใน ซึ่งกระตุ้นและก่อให้เกิดความกระตือรือร้น การเคลื่อนไหวอันนำไปสู่พฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย บีชเชอร์ (Beacher. 1967 : 379) เสนอว่าแรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลเต็มใจใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย (Goal) หรือรางวัล (reward) แรงจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้คนไปถึงซึ่งจุดประสงค์ที่มีข้อตกลงเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ ชรูดิน และเชอร์แมน (Chruden and Sherman. 1968 : 297) กล่าวถึงแรงจูงใจว่าหมายถึง ความพยายามที่จะเข้าถึงสิ่งที่ชักนำให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์ บาร์นาร์ด (Barnard. 1972 : 142-149) กล่าวถึงแรงจูงใจว่า เป็นสิ่งที่หน่วยงานหรือผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน 8 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของ สิ่งตอบแทน ที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยคำนึงความจำเป็นทางกายเป็นสำคัญ เพื่อเป็นการชมเชย หรือเป็นรางวัล ที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานเป็นอย่างดีแล้ว

2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Personal Non-material Opportunity) หมายถึง โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากคนอื่น ๆ เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษ และโอกาสได้รับตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น สิ่งจูงใจนี้จัดเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ

3. สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน สภาพวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ พยายามทำงานอย่างเต็มที่ มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความรักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจทางสังคม (Association Attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในหมู่เพื่อนร่วมงาน การยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้เกิดความผูกพัน ความพอใจในการร่วมงานกับหน่วยงาน

6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของการทำงานแต่ละบุคคล (Adaptation of Habitual Methods and Attitudes) หมายถึง การปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละคน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในงานทุกชนิดที่จัดให้มีขึ้น ช่วยให้บุคคลมีความรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหน่วยงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน (The Condition of Community) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคล ที่อยู่ร่วมกันฉันท์มิตร รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนับสนุนกลมเกลียวร่วมมือกันดีในการทำงาน ซึ่งทำให้คนรู้สึกว่ามีหลักประกันความมั่นคงในงาน

โจนและพริจชาร์ด (Jones and Pritchard, 1976 : 145) กล่าวถึงแรงจูงใจว่าเป็นกลุ่มตัวแปรอิสระ (Independent Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) ที่กำหนดทิศทางของพฤติกรรมของตัวบุคคล รวมถึงส่งผลต่อความพยายามของตัวบุคคล ความพอใจ ทักษะและความสามารถในการทำงาน ความเข้าใจในหน้าที่การทำงานของตนเอง

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2521 : 107-108) ได้ให้แนวทางการบำรุงขวัญและชักจูงใจบุคลากรไว้ 6 ประการ คือ

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน
2. กำหนดมาตรฐานและการสร้างเครื่องมือสำหรับประเมินผล

การปฏิบัติงาน

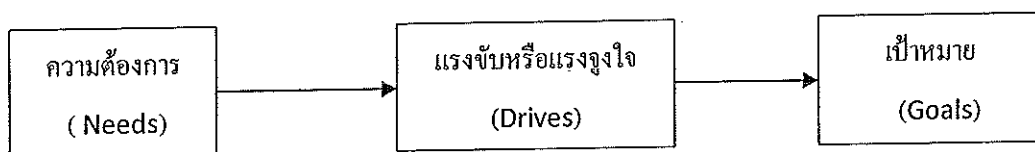
3. เงินเดือนและค่าจ้าง

4. ความพึงพอใจในการทำงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้ความรู้ ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตน

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ทุกคนควรได้รับการยกย่องจากพวกเดียวกัน

6. ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับครู ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน โดยมีวิธีการดำเนินงานดังนี้ คือ 1) ไม่จู้จี้กับครู เมื่อมอบหมายงานแล้วให้เขาได้ใช้ความคิดในการทำงาน 2) เมื่อมีปัญหาต้องให้โอกาสครูได้ปรึกษาและแสดงความคิดเห็น 3) อย่าวางตัวเป็นเจ้านาย ต้องให้ความคุ้มครองและความเมตตา 4) เมื่อมอบหมายงานแล้วไม่เรียกกลับมาทำเองให้เขามีอิสระในการทำงาน 5) หัวหน้าต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ครูจึงจะมีความเชื่อมั่นด้วย 6) ประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ 7) จัดสวัสดิการที่ดีมีประโยชน์แก่ครูต่าง ๆ แก่ผู้ร่วมงาน และ 8) สภาพแวดล้อมที่ดีทั้งทางกายและจิตใจ ทำให้บุคลากรมีความสุข

ลูธเนสส์ (Fred Luthans. 1985 : 183) กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motivation) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน ว่า “Movere” ซึ่งมีความหมายว่าเคลื่อนที่เคลื่อนไหว (Move) และได้อธิบายเพิ่มเติมต่อไปว่า แรงจูงใจต้องคำนึงถึงพลัง (Energy) ทิศทางของการไปสู่ (Direction) และการประคับประคองเอาไว้ (Sustenance) ซึ่งหมายถึง การใส่พลังหรือความพยายามลงไป โดยคำนึงถึงเป้าหมายและตัวสุดท้ายก็คือ เขาจะยื่นหัตถ์ประคับประคองให้กิจกรรมนั้นคงอยู่ต่อไป ลูธเนสส์ (Fred Luthans) ยังกล่าวถึงกระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจว่า เกิดตามความต้องการทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนหรือแรงจูงใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

ที่มา : Fred Luthans (1985 : 183)

มิทเชลล์และลาร์สัน (Mitchell and Larson. 1987 : 54) แรงจูงใจ โดยทั่วไปหมายถึง ระดับความต้องการและความพยายามที่จะกระทำภารกิจนั้นๆของแต่ละคน แต่ในความหมายเฉพาะแรงจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตที่รวมถึงเหตุที่ปลุกเร้าพฤติกรรม ทิศทางของพฤติกรรมและความคงอยู่ของพฤติกรรม โดยกระทำด้วยความเต็มใจเพื่อนำไปสู่ เป้าหมาย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 : 166) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นวิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์หรือความต้องการของบุคคลนั้น ๆ เดบ (Dave. 1988 : 398) ให้ความหมายแรงจูงใจว่า คือ แรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการและเป็นแรงกระตุ้นที่บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ แรงจูงใจเป็นความต้องการของพนักงาน เพื่อผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งทางบวกและทางลบ ภายใต้สภาพการณ์ต่าง ๆ เช่น ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยกย่อง ย่อมก่อให้เกิดแรงจูงใจทางบวก ส่วนความขัดแย้งการตำหนิ การลงโทษแบบต่าง ๆ ย่อมก่อให้เกิดแรงจูงใจในทางลบ ในขณะที่พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2539 : 320) ให้ความหมายแรงจูงใจว่า เป็นการชักนำหรือเกื้อยกล่อมเพื่อให้เกิดคล้ายตาม Medical Dictionary ให้คำจำกัดความว่า คือ พลังภายในซึ่งควบคุมพฤติกรรมให้กระทำในสิ่งที่สนองความต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่ปรารถนา กิตติมา ปรีดีติล (2540 : 270) กล่าวถึงแรงจูงใจในการทำงานว่าหมายถึง ความรู้สึกชอบและความพึงพอใจที่มีต่อองค์ประกอบหรือสิ่งจูงใจด้านต่าง ๆ ที่องค์การ เสนอให้ แสดงว่า ความต้องการของบุคลากรขององค์การได้รับการตอบสนอง ดำรงศักดิ์ จงวิบูลย์ (2543 : 10) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นให้อิทธิพลเพิ่มพูน ความสามารถความพยายามหรือพลังที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในให้เกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุ ความปรารถนาในการแก้ปัญหาหรือเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย อันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจ

สรุปได้ว่าความหมายของแรงจูงใจแยกได้ออกเป็น 2 มุมมองคือ 1) มุมมอง ของตัวบุคคล และ 2) มุมมองขององค์การ ในมุมมองของตัวบุคคล คำว่า “แรงจูงใจ” พลัง (Force) ที่เกิดขึ้นได้จากทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลเอง ซึ่งก่อให้เกิดการกระทำ หรือพฤติกรรมไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการ (Needs) ที่เกิดขึ้น ส่วน “แรงจูงใจ” ในมุมมองขององค์การคือกระบวนการที่ผู้บริหารองค์การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจ ความยินดีและความสุขแก่บุคคลหรือสมาชิกขององค์การของตน กระตุ้นให้พวกเขาเกิดความพยายามทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่

ที่ได้รับมอบหมาย เป็นความพยายามขององค์กรในการผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของสมาชิกองค์กรเป็นไปด้วยความสอดคล้องกับความคาดหวัง (Expectation) และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Goals) ที่องค์กรกำหนดไว้

1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

ดันเน็ตและเคิร์ชเนอร์ (Dunnett and Kirchner. 1965 : 45) ได้เสนอไว้ว่า กระบวนการเกิดแรงจูงใจมิใช่สิ่งที่สามารถทำความเข้าใจได้โดยง่าย เนื่องจากประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจไม่สามารถมองเห็นได้แต่สามารถอ้างอิงถึงได้ (Motives cannot be seen but can be inferred) ถ้าศึกษาพฤติกรรมการทำงานล่วงเวลาของพนักงาน ไม่สามารถตัดสินได้ว่าเขาทำงานล่วงเวลาเนื่องจากต้องการเงินค่าจ้างเพิ่มหรือเขาชอบ และทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่

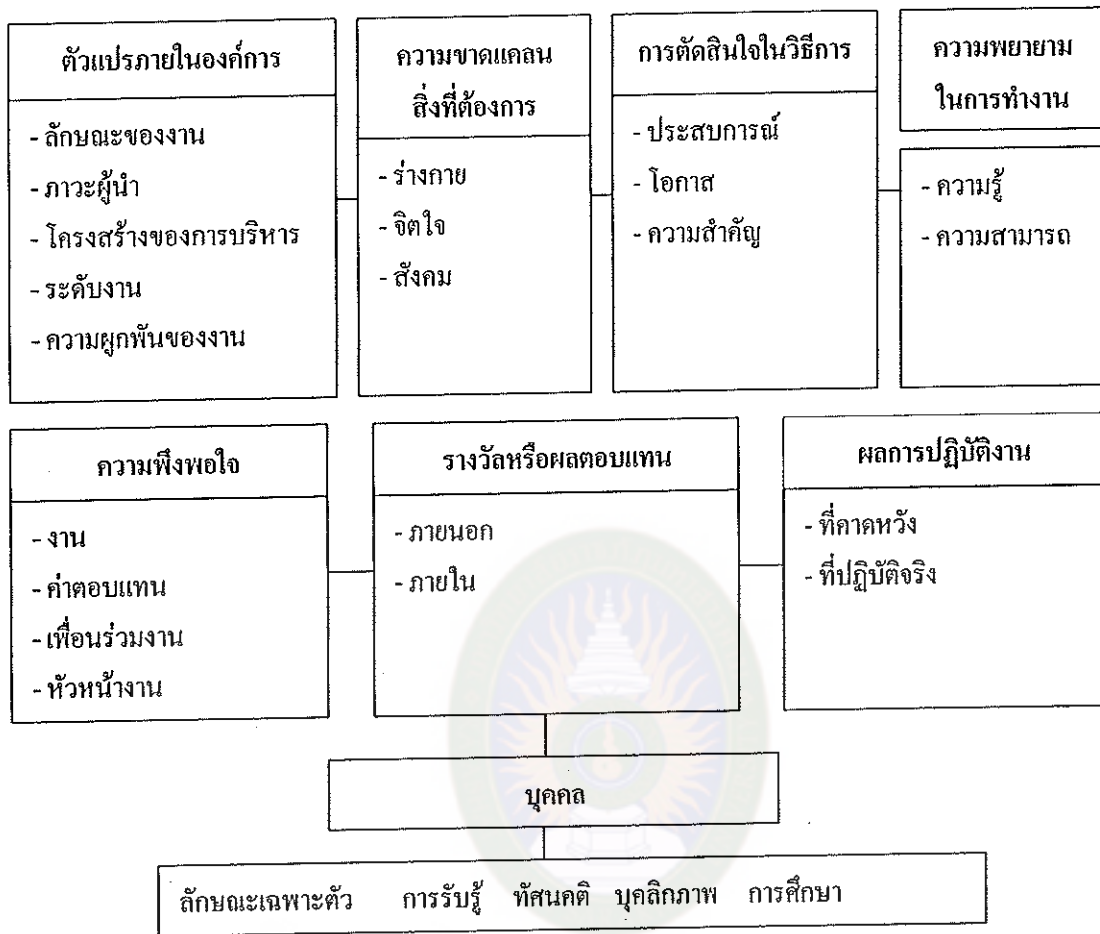
2. แรงจูงใจเปลี่ยนแปลงได้ (Motives are dynamic) บุคคลหนึ่ง อาจมีความต้องการหลากหลายในเวลาเดียวกันและความต้องการเหล่านั้นก็มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันเอง เช่น บุคคลมีความต้องการทุ่มเททำงานหนัก เพื่อความก้าวหน้า ซึ่งขัดแย้งกับความต้องการของเขาที่จะใช้เวลากับความคร่ำมกขึ้น

3. บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างซึ่งรวมถึงการตัดสินใจเลือกความต้องการใดก่อนและหลังการแสดงออกที่ตอบสนองต่อความต้องการนั้น ๆ (Differences exist among individuals concerning the manner in which they select certain motives over others and the intensity with which they pursue such motives) ผู้บริหารต้องศึกษาบุคลิกของตนเอง เพราะแตกต่างเหล่านี้ส่งผลอย่างมากต่อความต้องการและวิธีที่เขาแสดงออก เพื่อตอบสนองความต้องการนั้น

4. ผลกระทบของการบรรลุเป้าหมายที่ส่งผลต่อความต้องการและพฤติกรรมที่ตามมา (Impact of Goal Attainment on Subsequent Motives and Behaviors) เมื่อความต้องการหนึ่ง ๆ ได้รับการตอบสนองแล้วส่งผลให้ความต้องการต่อไปมีความรุนแรงมากขึ้น หรือเด่นชัดมากขึ้น

ฮิลการ์ดและแอทกินสัน (Hilgard and Atkinson. 1967 : 97) เสนอว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจยาก เนื่องจากสาเหตุต่อไปนี้คือ 1) การกระทำหนึ่ง ๆ อาจแสดงถึงแรงจูงใจหลายประการ 2) แรงจูงใจไม่ต้องแสดงออกตรง ๆ แต่แอบแฝงอยู่ 3) แรงจูงใจต่าง ๆ อาจมีการแสดงออกที่คล้ายคลึงกัน 4) แรงจูงใจที่คล้ายคลึงกันอาจมี

การแสดงออกที่แตกต่างกันและ 5) วัฒนธรรมและตัวบุคคลส่งผลต่อการแสดงออกหรือพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อแรงจูงใจ เจมส์ (James, 1972 : 5) ได้ศึกษาและชี้ให้เห็นว่าการจูงใจนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญในการบริหาร โดยเขาได้พบว่าปกติบุคลากรขององค์กรจะใช้ความสามารถในการทำงานเพียง 20% 30% แต่เมื่อพวกเขาได้รับแรงจูงใจพวกเขาจะได้อำนาจความสามารถ 80% - 90% สิ่งที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกมาได้คือแรงจูงใจ เพราะฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่า การจูงใจเป็นการสร้างพลังความสามารถออกมาเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย กีบสันและคนอื่นๆ (Gibson and others, 1982 : 5) กล่าวถึงแรงจูงใจว่า บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานจะมีลักษณะเฉพาะตัว เช่น การรับรู้ เจตคติ บุคลิกภาพและการศึกษา เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์กรจะมีตัวแปรต่างๆ ภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้นๆ เช่น ลักษณะของงานที่ทำ ภาวะผู้นำโครงสร้างของการบริหาร การบังคับบัญชา ระดับของงานและความผูกพันของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งจะทำให้บุคคลอยู่ในภาวะขาดแคลนสิ่งที่ต้องการ (Need Deficiencies) ทั้งทางร่างกาย จิตใจและสังคม ซึ่งบุคคลจะหาวิธีการที่ตอบสนองความต้องการเหล่านี้เพื่อลดภาวะขาดแคลน เขาจะเลือกตัดสินใจโดยแสวงหาวิธีการหรือใช้ประสบการณ์ในอดีต โอกาสที่เขาคิดว่าจะประสบความสำเร็จและสิ่งที่เขาคิดว่ามีความสำคัญ แล้วใช้ความพยายามในการทำงานซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถของตนเองประกอบกัน ซึ่งเหล่านี้จะปรากฏออกมาเป็นผลจากการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (Individual Performance) และผลปฏิบัติงานจะถูกประเมินและตามด้วยการให้รางวัลหรือผลตอบแทน รวมถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในอื่น ๆ ตัวแปรตัวสุดท้ายเป็นความพึงพอใจในงาน การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า หากบุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานจะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานไปด้วย และสามารถแสดงเป็นแผนภาพ ได้ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 กระบวนการจูงใจตามทัศนะของกิบบสัน อีวานเชวิกและดอนเนลลี่

ที่มา : James L. Gidson, John M. Ivancevich and James Donnelly, Jr (1982 : 5)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของแรงจูงใจไว้

3 ประการ (2534 : 383-385) คือ

1. ความสำคัญต่อองค์การ โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคลากร คือ ช่วยให้องค์การได้คนดี มีความสามารถมาร่วมงานและสามารถรักษานักวิชาการที่ทำงานดีให้อยู่กับองค์การต่อไป
2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหาร ช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาเป็นประโยชน์ต่อการสั่งงาน

3. ความสำคัญต่อบุคลากร คือ สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจไม่เบื่อหน่ายงานและทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มที่ให้กับองค์กร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การสร้างแรงจูงใจมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การดังนี้

3.1 ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคล

ในองค์การ

3.2 ช่วยเสริมสร้างขวัญและทำที่ที่ดึงดูดในการทำงานแก่ผู้ที่ทำงาน

3.3 ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความภักดีต่อองค์กร

3.4 ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกัน

ของบุคคลในองค์การ

3.5 ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น

3.6 ช่วยให้เกิดความน่าเชื่อถือศรัทธาในองค์การที่ทำงานอยู่เกิด

ความรู้สึกรับประกันปลอดภัย

3.7 ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ผู้ทำงานเกิดความคิด

สร้างสรรค์ในการทำงาน

3.8 ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

การจูงใจเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารองค์การที่มีการลงทุนเท่ากัน ไม่ว่าจะเป็นเงิน เครื่องมือ เครื่องจักรหรือเทคโนโลยี แต่ผลลัพธ์ออกมาไม่เท่ากัน ก็เพราะทรัพยากรบุคคล ซึ่งรวมทั้งบุคลากรระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ ตลอดจนเจ้าของกิจการ การสร้างแรงจูงใจนี้เป็นเครื่องมือให้แก่ทั้งเจ้าของกิจการและนักบริหารทุกระดับ เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับการพิจารณาถึงขนาดและชนิดขององค์การด้วยแรงจูงใจของทรัพยากรบุคคลจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แรงจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจของทฤษฎีต่าง ๆ จะมุ่งไปสู่ความพึงพอใจ (Satisfaction) ของผู้ถูกจูงใจด้วยกันแทบทั้งนั้น ไม่ว่าจะเป็นใช้กับคนหรือสัตว์ ก็ตามเพื่อต้องการให้เกิดการกระทำหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเกิดความพึงพอใจ โดยเอาสิ่งริ้ว (Incentive) ที่พึงพอใจมาเร้าหรือมากระตุ้นให้เกิดแรงขับ (Drive) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal) ตามที่กำหนดไว้

2. แรงจูงใจเป็นการเพิ่มพูนผลงานและผลผลิตขององค์การ หมายถึงที่ได้ก็ตามถ้าใช้หลักการและเทคนิคการจูงใจเข้าช่วยในการบริหารงาน ที่นั่นก็เห็นได้ชัดว่า

มีการเปลี่ยนแปลงทางผลการปฏิบัติของพนักงานและผลผลิตขององค์การที่ดีขึ้น สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะหลักการและเทคนิคการสร้างแรงจูงใจจะมีไว้เพื่อให้พนักงานผู้ถูกจูงใจ ขยันทำงานยิ่งขึ้น

3. แรงจูงใจเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนจะมีการจูงใจหัวหน้าหรือผู้ให้การจูงใจต้องทราบเสียก่อนว่า งานหรือผลงานของ พนักงานที่รับผิดชอบอยู่นั้นได้ผลเป็นอย่างไร ดีหรือไม่หากงานบกพร่องหรือไม่ดีหัวหน้า ควรจะใช้เทคนิคอะไร หรือถ้างานดีไม่มีบกพร่องควรจะใช้เทคนิคอะไร ซึ่งเทคนิคที่ใช้ ย่อมแตกต่างกันไม่เหมือนกันทั้งตัวเทคนิคเองและวิธีการใช้เทคนิค นั่นคือก่อนการใช้เทคนิค หัวหน้าต้องทราบเรื่องการประเมินผลเสียก่อน การติดตามผลการประเมินล่วงหน้าก่อน การจูงใจนี้ จะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพของการประเมินผลด้วยการประเมินผลงาน มีการผิดพลาดไม่เที่ยงธรรม การจูงใจย่อมจะผิดพลาดและขาดประสิทธิภาพตามไปด้วย

4. แรงจูงใจเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา หมายถึง ปัญญาในองค์การ มีมากมายหลายชนิดทั้งปัญญาเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล ปัญญาเกี่ยวกับงานและปัญญาอื่น ๆ ทั้งภายนอกและภายใน ไม่ว่าปัญญาใดก็ตาม ทรัพยากรบุคคลเท่านั้นจะมีประสิทธิภาพสูงสุด ในการแก้ปัญหา การให้เกียรติลูกน้องที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ ให้มีโอกาสร่วมมือร่วมคิด ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนอกจากจะทำให้การแก้ปัญหานั้น ๆ บรรลุสำเร็จได้โดยง่ายแล้ว ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของลูกน้องก็จะมีมากขึ้นอีกด้วย การให้ผู้อื่นได้แสดง ความคิดเห็น เป็นการสร้างแรงจูงใจแบบหนึ่ง คือ การยอมรับ (Recognition) ด้วยเหตุนี้ การสร้างแรงจูงใจจึงช่วยในเรื่องการแก้ปัญหาของหน่วยงานได้

5. แรงจูงใจสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคคลได้ เมื่อเขาได้รับความเอาใจใส่และกำลังใจจากผู้บังคับบัญชา พวกเขาจะมีกำลังใจและความ ต้องการที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปตามความต้องการ ขององค์การ

6. แรงจูงใจเป็นการเพิ่มจำนวนสมาชิกองค์การ โดยที่ไม่ต้องมีเจ้าของ งานเพิ่ม หมายถึง เมื่อสมาชิกขององค์การมีแรงจูงใจในการทำงานพวกเขาจะมีความสุขกับ การทำงานมีความพอใจและยินดีทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และทำให้องค์การ ได้ผลงานมากขึ้นมีประสิทธิภาพขึ้น

Sullivan (Gloria S. Sullivan.://wwwlib.umi.com/ dissertations/)

ทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจของครู โดยพิจารณาปัจจัยด้านอายุเพศประสบการณ์ ชั้นปีที่สอน

โดยสมมติฐานว่า ครูผู้สอนที่ดีไม่ใช่ผู้ที่มีประสิทธิภาพเท่านั้น ครูยังต้องมีแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูงอีกด้วย แม้ว่าในปัจจุบันจะให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจภายนอกมาก เช่น เงินเดือน อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยจูงใจภายในก็มีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของเด็กนักเรียนเป็นอย่างมากด้วย

Giacometti (Karen S. Myer, Giacometti. <http://www.lib.umi.com/dissertations/>) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและการรักษาสภาพการทำงานของครู โดยการรวบรวมข้อมูลจากครูกลุ่มต่าง ๆ เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไปและข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึกรักของครู การสนับสนุนจากโรงเรียนและชุมชน การสนับสนุนด้านวิชาชีพ การเตรียมหลักสูตรการจัดการนักเรียน การประเมินนักเรียน ความร่วมมือภายในโรงเรียน ระบบการจ้างงาน ค่าจ้าง สวัสดิการ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานและการปรับตัวด้านวัฒนธรรมต่าง ๆ ปัจจัยที่ทำให้ครูตัดสินใจลาออกจากงานหรือเลิกที่จะทำงาน คือ 1) ปัจจัยด้านอารมณ์ของครู 2) ระบบการจ้างงาน ค่าจ้างและสวัสดิการ 3) การปรับตัวกับวัฒนธรรมองค์การตามลำดับ

สรุปได้ แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลตามปกติ บุคคลมีความสามารถหรือมีพฤติกรรมแตกต่างกัน ดังที่ สุโท เจริญสุข (ม.ป.ป. 2475 : 37) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจว่า 1) เป็นตัวการที่ก่อให้เกิดพลังในการแสดงพฤติกรรม 2) เป็นสิ่งเร้า/สิ่งกระตุ้นให้อินทรีย์ไม่อยู่นิ่ง 3) เป็นสิ่งซึ่งต้องได้รับการเสริมแรง เช่น เมื่อบุคคลเกิดแรงจูงใจ เขาต้องได้รับการตอบสนอง อาจเป็นรางวัลหรือของซึ่งสิ่งเร้านี้เป็นเป็นการเสริมแรง

3. ประเภทแรงจูงใจ

การจำแนกประเภทแรงจูงใจทำได้หลากหลาย เช่น แรงจูงใจปฐมภูมิ – ทุติยภูมิ, แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ – แรงจูงใจใฝ่อำนาจ – แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์, แรงจูงใจทางด้านร่างกาย จิตใจและสังคม, แรงจูงใจภายนอก – ภายใน, ประเภทของแรงจูงใจอื่น ๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 แรงจูงใจปฐมภูมิ- ทุติยภูมิ

แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary Drives / Primary Motives) คือแรงจูงใจอันเนื่องมาจากความรู้สึกทางร่างกาย เช่น ความรู้สึกร้อนหนาว ความเจ็บปวด ความหิว กระหาย ความต้องการพักผ่อน ความเป็นบิดามารดา ความรัก ความกลัว ความอยากรู้

อยากเห็น ความต้องการทางเพศ แรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary Drives or Secondary Motives) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ ประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม เช่น แรงจูงใจเพื่อฐานะทางสังคม เพื่อเกียรติยศ ศักดิ์ศรีอำนาจ แรงจูงใจเพื่อความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มิตรภาพ การเป็นสมาชิก การติดต่อสังสรรค์ ความต้องการความก้าวหน้า เป็นต้น

3.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์- แรงจูงใจใฝ่อำนาจ-แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Affiliation Motives) คือ การดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข เป็นสิ่งจำเป็นที่มนุษย์ทุกคนปรารถนา การเงินใช้สอย มีเครื่องอำนวยความสะดวก มีความสุขสบายเป็นที่ชื่นชมและยอมรับจากผู้อื่น การเป็นที่รักของผู้อื่น

แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motives) ลักษณะที่สำคัญของมนุษย์ประการหนึ่ง ได้แก่ ความต้องการที่จะได้มาซึ่งอำนาจเหนือบุคคลอื่นในสังคม แรงจูงใจที่ทำให้บุคคลแสวงหาอำนาจ ทำทุกอย่างเพื่ออำนาจ และเชื่อว่าความสามารถในการกระทำสิ่งหนึ่งเหนือบุคคลอื่นนำภาคภูมิใจ

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motives) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นหลังการคาดหวังของบุคคล ซึ่งอาจได้มาจากประสบการณ์หรือพบกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จนเป็นความประทับใจและต้องการเดินทางเพื่อไปสู่จุดหมายนั้นอีกครั้ง

การจูงใจด้านร่างกาย เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นพร้อมกับความต้องการมีชีวิตไม่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ การเรียนรู้ใดๆ เช่น ความหิวกระหาย ความต้องการทางเพศ ความต้องการอุณหภูมิที่เหมาะสม ความต้องการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด ความต้องการพักผ่อน ความต้องการอากาศบริสุทธิ์ ความต้องการขับถ่ายของเสียออกจากร่างกาย

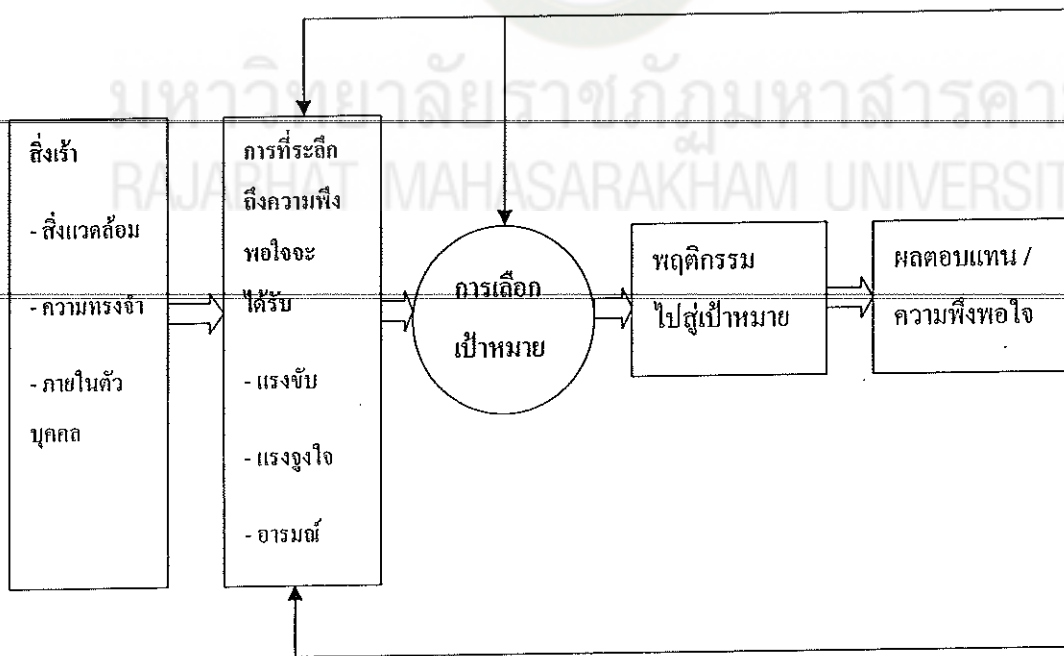
แรงจูงใจทางจิตใจและสังคม เป็นแรงจูงใจที่ค่อนข้างซับซ้อน เกิดจากสภาพสังคม วัฒนธรรม การเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับและเป็นสมาชิกอยู่ ประเภทแรงจูงใจตามแนวคิดของนักจิตวิทยา

นักจิตวิทยาจำแนกแรงจูงใจเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายใน (Mintrinsic Motivation) และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)

แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการของบุคคลที่จะกระทำกิจกรรมเพื่อที่จะทำให้ตนเองมีความรู้สึกรู้ว่า ตนเองมีความสามารถและตนเองเป็นผู้ลิขิตชีวิตของตนเอง เมื่อไรที่สามารถทำงานจนประสบความสำเร็จก็จะเกิดความพึงพอใจรวมถึงสภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการกระทำ

การเรียนรู้หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง บุคคลต้องการตัดสินใจด้วยตนเอง ต้องการแสดงความสามารถแห่งตนที่นำไปสู่การค้นกา การเผชิญหน้ากับสิ่งเร้าอย่างเหมาะสมกับความสามารถโดยมิให้ผู้อื่นมาเกี่ยวข้อง การจูงใจประเภทนี้ได้แก่ 1) ความต้องการ 2) เจตคติ 3) ความสนใจพิเศษ โดยพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกแล้วทำให้ผูกพันกับความรู้สึกถึงความสามารถแห่งตนและการกำหนดด้วยตนเอง บุคคลจะรู้สึกสนุกสนานกับแบบแผนพฤติกรรมที่ตนแสดงออกมา โดยไม่ได้หวังผลตอบแทนเป็นรางวัลจากภายนอกและพฤติกรรมนั้นจะมีความคงทน

เอ็ดเวิร์ด (Edward L. Deci, 1975 : 122) เสนอกรอบแนวคิดของพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายในหรือรูปแบบเชิงความคิดของพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ (A Cognitive Model of Motivated Behavior) โดยอธิบายได้ว่าพฤติกรรมจะเกิดขึ้น โดยเริ่มต้นจากสิ่งเร้า (Stimulus) ซึ่งมีปัจจัยจากสิ่งแวดล้อม ความทรงจำและภาวะภายในตัวบุคคล ซึ่งส่งผลต่อการระลึกความพึงพอใจที่จะได้รับ (Awareness of Potential Satisfaction) บุคคลจึงจะจัดสรรพลังงานในการแสดงพฤติกรรมไปสู่เป้าหมายเป็นเหตุให้บุคคลเลือกเป้าหมาย (Goal Selection) ซึ่งเขาได้คาดหมายว่าจะนำไปสู่การได้รับผลตอบแทนและความพึงพอใจของเขา



แผนภาพที่ 4 รูปแบบเชิงความคิดของพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ

ที่มา : Edward L. deci (1975 : 122)

แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการรับการกระตุ้นจากสิ่งจูงใจนอกตัวบุคคล เช่น เงิน การเลื่อนตำแหน่ง โบนัส ค่าชมเชย เป็นต้น หรือ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทางและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงของพฤติกรรมของบุคคล การจูงใจประเภทนี้ได้แก่ 1) เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล 2) ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า 3) บุคลิกภาพ 4) เครื่องล่อใจต่าง ๆ

เบ็กซ์ลีย์ (Sheila Mergenschroer Bexley. //2005 <http://wwwlib.umi.com/dissertations/>) ทำให้วิจัยมุมมองด้านแรงจูงใจของครูและผู้บริหาร โดยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจของครูให้มีการพัฒนาการปฏิบัติงานและศึกษาเกี่ยวกับมุมมองด้านแรงจูงใจของครูและผู้บริหาร โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในแถบตะวันออกเฉียงใต้ของมลรัฐมิสซิปปี พบว่า ครูและผู้บริหาร เอ็ดเวิร์ด (Edward L. Deci. 1975 : 122) มองว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนสนับสนุนและเปิดเผยเป็นแรงจูงใจภายนอก (Motivating Extrinsic Factor) ที่สำคัญที่สุดสำหรับพวกเขา สำคัญรองลงมา คือ การมีวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น บรรยากาศในโรงเรียน สำหรับแรงจูงใจภายใน (Motivating Factor) ครูและผู้บริหารมีความเห็นที่แตกต่างกัน ครูมองว่าความรักเด็กนักเรียนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด แต่ผู้บริหารมองว่าการทราบเป้าหมายของการทำงานตามหน้าที่ของตนสำคัญที่สุด นอกจากนี้ยังมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยในด้านต่างๆดังต่อไปนี้ เช่น เงินเดือน วันหยุด การเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง การพัฒนาอาชีพ ครู ความภูมิใจในอาชีพ ความก้าวหน้าทางสายอาชีพ การช่วยเหลือสนับสนุนผู้อำนวยการ ความพอใจของวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

บราวน์ (Heath Brown. 2005 <http://wwwlib.umi.com/dissertations/>) ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลในสหรัฐอเมริกาโดยกำหนดให้สิ่งจูงใจภายนอก (Extrinsic Incentives) คือ สิ่งจูงใจต่าง ๆ ที่เสนอให้แก่บุคคลเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรของหน่วยงาน โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาการใช้สิ่งจูงใจ (Incentives) ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนว่า 1) โรงเรียนมีการใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ หรือไม่ 2) ปัจจัยใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับสิ่งจูงใจที่โรงเรียนเสนอให้บุคลากร และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งจูงใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนต่าง ๆ มีการใช้สิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงานและแรงจูงใจของครู โดยเฉพาะ

โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในมลรัฐที่เปิดกว้างด้านการบริหารงานโรงเรียน นอกจากนี้ยังพบว่า การใช้สิ่งจูงใจส่งผลให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง

แวง (Haiping wang, 2005 <http://wwwlib.umi.com/dissertations/>) ทำให้การวิจัยในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนรัฐบาลในประเทศจีน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบงานวิจัยของประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น ประเทศตะวันตก กับระบบการใช้สิ่งจูงใจภายนอกและภายในในการปฏิบัติงานของครูประเทศจีน จากการวิจัยพบว่า 62 % ของครูในประเทศจีนค่อนข้างไม่พอใจกับงานของตนเองและแสวงหาโอกาสเปลี่ยนอาชีพซึ่งเป็นจำนวนที่สูงกว่าครูในอเมริกาที่พอใจกับงานของตนเอง นอกจากนี้ครูในโรงเรียนเอกชนยังมีความไม่พอใจกับอาชีพของตนมากกว่าครูของโรงเรียนรัฐบาล

สรุปได้ว่า การจำแนกประเภทแรงจูงใจสามารถจำแนกได้หลากหลาย เช่น แรงจูงใจปฐมภูมิ – ทุติยภูมิ, แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ – แรงจูงใจใฝ่อำนาจ – แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์, แรงจูงใจทางด้านร่างกาย จิตใจและสังคม, แรงจูงใจภายนอก – ภายใน, ประเภทของแรงจูงใจอื่น ๆ จากการศึกษารายละเอียดของประเภทแรงจูงใจนั้น ผู้วิจัยพบว่าในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น ต้องดำเนินการให้ตอบสนองในทุกๆประเภทของแรงจูงใจที่ค้นพบตามขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

เนื่องจากจิตวิทยาเกี่ยวกับแรงจูงใจมีผลกระทบที่สำคัญต่อการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้อุปกรณ์การแก้ปัญหาหรือที่เกี่ยวกับการกระทำอันนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตในอุตสาหกรรม ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำทฤษฎีแรงจูงใจของ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow), เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer), เฮนรี เมอร์เรย์ (Henry Murray), เดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland), ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor), เฟรดเดอริค เฮิร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg) มาใช้ในการวิจัย ทฤษฎีกลุ่มนี้พยายามศึกษาว่าอะไรบ้างที่เป็นตัวจูงใจและทำให้บุคคลเกิดและรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ได้ ซึ่งแนวคิดของทฤษฎีเหล่านี้มีความเข้าใจว่า สาเหตุของแรงจูงใจอาจจะเกิดจากสภาพภายในของตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้น สำหรับสาเหตุที่เกิดจากตัวบุคคล ได้แก่ ความต้องการต่าง ๆ และสำหรับสาเหตุจากสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้น สำหรับสาเหตุที่เกิดจากตัวบุคคล ได้แก่ ความต้องการต่าง ๆ และสำหรับสาเหตุจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ สิ่งจูงใจหรือเป้าหมายที่บุคคลพยายามมุ่งไปสู่ เพื่อจะตอบสนองความต้องการของตนเองนั่นเอง

2.1 ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's Manifest Need Theory)

ทฤษฎีเป็นทฤษฎีที่เข้าใจได้ง่าย โดยเป็นทฤษฎีที่มีแนวความคิดในเรื่องของความต้องการเช่นเดียวกับมาสโลว์โดยเฮนรี เมอร์เรย์ (Henry A. Murray. 1983 : 124) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีด้านแรงจูงใจที่เป็นที่รู้จักในช่วงปี ค.ศ. 1930-1969 การศึกษาของเมอร์เรย์ที่เขียนไว้ในหนังสือ Explorations in Personality (1938) เมอร์เรย์ พบว่า มนุษย์นั้นสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มได้โดยพิจารณาจากความต้องการของพฤติกรรมของบุคคล โดยคำนึงถึงด้านความรุนแรงของความต้องการ และทิศทางของพฤติกรรมนอกจากนี้การพิจารณามนุษย์ยังต้องมองโดยส่วนรวม พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลจากการที่ร่างกายและจิตใจขาดสมดุล ซึ่งหมายถึงการขาดในบางสิ่งซึ่งร่างกายตอบสนองด้วยพฤติกรรมบางอย่างเพื่อให้ได้สิ่งเหล่านั้น ทฤษฎีนี้เป็นแนวความคิดพื้นฐานของนักคิดนักวิจัยในสมัยต่อมา ซึ่งรวมถึงทฤษฎีของเควิตแมกแลนค์ และทฤษฎีของอัมราฮัม มาสโลว์

เมอร์เรย์ ได้จำแนกความต้องการ (Needs) ของบุคคลออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความต้องการพื้นฐานทางร่างกาย (Primary Needs) ซึ่งได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ ความต้องการทางเพศ และการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด
2. ความต้องการขั้นทุติยภูมิ (Secondary Needs) มาจากการเรียนรู้จากสังคม เช่น ต้องการความสำเร็จ ต้องการการยอมรับ ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการอิสระ ต้องการดูแลเอาใจใส่ และต้องการความสนุกสนาน

เมอร์เรย์ มีความเชื่อถือว่า ความต้องการที่มีความรุนแรงมากกว่าจะถูกแสดงออกมาบ่อยครั้งกว่าและก่อให้เกิดพฤติกรรมที่รุนแรงชัดเจนมากขึ้นด้วย นอกจากนี้ เมอร์เรย์ (Murray) ยังมองว่า บุคลิกภาพ (personality) ของบุคคลเป็นผลมาจากความต้องการขั้นทุติยภูมิด้วยไม่ว่าจะเป็นความต้องการสำเร็จการดูแลเอาใจใส่ เป็นต้น

เมอร์เรย์ ได้รวบรวมความต้องการของมนุษย์เป็นประเภทต่าง ๆ ตามรายละเอียดดังนี้

1. ความต้องการที่จะยอมตาม (Needs for Abasement) คือ ความต้องการ ยอมแพ้ ยอมรับความเจ็บปวด ยอมรับการตำหนิ ยอมรับวิกฤตการณ์ และการลงโทษ
2. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Needs for Achievement) ความต้องการที่จะสามารถทำงานที่ยาก ๆ ได้สำเร็จต้องการเอาชนะปัญหาและอุปสรรครักษามาตรฐานการทำงานในระดับสูงตอบรับต่อสภาพการแข่งขันและพยายามเพื่อความเป็นเลิศ

3. ความต้องการใกล้ชิดและซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น (Needs for Affiliation)

คือ ความต้องการได้รับความรักและการเอาใจใส่จากบุคคลอื่น

4. ความต้องการก้าวร้าว (Needs for Aggression) คือ ความต้องการ

เอาชนะ การแก้แค้น การต่อสู้อย่างรุนแรง

5. ความต้องการเป็นอิสระจากสิ่งผูกมัดต่าง ๆ (Needs for Autonomy)

คือความต้องการอิสระในการปฏิเสธการบังคับและการควบคุม ข้อจำกัดละข้อผูกมัดต่าง ๆ

การเป็นตัวของตัวเอง

6. ความต้องการเผชิญหน้า (Needs for Counteraction) คือความต้องการ

เอาชนะปัญหาและความพ่ายแพ้

7. ความต้องการปกป้องตนเองจากการโจมตี (Needs for Deferrance) คือ

ความต้องการจากการปกป้อง การตำหนิ และการปกปิดความผิดพลาดของตนเอง

8. ความต้องการการยกย่องสรรเสริญผู้อื่นที่สูงกว่า (Needs for

Deferrance) คือ ความต้องการชื่นชมผู้อื่นและการยินยอมปฏิบัติตามกฎของพวกเขา

9. ความต้องการอยู่เหนือผู้อื่น (Needs for Dominance) คือ

ความต้องการมีอิทธิพลเหนือสิ่งแวดล้อม การควบคุมผู้อื่นผ่านคำสั่งหรือแรงจูงใจอื่น

10. ความต้องการการแสดงผล (Needs for Exhibition) คือ

ความต้องการแสดงผลเพื่อความประทับใจ การต้องการเป็นศูนย์กลางของความสนใจ

11. ความต้องการหลีกเลี่ยงอันตราย (Needs for Harm Avoidance) คือ

ความต้องการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด การบาดเจ็บทางร่างกาย ความเจ็บป่วย และความตาย

12. ความต้องการหลีกเลี่ยงความผิดพลาด (Need for Infavoidance) คือ

ต้องการหลีกเลี่ยงความอับอาย การถูกเย้ยหยัน

13. ความต้องการดูแล (Needs for Nurturance) คือ ความต้องการ

ให้ความเห็นอกเห็นใจ ความช่วยเหลือเลี้ยงดูและการปกป้อง

14. ความต้องการความเป็นระเบียบ (Needs for Order) คือ ต้องการ

ความสะอาดเรียบร้อยประณีต อยู่ในสมดุล ไม่นิยมความสับสน วุ่นวายและการขาด

การจัดการ

15. ความต้องการพักผ่อน (Needs for Play) คือ ความต้องการ

สนุกสนาน การพักผ่อนคลาย

16. ความต้องการปฏิเสธ (Needs for Rejection) คือ ความต้องการแยกตนเองออกจากสิ่งหรือบุคคลที่ตนไม่ชอบ ไม่ปรารถนา

17. ความต้องการสิ่งแปลกใหม่ (Needs for Sentience) คือ ความต้องการประสบการณ์และประทับใจในสิ่งที่ดี หรือ สิ่งที่น่ายินดี

18. ความต้องการทางเพศ (Needs for Sex) คือ ความต้องการความสัมพันธ์

19. ความต้องการได้รับความช่วยเหลือ (Needs for Succourance) คือ ความต้องการคุ้มครองสนับสนุน และให้คำแนะนำจากผู้อื่น ต้องการความเห็นอกเห็นใจและความรัก

20. ความต้องการความเข้าใจ (Needs for Understanding) คือ สามารถถามคำถามเพื่อหาความรู้ได้ นิยมความรู้ ความเป็นเหตุเป็นผล

21. ความต้องการความอดทน (Needs for Endurance) คือ ความยินดีทำงานติดต่อกันเป็นเวลานาน ไม่ยอมแพ้อะไรง่าย ๆ มีความอดทน

22. ความต้องการการตัดสินใจ (Needs for Impulsivity) คือ ความลงมือปฏิบัติได้อย่างทันทีที่มีอิสระในการคิด พุดและกระทำ

23. ความต้องการอำนาจ (Needs for Power) คือ ต้องการควบคุมสภาพแวดล้อม ต้องการอิทธิพลเหนือคนอื่น ชื่นชอบบทบาทของการเป็นผู้นำ

เมอร์เรย์เชื่อว่า สภาพแวดล้อมส่งผลอย่างมากต่อการแสดงออกถึง

ความต้องการเหล่านี้โดยเขาเรียกอิทธิพลนี้ว่า แรงดัน (Press) ที่ส่งผลหรือผลักดันให้บุคคลปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งมีผู้นำมาแนวคิดนี้มาใช้และศึกษาต่อ โดยเฉพาะด้านความต้องการ

สัมฤทธิ์มีผู้นำมาใช้ในการทำงานในองค์การและทำการศึกษามาต่ไปอีก โดยเดวิด แมคเคลแลนด์

(David McClelland) และ จอร์จัน แอทกินสัน (John Atkinson) นอกจากนี้เครื่องมือที่ใช้ในการวัดและการประเมินผลพฤติกรรมของเมอร์เรย์ก็มีผู้นำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย

ฮอลลิฟิลด์ (Hollifield, 2005 <http://www.lib.umi.com/dissertations/>)

ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูและบรรยากาศของค์การของโรงเรียน พบว่า ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อม

ที่ปลอดภัยและมีระเบียบ 2) ขอบข่ายงานชัดเจน 3) ลักษณะผู้นำที่เป็นการแนะนำ

4) ความคาดหวังระดับสูง 5) โอกาสในการเรียนรู้ 6) การตรวจตราการพัฒนาการของเด็ก

อย่างสม่ำเสมอ 7) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและบ้านของเด็กนักเรียน นอกจากนี้ยังพบว่า ครูที่มองโรงเรียนของตนว่ามีประสิทธิภาพจะมีความพอใจในงานของตนมากกว่าครูที่มองว่าโรงเรียนของตนไม่มีประสิทธิภาพ

มายเออร์ (Myers. 1983 : 4,54) ได้เสนอแนวความคิดในงานวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเขาโดยเน้นเรื่องเป้าหมายของงานที่จะให้ได้ผลเชิงปฏิบัติ ซึ่ง มายเออร์ เสนอว่า งานที่งานที่บุคคลทำนั้นควรมีลักษณะดังนี้ 1) งานที่ต้องสอดคล้องกับความต้องการส่วนตัว 2) งานต้องมีการวางแผนและวัดความสำเร็จได้โดยใช้ระบบทำงานและควบคุมที่มีประสิทธิภาพ และ 3) เพื่อให้ได้ผลสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจบุคคลผู้ปฏิบัติควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายผู้ปฏิบัติงานได้ทราบผลการปฏิบัติงานโดยตรง งานที่ปฏิบัติต้องตรงกับความต้องการ รู้ความสามารถและความพอใจของผู้ปฏิบัติงานและงานที่ทำต้องมีความท้าทายและเป็นที่สามารถทำให้สำเร็จได้ ลักษณะทั้งหมดนี้จะตอบสนองความต้องการในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ความสำเร็จของงานความรับผิดชอบและการเป็นที่ยอมรับ ความต้องการเป็นเจ้าของและความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2.2 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง โดย มาสโลว์ (Maslow. 1943 : 370-96) ได้พัฒนาทฤษฎีนี้จากการสังเกตและประสบการณ์ของเขาในฐานะนักจิตวิทยาและที่ปรึกษาทำให้เขาได้ชื่อว่าเป็นผู้บุกเบิกด้านจิตวิทยาในแนวคิดมนุษยนิยม (Humanistic Psychology) โดยทฤษฎีของมาสโลว์มีสาระสำคัญคือ การเน้นย้ำในเรื่องของความต้องการของมนุษย์ โดยพื้นฐานทฤษฎีจากแนวคิดหลัก 3 ประการ

1. มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการอย่างไม่มีที่สิ้นสุด มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาและมากขึ้นเรื่อย ๆ สิ่งซึ่งมนุษย์แต่ละคนต้องการขึ้นอยู่กับสิ่งที่เขามีอยู่แล้วหรือได้รับมาเมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการทดลองสนองแล้วความต้องการด้านอื่น ๆ ก็จะเกิดขึ้นแทนที่ความต้องการ โดยกระบวนการความต้องการนี้จะดำเนินต่อไปไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมอีกต่อไป แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะยังคงเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมต่อไป จนกว่าความต้องการนั้น ๆ จะได้รับการตอบสนอง

3. ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดได้เป็นลำดับขั้น เมื่อความต้องการในลำดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการในลำดับสูงขึ้นถัดไปก็จะเกิดขึ้น และมนุษย์ก็จะแสวงหาสิ่งที่จะตอบสนองต่อความต้องการนั้นต่อไป⁴¹

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น (The Hierarchy of Needs Theory) ของมาสโลว์ (Maslow) ได้เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายและนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วยการจูงใจคนในสิ่งที่เป็ความต้องการของเขา ซึ่งมาสโลว์ได้แบ่งความต้องการของคนออกเป็น 5 ลำดับ คือ 1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) 2) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety&Security Needs) 3) ความต้องการยอมรับ (Belongness and Love Needs) 4) ความต้องการนับถือตน (Esteem Needs) และ 5) ความต้องการค้นพบสัจจะแห่งตน (Needs for Self-actualion) โดยเรียงจากลำดับต่ำไปสูงสุด ดังแผนภาพที่ 5 ดังนี้



แผนภาพที่ 5 ความต้องการตามลำดับขั้นของ Abraham Maslow
ที่มา : Maslow (1970 : 38)

ความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้นของ Maslow มีรายละเอียดดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเพื่อมนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ ความต้องการทางด้านร่างกายนี้มีมากมาย เช่น ความต้องการอาหาร ความต้องการทางเพศ ความต้องการพักผ่อน การออกกำลังกาย ความจำเป็นแม่ นอกจากนี้ยังรวมถึงประสาทสัมผัสต่าง ๆ เช่น ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับร่างกายซึ่งบางอย่างก็แสดงให้เห็นไม่ได้ แต่ความต้องการนี้มีอิทธิพลต่ออินทรีย์โดยรวม การที่เราเรียนรู้เรื่องความต้องการทางร่างกายจะทำให้เรารู้ถึงสิ่งที่จะทำให้ร่างกายเฉื่อยชาลง รู้ถึงวิธีการกระตุ้นและการเร้าใจและการจูงใจให้คนแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ความต้องการทางด้านร่างกายนี้มีพลังเหนือความต้องการอื่น ๆ การตอบสนองและการอดกลอนความต้องการนี้จะมีผลเท่าๆกันความต้องการจะยุติเมื่อได้รับการตอบสนองซึ่งจะทำให้คนพอใจและถ้าเมื่อใดขาดอีกก็จะต้องการอีกหมุนเวียนไปเรื่อย ๆ คนที่หิวก็จะพยายามหาอาหารเพื่อร่างกายสบายขึ้น ดังนั้นการจูงใจคนจึงต้องคำนึงถึงความต้องการทางด้านร่างกายเป็นหลัก

มาสโลว์ได้กล่าวถึงความต้องการด้านร่างกายโดยยึดหลักแนวความคิด

2 ประเด็น คือ

1. แนวความคิดเรื่องความสมดุลของร่างกาย (Homesotatis)
2. แนวความคิดในการแสวงหาการเจริญอาหาร (Appetite)

แนวความคิดเรื่องความสมดุลของร่างกาย (Homesotatis)

เป็นกระบวนการทางร่างกายที่ต้องสร้างสมดุลให้มีภาวะปกติตามที่แคนนอน (Cannon, 1932 : 78) ได้กล่าวไว้ในงานวิจัยของเขาว่า กระบวนการแห่งความสมดุลของร่างกายเป็นการสร้างสมดุลของขบวนการของ 1) เลือด 2) กลีโธแร่ 3) น้ำตาล 4) โปรตีน 5) ไขมัน

6) แคลเซียม 7) ออกซิเจน 8) ระดับความเป็นกรดเป็นด่าง และ 9) อุณหภูมิในเลือด ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้ชีวิตดำรงอยู่ได้ซึ่งรวมไปถึงฮอร์โมน วิตามินและอื่น ๆ

แนวความคิดเรื่องเจริญอาหาร (Appetite) ยัง (Young, 1941 :

129-164) ได้สรุปผลการศึกษาเรื่อง ภาวะการเจริญอาหารว่ามีความสัมพันธ์ต่อร่างกาย ถ้าร่างกายขาดสารอาหารอย่างใดอย่างหนึ่ง ร่างกายของบุคคลนั้นมีแนวโน้มที่จะปรารถนาอาหารหรือสิ่งที่ร่างกายขาดแคลน เกิดความโหยหาหรือหิวกระหายที่เกิดจากการขาดสารอาหารนั้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety & Security Needs)

เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอแล้ว บุคคลมีความพึงพอใจในระดับหนึ่งแล้ว ความต้องการชุดใหม่ก็จะปรากฏออกมาอีกนั่นคือ ความต้องการความปลอดภัยทางกายและทางใจ ต้องการกฎระเบียบ ต้องการความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ต้องการความมั่นคง ความคงที่การได้รับการปกป้องคุ้มครอง ปราศจากความกลัว ความกังวล และความสับสนมีคมน คนต้องการที่จะทำงานในที่ที่มีความมั่นคง มีการคุ้มครองที่ดีกว่า ต้องการเก็บเงินมรดกที่ปลอดภัย รวมทั้งการประกันชีวิตและทรัพย์สินเป็นความต้องการ ซึ่งเกินไปจากความต้องการทางกาย ความต้องการนี้จะปรากฏได้ชัดเจนแรงค่วนเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่เป็นอันตรายหรือในสถานการณ์ที่ผิดปกติต่าง ๆ เช่น สภาพความวุ่นวายทางการเมืองและสังคม สภาพที่กฎหมายและกฎระเบียบถูกคุกคาม เมื่อคนประสบอุบัติเหตุ เป็นโรคร้าย การสูญสิ้นอำนาจ สภาพการณ์ต่างๆ เหล่านี้จะทำให้บุคคลเกิดความต้องการความมั่นคงปลอดภัย แสวงหาผู้คุ้มครอง ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่สังคมจะต้องมีความมั่นคงปลอดภัย มีกฎ มีระเบียบ กฎเกณฑ์ มีอำนาจทางสังคม จัดความวุ่นวายสับสน และสนับสนุนให้มีความจงรักภักดีต่อประเทศชาติบ้านเมืองจึงช่วยจูงใจให้อยู่ในสังคมด้วยความสุข และสามารถใช้ศักยภาพตนเองได้อย่างเต็มที่

นอกจากนี้ สโตนีย์ (Stone, 1962 : 201-202) กล่าวว่า ความต้องการความมั่นคงยังรวมถึงความมั่นคงในการทำงานด้วย หมายถึง ความมั่นใจที่รู้ว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่ ความมั่นคงในความรู้สึกที่ว่างงานของตนมีคุณค่า มีความจำเป็นและเป็นที่ต้องการขององค์กรและรู้ว่าผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานจะตอบโต้กับเขาในลักษณะใดลักษณะหนึ่งซึ่งมิใช่การทำตามอำเภอใจ และเขาต้องมีโอกาสพอสมควรที่จะแสดงออกซึ่งตัวตนของเขาเองในรูปของงาน นั่นหมายถึงความว่า เขาต้องมีอิสรภาพพอที่จะสร้าง ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการให้ความร่วมมือกับคนอื่น รวมตลอดถึงการใช้ความคิดและทักษะของเขาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

3. ความต้องการความรักและความต้องการยอมรับจากกลุ่ม (Belongness and Love Needs)

คือ เมื่อบุคคลได้รับความพอใจในความต้องการทางร่างกายและมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยแล้ว ความต้องการความรักความพึงพอใจ การยอมรับจากผู้อื่น ก็จะปรากฏขึ้นอีก ซึ่งหมายถึงการให้และการได้รับความรักความพอใจ บุคคลจะมีความรู้สึกที่รุนแรงต่อการขาดเพื่อนหรือครอบครัวหรือคนรัก บุคคลต้องการมีความสัมพันธ์กับบุคคลคนอื่น ๆ รวมถึงสมาชิกในครอบครัวด้วย บุคคลจะโหยหาความรักและจะทำทุกอย่างเพื่อให้

ความต้องการความรักของตนเองได้รับการตอบสนองต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Hunger for Belongingness) ต้องการสัมผัส (Hunger for Contact) ต้องการความใกล้ชิด (Hunger for Intimacy) ต้องการหลีกเลี่ยงความเหงา (Loneliness) ความเปล่าเปลี่ยว (Aloneness) และการแปลกแยก (Alienation)

สิ่งที่สำคัญในเรื่องของความรักความพึงพอใจนี้ไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับความต้องการทางเพศ ความต้องการทางเพศเป็นเพียงความต้องการทางร่างกายและถึงแม้ว่าความรักความรักความพึงพอใจจะรวมอยู่ในพฤติกรรมทางเพศก็ตาม แต่ไม่ใช่เป็นความรู้สึกต่อเพศตรงข้ามเพียงอย่างเดียวแต่เป็นเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับความรักความรักความพึงพอใจที่มีต่อคนรอบข้าง ทั้งการให้และการได้รับความรักความพอใจซึ่งกันและกัน คนจะพึงพอใจถ้าทำงานอยู่ในสังคมที่ยอมรับ ความรักความพึงพอใจให้เขาก็เช่นกันที่ต้องการจะมอบความรักความพอใจให้กับเพื่อนร่วมงานเขาก็จะทำงานด้วยความสุขผลงานก็จะมากขึ้นด้วยเช่นกัน

4. ความต้องการนับถือตน (Esteem Needs) ปกติคนจะประเมินตนเองไว้สูง เพื่อสร้างการยอมรับนับถือตนเอง (Self-respect) หรือความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-esteem) และการยอมรับนับถือจากผู้อื่น (For the Esteem of Others) ความต้องการนับถือตนเองนี้แยกเป็น 2 ประการ คือ

4.1 เป็นความปรารถนาเพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง (Desire for Mastangth) ความสำเร็จ (For Achievement) ความพอเพียง (For Adequacy) ความเป็นเลิศ (For Mastery) และความสามารถในการเผชิญกับโลก (For competence in the face of the world) ความต้องการอิสระและความสามารถในการพึ่งพาตนเอง

4.2 เป็นความปรารถนาเพื่อชื่อเสียง (Reputation) เกียรติยศและศักดิ์ศรี (Prestige) (ในที่นี้หมายถึงการยอมรับและความเชื่อถือจากผู้อื่น) ความปรารถนา ด้านฐานะ (Status) ความเจริญรุ่งเรือง (Glory) ความเป็นผู้นำ (Dominance) การเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น (Recognition) การได้รับการเอาใจใส่ (Attention) ได้รับความสำคัญ (Importance) การให้เกียรติ (Dignity)

เมื่อบุคคลได้รับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะก่อให้เกิดความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) เกิดคุณค่า (Worth) เกิดความแข็งแรง (Strength) เกิดการสร้างประโยชน์ต่อสังคมส่วนร่วม (Being useful in the world) แต่ในขณะเดียวกันก็ทำให้เกิดความรู้สึกด้อยค่า (Inferiority) ความอ่อนแอ (Weakness) ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ทำให้เกิดการขาดกำลังใจและท้อแท้ในได้ สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อบุคคลที่มีความมั่นคงกว่า คือการตระหนักถึงความต้องการนับถือ

ตนเอง (Self-respect) และการได้รับความเคารพนับถือจากผู้อื่น (Respect from others) มีความสำคัญมากกว่าชื่อเสียงภายนอกซึ่งเป็นสิ่งฉาบฉวย

5. ความต้องการค้นพบสิ่งจะแห่งตน (Needs for Self-actualion) คือ ความแสวงหาความเป็นมนุษย์ที่แท้จริง ต้องการใฝ่หาและพัฒนาการกระทำที่เหมาะสมกับตน ให้ยิ่ง ๆ ขึ้น ๆ ไปถ้าบุคคลสามารถพัฒนาไปสู่จุดสูงสุดของเขาตามศักยภาพที่มีอยู่อย่างแท้จริง นั่นคือ ความสงบสุขแห่งตนเอง สิ่งที่เขาสามารถเป็นได้เขาต้องเป็นและเป็นจริง ๆ ตามธรรมชาติของเขาต้องการเป็นของตัวเองอย่างแท้จริงบุคคลประเภทนี้มาสโลว์ถือว่า เป็นคนที่ สมบูรณ์ที่สุด

ความต้องการมีรูปแบบที่แตกต่างกันไปในแต่ละคน คนหนึ่งอาจมีความปรารถนาที่จะเป็นพ่อแม่ที่ดีเลิศคนหนึ่งอาจต้องการแสดงออกทางกีฬาคนอื่น ๆ อาจแสดงออกในด้านการวาดภาพ การประดิษฐ์สิ่งของ ฯลฯ แต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน อย่างมากมายสิ่งที่สำคัญก็คือความต้องการในระดับนี้จะปรากฏเมื่อบุคคลนั้น ๆ ได้รับความพึงพอใจจากความต้องการทางด้านร่างกาย ความปลอดภัย ความรักความพึงพอใจ การยอมรับ และการนับถือตนเองครบถ้วนแล้ว

มาสโลว์ได้สังเกตและรวบรวมลักษณะของบุคคลตามหลักการค้นพบ สิ่งจะแห่งตน (Self-actualization) ไว้ดังต่อไปนี้

1. มีความสามารถในการรับรู้ความจริงและมีความสุขที่ได้มี ปฏิสัมพันธ์กับความจริงนั้น (Efficient perception of reality and comfortable with it) บุคคลจะสามารถสังเกตเห็นความผิดปกติของมนุษย์และพิจารณามนุษย์ได้อย่างถูกต้อง เขาจึงสามารถอยู่กับความจริงตามธรรมชาติได้มากกว่าบุคคลทั่วไปและทนต่อความไม่แน่นอน และคลุมเครือได้

2. มีการยอมรับตนเองและบุคคลอื่น (Acceptance of self and others) บุคคลจะยอมรับในตนเองถึงความรู้สึกผิดละอายหรือวิตกกังวลบ้างเล็กน้อย

3. มีความเป็นธรรมชาติ (Spontaneity) บุคคลจะไม่ยึดติดกับ รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งของสังคมแต่ก็ไม่คัดค้านขนบธรรมเนียมประเพณีและไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน

4. มุ่งที่ปัญหาเป็นศูนย์กลาง (Problem Cetering) บุคคลจะไม่ยึดตนเองเป็นหลักหรือศูนย์กลางในการทำงานแต่จะพิจารณาปัญหาสิ่งแวดล้อมรอบตัวเขา และปัญหาที่สำคัญของเขา คือ การอุทิศตนให้กับเป้าหมายของชีวิต

5. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativeness) มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวหรือเกิดขึ้นภายหลัง
6. มีความถ้อยหรือความต้องการเป็นส่วนตัว (Detachment, the Need for Privacy) บุคคลจะไม่รังเกียจความสันตถ์กลับแสวงหามันและเขาสามารถแสดงให้รู้ได้อย่างชัดเจนและแสดงออกในความชอบสัน โคลมของเขา
7. การควบคุมตนเองหรือการมีอิสระจากขนบธรรมเนียมประเพณีและสิ่งแวดลอมรอบ ๆ ตัวบุคคลจะมีความสัมพันธ์ภาพอย่างเป็นอิสระต่อสิ่งแวดลอมรอบ ๆ ตัว
8. มีความสดชื่นตลอดเวลาบุคคลจะมีความยินดีในประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านมาและสิ่งต่าง ๆ ที่ได้ประสบพบเห็นได้ฟังและได้กระทำในทุกขณะ
9. มีประสบการณ์หรือความรู้สึกที่ลึกซึ้งบุคคลจะมีความสามารถเปิดรับประสบการณ์ได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัดความรู้สึกที่เต็มไปด้วยพลังอำนาจไม่เรียกร้องความช่วยเหลือจากผู้ใดมีความรู้สึกที่เต็มไปด้วยความปีติยินดี
10. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างหมู่พวกบุคคลจะแสดงออกถึงความรู้สึกลึกซึ้งในแง่ของสัมพันธ์ภาพเพียงเล็กน้อยหรือแม้แต่ความเกลียดชังความไม่พอใจในสถานการณ์ต่าง ๆ เขาก็จะสามารถเก็บความรู้สึกไว้ได้
11. มีความสามารถในการแยกแยะว่าอะไรเป็นเป้าหมาย อะไรเป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่นำไปสู่เป้าหมายเขาจะมีความพึงพอใจและมีความสุขในการที่จะกระทำสิ่งใดเพื่อจะให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งเป็นเรื่องยากถ้าไม่ใช้ความอดทนก็ไม่สามารถทำได้อย่างพึงพอใจ
12. มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) มักจะเป็นผู้มีปรัชญาชีวิต ทำให้ไม่มีผู้ใดเกลียดชัง
13. เป็นผู้ไม่ต่อต้าน และสามารถปรับตัวให้เข้ากับประเพณีวัฒนธรรมได้ (Resistance to Enculturation-identity Humanity) เขาสามารถที่จะดำเนินตามประเพณีวัฒนธรรม แต่ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์เหล่านั้น สามารถเป็นตัวของตัวเอง จัดการกับตัวเองได้
14. เป็นผู้ที่มีจริยธรรม (Ethical Awareness) เขาจะตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างถูกกับผิดในการใช้ชีวิตอย่างแท้จริงเขาจะกำหนดมาตรฐานของความผิดชอบในการที่จะทำถูกหรือผิด กระทำความดีหรือกระทำความชั่ว โดยไม่ยึดถือประเพณีวัฒนธรรมของคนใดคนหนึ่ง

15. ไม่ค้ำใจเรื่องในอดีตที่ยังไม่สมบูรณ์ (Imperfections) เขาจะมองข้ามความล้มเหลวที่มีวิฤติภาวะไม่ยึดติดกับเรื่องราวเก่า ๆ มีความเป็นอิสระ ไม่คิดเรื่องไร้สาระ มีความภาคภูมิใจ พอใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย ไม่ว่าจะป็นครอบครัว เพื่อน เด็ก ด้วยอารมณ์ที่ไม่ฉุนเฉียว

16. ความเป็นผู้มีคุณค่า (Values) ความมีคุณค่านั้นเกิดขึ้นโดยการยอมรับธรรมชาติของตัวเขาธรรมชาติของมนุษย์ ธรรมชาติที่เป็นจริงและสังคมส่วนรวม การยอมรับนี้มีผลอย่างมากในการให้คุณค่า เขาสามารถที่จะรู้ถึงเหตุผลหรือที่มาของการยอมรับ การเห็นคุณค่าว่าจะอะไรเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย อะไรที่พอใจหรือไม่พอใจ อะไรควรเสนอหรือคัดค้าน ซึ่งสามารถเข้าใจที่มาของการยอมรับในสิ่งที่มีอยู่ได้อย่างง่ายดายด้วยกระแสของความเคลื่อนไหวภายใน ที่ประกอบด้วยสัมพันธภาพอันแท้จริง ความรู้สึกเป็นมิตรบนพื้นฐานของความรักความพอใจ และด้วยความเป็นผู้มีนิสัยที่จะกระทำให้บรรลุเป้าหมาย

17. ความสัมพันธ์สนิทแนบแน่นเสมือนหนึ่งเป็นครอบครัวเดียวกัน (Human Kinship) มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความเห็นอกเห็นใจ และมีความรักในการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ชาติ มีความเมตตาปราณี แม้กระทั่งคนปัญญาอ่อน คนพิการ ก็จะไม่เห็นว่าเขาคือค่า เป็นคนแปลกหน้า มีความจริงใจและพอใจจะช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน

18. สามารถจัดความแตกแยกได้ (Resolution of Dichotomies) เขาเป็นผู้มีสุขภาพจิตที่สมบูรณ์ (Healthy People) สามารถมองเห็นความแตกต่างของสองสิ่งได้คือ สิ่งที่เป็นไปในทางเดียวกันกับสิ่งที่ตรงข้ามกันหรือสิ่งที่แตกแยกกัน เช่น ความเห็นแก่ตัว – ไม่เห็นแก่ตัว, ความเมตตา – ปราศจากความเมตตา, ตัวเอง – สังคม, ความเครียด – ความขบขัน, ความรัก – ความปรารถนา, จินตนาการ – ความเป็นจริง เป็นต้น

มาสโลว์ได้แสดงความคิดเห็นว่า ลำดับขั้นความต้องการทั้ง 5 ของมนุษย์นั้น มิใช่สิ่งตายตัวเสมอไป ในบางกรณีอาจมีข้อยกเว้น หรือ มีลำดับของความต้องการที่แตกต่างกันออกไป เช่น บางคนให้ความสำคัญกับความต้องการการเป็นที่ยอมรับนับถือ (Self-esteem Needs) มากกว่าความต้องการความรัก โดยมาสโลว์เห็นว่า บางคนอาจต้องการความรักแต่แสดงออกมาในลักษณะของความไม่ใส่ใจ ไม่สนใจและไม่ต้องการ บางคนขาดเป้าหมายของชีวิตทำให้บุคคลนั้นไม่มีความกระตือรือร้นหรือไม่มีความต้องการสิ่งใด ๆ ในชีวิต มองชีวิตของตนเองไม่มีคุณค่า เช่น คนว่างงานอาจมีความพอใจแค่การมีอาหารเท่านั้นทฤษฎีของ มาสโลว์ ได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางแพร่หลายในองค์กรและ

ที่ใช้บ่อย เป็นพื้นฐานของโปรแกรมการพัฒนากำลังคนทั้งในส่วนของการบริหาร การเพิ่มพูนงาน และโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน โดยทฤษฎีของมาสโลว์ ใช้เป็นองค์ประกอบในการจูงใจพฤติกรรมพนักงานได้หลายระดับตามระดับความต้องการที่แตกต่างกันไป ดังรายละเอียดในตารางที่ 3 ซึ่งเป็นตัวอย่างของการเสริมแรงตามลำดับขั้นของความต้องการ

ตารางที่ 1 การเสริมแรงตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

อันดับ ที่	ระดับความ ต้องการ	วิธีการเสริมแรงทั่วไป	วิธีการเสริมแรงในองค์การ
1.	ด้านร่างกาย	อาหาร น้ำ การพักผ่อน	ค่าจ้าง เงื่อนไขการทำงานที่พอใจ ห้องอาหารหรือโรงอาหาร
2.	ด้านความมั่นคง ปลอดภัย	ความปลอดภัย ความมั่นคง การปกป้องคุ้มครอง	เงื่อนไขการทำงานที่ปลอดภัย เงินสงเคราะห์ของบริษัท ความมั่นคงของคนงาน
3.	ด้านความรัก ความพอใจ	ความรัก ความพอใจ การยกย่องชมเชย ฐานะ	ความสัมพันธ์ในหมู่ เพื่อนร่วมงาน
4.	การยอมรับจาก กลุ่ม ด้านกรนับถือ ตนเอง	ความเชื่อมั่นในตนเอง การยกย่องชมเชย ฐานะ	มิตรภาพที่ดีของหัวหน้า ความสัมพันธ์ทางด้านวิชาชีพ การยอมรับจากสังคม
5.	ด้านสัจจะแห่งตน	ความงอกงาม ความก้าวหน้า ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นตัวเอง	ตำแหน่งหน้าที่การทำงาน ที่สูงขึ้น ความสัมฤทธิ์ผล ในการทำงาน งานที่ทำทนาย ให้โอกาสในการสร้างสรรค์ ความก้าวหน้าในองค์การ

แครนซุสค์ (Kranzusch. 1997 <http://wwwlib.umi.com/dissertations/>)

ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการใช้ระบบรางวัลภายใน (Intrinsic Reward) และรางวัลภายนอก (Extrinsic Reward) และความสัมพันธ์ระหว่างระบบนี้ต่อความต้องการระดับสูง ได้แก่ ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Need of Belonging) ความต้องการการนับถือ (Self-esteem) และความต้องการพบสัจจะแห่งตน (Self Actualization) ซึ่งงานวิจัยก่อนหน้านี้เสนอว่า ข้อวิจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ ความมั่นคงของงานและความสนใจในงาน ในการวิจัยในครั้งนี้ของ แครนซุสค์ สอดคล้องกับงานวิจัยนี้ และยังเสริมให้เห็นถึงความสำคัญของสวัสดิการของบุคลากรมากขึ้นด้วย ถ้าบุคลากรเห็นตัวเองเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานและเห็นว่าความรับผิดชอบเป็นเพียงที่มาของรายได้แล้ว บุคลากรจะขาดความพอใจในการทำงานและไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้รับอำนาจและอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของตนแล้ว พวกเขาจะเห็นงานเป็นสิ่งที่น่าท้าทายและน่าพอใจเพราะสอดคล้องกับความต้องการระดับสูง

คลินตัน (Clinton. 1966 <http://wwwlib.umi.com/dissertations/>)

ชี้ให้เห็นถึงค่าใช้จ่ายที่สูญเปล่าที่เกิดจากความผิดพลาดจากการผลิตปัญหาอุบัติเหตุ งานเข้าซ้อนปัญหาเหล่านี้เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (Job Motivation) ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ความพึงพอใจ (Job Satisfaction) และความต้องการออกจากงาน (Decision to Leave Work) งานวิจัยนี้มีเป้าหมายเพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาทักษะพื้นฐานในการทำงาน (Basic Skills Education) และแรงจูงใจของบุคลากร การปฏิบัติงานและความพึงพอใจ และ 2) ศึกษาผลของความพอใจจากความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาทักษะพื้นฐานในการทำงานและความต้องการลาออกจากงาน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่ได้รับการศึกษาทักษะพื้นฐานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าคนที่ไม่ได้รับการศึกษาทักษะพื้นฐานในการทำงาน บุคลากรจะมีความพอใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ความต้องการลาออกจากงานลดลง และไฮซิงเกอร์ (Heisinger. 1994 : 291) ทำการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่กระตุ้นให้ครูอยากทำงานเพื่อพัฒนาตนเองในด้านวิชาชีพ โดยผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระตุ้นให้ครูต้องการทำงานเพื่อพัฒนาตนเองคือ ปัจจัยภายในโดยสามารถเรียงลำดับปัจจัยที่ส่งผลต่อบุคคลดังนี้ ปัจจัยด้านความต้องการพัฒนาตนเอง ปัจจัยด้านความต้องการด้านสังคม ปัจจัยด้านร่างกาย ปัจจัยด้านสถานะภาพและปัจจัยด้านความปลอดภัย มั่นคง การศึกษาของ พงษ์ศักดิ์ โกมลเสน (2537 : 87) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและอาจารย์ของสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ อยู่ในระดับสูงทุกด้านและปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน เรียงลำดับความสำคัญดังนี้คือ 1) สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน บรรยากาศที่เป็นมิตรภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 2) อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก 3) ผลสำเร็จของงานที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม 3) การได้รับการกล่าวขวัญยกย่องความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ 4) ความมั่นคงของงานที่ทำ 5) การมีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจ 6) ตำแหน่งหน้าที่ทางราชการ และ 7) เงินเดือนและค่าตอบแทนทฤษฎีพัฒนาบุคลิกภาพ ของ คริส อาร์จิริส (Chris Argyris)

คริส อาร์จิริส (Chris Argyris, 1957 : 291) อาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาวเวิร์ด (Howard University) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิธีการบริหารองค์การรูปแบบต่าง ๆ และเสนอว่า ลักษณะโครงสร้างองค์การแบบราชการ (Bureaucratic / Pyramidal System) เป็นรูปแบบที่ไม่ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ รูปแบบความสัมพันธ์จะเป็นรูปแบบที่ฉาบฉวย ไม่จริงใจ ไม่ลึกซึ้ง เนื่องจากบรรยากาศในการทำงานไม่ก่อให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน ไม่ก่อให้เกิดการแสดงออกถึงความรู้สึกภายในบุคคล ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหาองค์การต่าง ๆ และได้เสนอว่า ลักษณะความสัมพันธ์ของบุคลากรที่จริงใจ จะทำให้เกิดความร่วมมือในองค์การมีการประสานงานที่ดี มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและจะส่งผลถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติงานขององค์การด้วย นอกจากนี้ คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) ยังได้ทำการศึกษารูปแบบการดำเนินงานขององค์การส่งผลอย่างไรต่อพฤติกรรมบุคลากรและลักษณะการเติบโตของบุคลากรของหน่วยงานนั้น ๆ โดยในปี ค.ศ. 1957 คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจที่เรียกว่า “ทฤษฎีพัฒนาบุคลิกภาพ” โดย อาร์จิริส กล่าวว่าบุคคลจะมีบุคลิกภาพเปลี่ยนแปลงไปใน

7 ลักษณะคือ

1. จากคนที่เฉื่อยชาเหมือนทารก เป็นคนกระตือรือร้นเหมือนผู้ใหญ่
(Passive state as infants to a state of increasing activity as adults)
2. จากคนที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นเหมือนทารก เป็นคนที่มีอิสระเหมือนผู้ใหญ่
(A state of dependency upon others as infants to a state of relative independence as adults)
3. จากคนที่มีพฤติกรรมเพียง 2-3 แบบเหมือนทารก เป็นคนที่มีความประพฤติกหลาย ๆ แบบเหมือนผู้ใหญ่ (individuals behave in only a few ways as infants, but as adults, they are capable of behaving in many ways)

4. จากคนที่สนใจเพียงผิวเผินชั่วคราวเหมือนทารก เป็นคนที่สนใจอย่างลึกซึ้งและหนักแน่นเหมือนผู้ใหญ่ (Individuals have erratic, casual, and shallow interests as infants but develop stronger and deeper interests as adults)

5. จากคนที่มองการณ์สั้นเฉพาะปัจจุบันเหมือนเด็ก เป็นคนที่มองการณ์ไกลทั้งในอดีตและอนาคตเหมือนผู้ใหญ่ (Time perspective of children is very short, involving only a present, but as they mature, their time perspective increases to include the past and the future)

6. จากคนที่อยู่ภายใต้ผู้อื่นเหมือนเด็ก เป็นคนที่มีฐานะเท่าเทียมกันหรือเหนือกว่าผู้อื่นเหมือนผู้ใหญ่ (individual as infants are subordinates to everyone but they move to equal or superior positions with others as adults)

7. จากคนที่ไม่รู้จักตนเหมือนเด็ก เป็นคนที่รู้จักตนและสามารถควบคุมตนเองได้เหมือนผู้ใหญ่ (As children, individuals lack an awareness of a "self" but as adults, they are not only aware of, but they are able to control "self")

ตารางที่ 2 การพัฒนาบุคลิกภาพตามแนวคิดของ Argyris

ไม่มีวุฒิภาวะ	มีวุฒิภาวะ
เฉื่อยชา	กระตือรือร้น
พึ่งพาผู้อื่น	อิสระ
มีความประพฤติเพียง 2-3 แบบ	มีพฤติกรรมหลายแบบ
สนใจเพียงผิวเผินชั่วคราว	สนใจลึกซึ้งและหนักแน่น
มองระยะสั้น	มองการณ์ไกล(อดีตและอนาคต)
อยู่ภายใต้ผู้อื่น	มีฐานะเท่าเทียมหรือเหนือกว่าผู้อื่น
ไม่รู้จักตน	รู้จักตนและควบคุมตัวเอง

ที่มา : Human Relations Contributors, http://www.accel-am.com/human_relations/

hrels_06ii_argyris.html

3. ทฤษฎีแรงจูงใจของแมกเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y)

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมกเกรเกอร์ (McGregor, 1960 : 49-52) เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่มีความใกล้เคียงกับทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) และออลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) โดยแมกเกรเกอร์มีความสามารถในการทำนายพฤติกรรมและการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร โดยแมกเกรเกอร์ ได้แนวคิดทฤษฎี X และทฤษฎี Y เขาได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจว่า จะเกิดขึ้นในทิศทางใดขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ซึ่งแมกเกรเกอร์ ได้แยกประเภทของทัศนคติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาออกเป็น 2 ประเภท โดยทฤษฎี ทั้งสองนี้เป็นทฤษฎีที่เข้าใจง่าย เป็นที่รู้จักแพร่หลาย โดยเป็นการกำหนดแนวคิดแบบสุดโต่งนั่น คือ ทฤษฎี X มองมนุษย์ในแง่ลบ (Negative) แบบสุดโต่ง และทฤษฎี Y มองมนุษย์ในแง่บวก (Positive) แบบสุดโต่งเช่นเดียวกัน ดังแผนภาพที่ 6 นี้



แผนภาพที่ 6 ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ McGregor

ที่มา : Douglas McGregor's X-Y Theory www.businessballs.com.

ทฤษฎี X มองความเป็นมนุษย์ในแง่ลบ โดยมีแนวคิดบนสมมติฐานต่อไปนี้

1. โดยปกติ มนุษย์มีนิสัยเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงานและจะหลีกเลี่ยง

ความรับผิดชอบและการทำงานให้มากที่สุด ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สนใจเฉพาะงานของตน ไม่สนใจเป้าหมายขององค์กร

2. เนื่องจากการมนุษย์ไม่ชอบทำงาน ทำให้ต้องมีการใช้วิธีบังคับควบคุม การข่มขู่ การชี้แจงการสั่งสอนและการลงโทษ เพื่อให้พวกเขาทำงานบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

3. โดยธรรมชาติ มนุษย์ส่วนใหญ่เป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่คาดหวังความก้าวหน้า ขาดวินัยและขาดความทะเยอทะยาน แต่สิ่งหนึ่งที่พวกเขาต้องการเป็นอย่างมากคือ ความมั่นคงปลอดภัย

ถ้าผู้บริหารมองผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นบุคคลที่มีลักษณะตามทฤษฎี X นี้ หากจะมอบหมายงานใด ๆ จะต้องมีการควบคุมอย่างเข้มงวด ต้องมีการสั่งการ ดูแลอย่างใกล้ชิด ใช้กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ การข่มขู่ลงโทษ มิเช่นนั้นงานจะไม่สามารถลุล่วงไปได้

(Tangible Incentive) หรือสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน (Financial Incentive) ซึ่งจะเหมาะสมกับสังคมที่มีประชากรที่มีระดับการครองชีพค่อนข้างต่ำ และมีภาวะขาดแคลน

ทฤษฎี Y มองความเป็นมนุษย์ในแง่ดี โดยมีแนวคิดบนสมมติฐานต่อไปนี้

1. มนุษย์มีความขยันขันแข็ง มีความจริงจัง ชื่นชอบการทำงาน และมองว่าการทำงานเป็นความสนุก
2. การควบคุมและการลงโทษ ไม่ใช่วิธีทำให้มนุษย์ตั้งใจทำงานเพียงอย่างเดียว มนุษย์มีความรับผิดชอบและแสวงหาความรับผิดชอบเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่เขาได้ผูกพันไว้ รวมถึงใส่ใจการสร้างความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. มนุษย์เห็นว่าความผูกพันต่องานที่ทำ ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นความสำเร็จของบุคคลด้วย
4. มนุษย์สามารถใช้จินตนาการ มีความเฉลียวฉลาดและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ
5. มนุษย์มีความใฝ่รู้ มีความเข้าใจศักยภาพและขีดความสามารถของตนเองมีความต้องการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรับผิดชอบ
6. มนุษย์ต้องการเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ต้องการปฏิบัติงานและประสบความสำเร็จด้วยตนเอง

ถ้าผู้บริหารมองผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นเช่นนี้ แนวการบริหารจึงไม่จำเป็นต้องใช้การออกคำสั่ง การควบคุมหรือการลงโทษ แต่ต้องให้คนงานเข้าถึงเป้าหมายและกิจกรรมขององค์การเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ในขณะเดียวกันก็มีแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการส่วนตัวของแต่ละบุคคลด้วย โดยผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม ที่เอื้อให้บุคลากรของคนที่มีโอกาสพัฒนาตนเองมีส่วนร่วมในการทำงานการบริหารงานแบบนี้เหมาะกับสังคมที่มีการพัฒนาสูงกว่า บุคคลในสังคมหรือในองค์กรมักมีการศึกษามากกว่า มีมาตรฐานการครองชีพสูง ต้องการชื่อเสียง การยอมรับตลอดจนต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีทั้งสองมีลักษณะตรงข้ามกันแบบสุดโต่งดังกล่าวแล้ว หากนักบริหารผู้ใดมีสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์แบบทฤษฎี X เขาก็จะมองมนุษย์ในแง่ลบและเห็นว่ามนุษย์ที่ใช้เหตุผลทางเศรษฐกิจ (Economic Man) ต้องใช้การคุกคามโดยการขู่ลงโทษ (Stick) เพื่อให้พวกเขาทำงาน แต่ก็อาจจะกระตุ้นจูงใจด้วยสิ่งที่จูงใจจับต้องได้ (Tangible Incentives) หรือสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน (Financial Incentives) พร้อม ๆ กับการบริหาร

โดยการสั่งการและเน้นการใช้ระเบียบวินัยและอำนาจหน้าที่อย่างมากในการควบคุม ในทัศนะของแมคเกรเกอร์ สังคมที่ประชาชนมีระดับการครองชีพค่อนข้างต่ำและมีภาวะขาดแคลนงานแล้ว ทฤษฎี X จะเป็นทฤษฎีที่นำไปใช้ได้ผลดี

ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X แมคเกรเกอร์ ได้เสนอทฤษฎี Y เพื่อใช้ในสังคมที่มีระดับ การพัฒนาสูงกว่า บุคคลมักมีระดับการศึกษาและมาตรฐานการครองชีพที่สูง บุคคลจะมีโอกาสหางานได้ง่าย สำหรับสังคมลักษณะเช่นนี้จะเห็นว่า ทฤษฎี X น่าจะใช้ไม่ได้ผล ตรงกันข้ามกับคนในสังคมที่พัฒนาแล้ว มักจะได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำเพียงพอแล้ว ดังนั้นเขาจึงมีความต้องการในชื่อเสียง การยอมรับ ตลอดจนการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต คนพวกนี้มักจะแสวงหาสิ่งที่มากไปกว่าเงินทอง ในทฤษฎี Y นักบริหารมองมนุษย์ว่าเป็นคนที่ชอบสังคม (Social Man) มิได้มองว่าเป็นคนที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจเหมือนในทฤษฎี X ดังนั้นนักบริหารจึงจูงใจเขาเหล่านั้นด้วยสิ่งจูงใจอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เงิน (Non-financial Incentives) หรือสิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ (Non-tangible Incentives) และเปิดช่องทางให้บุคคลได้มีความรับผิดชอบควบคุมตนเองเพื่อปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่เขาได้ผูกพันไว้มากกว่าที่จะมาคอยควบคุมตรวจตราดูแลอย่างใกล้ชิด

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าทฤษฎี X และทฤษฎี Y นั้นแตกต่างกันโดยสิ้นเชิงแต่ในความเป็นจริงแล้ว คงไม่มีนักบริหารผู้ยึดทั้งทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งในความเป็นจริงจะค่อนข้างไปทางใดทางหนึ่งเท่านั้น ทฤษฎี X และทฤษฎี Y อาจนำไปเปรียบเทียบกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) หรือการดำรงชีพตามทัศนะของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ซึ่งอาจใช้ปัจจัยค่าจุน/ปัจจัยเกื้อหนุน หรือปัจจัยจูงใจตามทัศนะของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ตรงข้ามกับทฤษฎี Y ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานที่เกี่ยวกับมนุษย์ที่ต้องการตอบสนองความต้องการในระดับสูง ไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่มในการพัฒนา และควบคุมในการสั่งการตนเองได้ ซึ่งตรงกับการใช้ปัจจัยในการจูงใจในทัศนะของมาสโลว์ (Maslow) หรือความต้องการที่จะเจริญเติบโต มีการพัฒนาตนเองในทัศนะของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

เรเจอร์ และสแตง (Reiger & Stang. 2000 <http://wwwlib.umi.com/dissertations/>) ทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจของครูที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา พบว่า แรงจูงใจของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารต้องเข้าใจในความต้องการ ความเชื่อและคุณค่าของบุคลากรของตนรวมถึงเข้าใจถึงผลกระทบที่ประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพวกเขา ความสามารถของผู้บริหาร

ในการเข้าใจสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จะทำให้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคลากรลดน้อยลง และพบว่า แรงจูงใจของบุคลากรมีความสำคัญและส่งผลต่อความเข้มแข็งขององค์การ และพบว่าบรรยากาศในการทำงานที่เป็นเชิงบวก ทำให้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของบุคลากร ได้แก่ ลักษณะงานที่ชัดเจน ทำหายและมั่นคง ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

4. ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด (McClelland's Learn Needs Theory)

เดวิด แมคเคลแลนด (McClelland, 1962 : 99-122) เป็นนักจิตวิทยาแห่ง มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์ เพื่อการทำงานที่ประสบความสำเร็จ ทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม โดยทฤษฎีของเขามีพื้นฐานบางส่วนมาจากแนวคิดของเมอร์เรย์ (Murray) ทฤษฎีของแมคเคลแลนด (McClelland) มีความเชื่อถือว่า ความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้จากสังคม ครอบครัว เพื่อนและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ดับบริน (Dubrin, 2005 : 106) ซึ่งความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้นี้มีอิทธิพลจูงใจที่รุนแรงทำให้บุคคลแสดงหรือประพฤติปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของเขา จากความต่างกันในสิ่งแวดล้อมทั้งครอบครัว ที่ทำงาน ตลอดจนประเพณี วัฒนธรรมก็จะทำให้ความประพฤติและการปฏิบัติแตกต่างกันออกไป นั่นคือความต้องการในชีวิตของเขาแตกต่างกันออกไปด้วย แมคเคลแลนด (McClelland) และทีมของเขา โดยเฉพาะ จอห์น แอนคินสัน (John Atkinson) ได้ทำการสำรวจความต้องการ 3 ประการของเมอร์เรย์ (Murray) คือ ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ความสัมพันธ์ (Affiliation) และอำนาจ (Power) โดยเน้นเข้าสู่รายละเอียดและเขียนเป็นตัวย่อคือ nAch, nAff และ nPow

1. ความต้องการผลสัมฤทธิ์ (The Need for Achievement-nAch)

แมคเคลแลนด ให้คำจำกัดความ “ความต้องการผลสัมฤทธิ์ผล” ว่าเป็นความพยายามเอาชนะ หรือทำในสิ่งที่ ยากให้สำเร็จเปรียบเสมือนการแข่งขันกับมาตรฐานอันยอดเยี่ยม (Standard of Excellence) หรือการคิดค้นหาวิธีการทำงานของตนให้มีผลหรือประสิทธิภาพดีขึ้น ไปเรื่อย ๆ วิธีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา บุคคลที่มีความต้องการด้านสัมฤทธิ์ผลสูงจะให้ความสำคัญกับเรื่องเงินหรือผลตอบแทนมาก ซึ่งเป็นตัวชี้วัดให้เห็นถึงความสำเร็จของพวกเขา คนกลุ่มนี้จะแสวงหาความรับผิดชอบ งานที่ท้าทาย งานที่มีความเสี่ยงและต้องการผลตอบกลับ (Feedback) ของการปฏิบัติงานของเขา แมคเคลแลนดเชื่อว่าการวิเคราะห์ความคิดเห็นจินตนาการ (Fantasy) เหล่านั้นเป็นทางที่ดีที่สุดที่จะวัดความแรงกล้า (Strength) ของ

ความต้องการของผู้ทำข้อสอบ บุคคลผู้ซึ่งมีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงจะพูดถึงความสำเร็จ (Accomplishment) ในการบรรลุเป้าหมายและคิดว่าควรจะทำมันอย่างไรถึงจะบรรลุได้ ในขณะที่บุคคลที่ชอบเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นหรือเกี่ยวกับสังคมจะมีคะแนนสูงด้านความต้องการความสัมพันธ์ (nAff) ส่วนบุคคลที่ต้องการยอมรับส่วนบุคคลสูงจะชอบการครอบครอง (Dominating) ความควบคุม (Controlling) และการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Influencing) จะได้คะแนนในความต้องการอำนาจมากกว่านั่นคือ เขามีความต้องการด้านอำนาจ (nPow) สูงกว่าด้านอื่นเป็นต้น

จากการวิจัยของแมคเคลแลนด์ ได้แสดงถึงคุณลักษณะของคนที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผล (achievement) สูงดังนี้

1. มีความปรารถนาแรงกล้า (Strong Desire) ที่จะรับภาระหรือความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ไม่เกี่ยวกับงาน พยายามค้นหาว่าปัญหาจะถูกแก้โดยวิธีใดหรืออย่างไร ดังนั้นคนประเภทนี้มีแนวโน้มที่จะทำงานคนเดียวแทนที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ถ้างานนั้นต้องการความร่วมมือจากคนหลาย ๆ คน เขามีแนวโน้มที่จะเลือกผู้ร่วมงานที่มีความสามารถมากกว่าความเป็นมิตรหรือเป็นพรรคพวกกัน

2. มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง มักจะตั้งเป้าหมายไว้สูงกว่าปกติ และชอบเสี่ยงกับเป้าหมายนั้น เขาจะโชว์ความสามารถให้เห็นอย่างสมเหตุสมผล มีความสุขและสนุกกับการทำงานมากกว่าผู้อื่นถ้างานนั้นท้าทายความสามารถของเขา

3. มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะให้บุคคลอื่น ประเมินหรือบอกสิ่งที่เขาทำ เขาต้องการทราบว่า “เขาทำไปได้ดีแค่ไหน” เขาจะกังวลหรืออยากรู้ผลที่จะป้อนกลับมาให้ทราบ ไม่ว่าจะออกมาในรูปของความสำเร็จหรือความล้มเหลวก็ตาม

แมคเคลแลนด์ พบว่า เงินไม่ได้มีอิทธิพลมากนักต่อบุคคลที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงในห้องทดลองเขาพบว่าคนพวกนี้จะกระทำอย่างดี ไม่ว่าจะไม่มีเงินเป็นสิ่งเร้าใจหรือไม่ก็ตาม ตรงกันข้ามคนที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำจะทำงานได้ไม่ดีถ้าเงินไม่ดี แต่วิจัยนี้ก็ได้สรุปว่าเงินไม่สำคัญสำหรับคนที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง เพราะเงินเป็นตัวบ่งบอกถึงว่าเขาพบความสำเร็จดีหรือไม่และเงินยังเป็นตัวที่นำมาซึ่งการยอมรับจากผู้อื่นอีกด้วย เขาจะถือว่าเงินเป็นหลักฐานของความสำเร็จมากกว่าคุณค่าของเงินที่คนอื่น ๆ คิดหรือรู้สึก

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (The Need for Affiliation-nAff)

แมคเคลเลนดี้ได้ให้คำจำกัดความว่า เป็นความปรารถนาที่จะส่งเสริมและรักษาความสัมพันธ์ทางอารมณ์เพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่น หลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจกัน สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ซึ่งความต้องการนี้คล้ายกับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์นั่นเอง แมคเคลเลนดี้ได้สรุปลักษณะของบุคคลที่มีความต้องการความรักความพึงพอใจสูงว่ามีลักษณะดังนี้

2.1 เป็นคนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อการยอมรับ และการให้ความเชื่อมั่นหรือให้กำลังใจ

2.2 เป็นคนที่มีแนวโน้มที่จะปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นตามปรารถนา และบรรทัดฐานของผู้อื่น ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากเพื่อนที่มีคุณค่าสำหรับเขาแม้จะได้รับความกดดันก็ยอม

2.3 เป็นคนที่มีความใส่ใจในความรู้สึกของผู้อื่นอย่างจริงจัง กล่าวคือ เป็นคนที่เห็นความสำคัญต่อความรู้สึกของผู้อื่นนั่นเอง

บุคคลที่มีความต้องการความสัมพันธ์สูงที่กล่าวถึงนี้จะแสวงหาโอกาสในการทำงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อความต้องการ ดังนั้นคนที่มีความต้องการความรักความพึงพอใจ จึงชอบทำงานกับผู้อื่นมากกว่าที่จะทำงานคนเดียวและเขาสนใจที่จะได้รับการรายงานในการเป็นผู้ร่วมงานที่ดี ด้วยเหตุนี้จึงชี้ให้เห็นได้ว่าคนที่มีความสัมพันธ์สูงมีแนวโน้มที่จะทำงานได้ดี หรือดีกว่าในสถานการณ์ที่เขาได้รับความร่วมมือ หรือได้รับการเห็นชอบ หลักของความต้องการความสัมพันธ์ (nAff) นี้สามารถดัดแปลงไปใช้ให้เกิดผลดีต่อองค์กรโดยตรง ถ้าผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือสนับสนุนในเรื่องสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีผลป้อนกลับในทางบวกของการทำงาน คนที่มีความต้องการความสัมพันธ์ต่ำก็ควรที่จะทำงานในงานที่ดีมีอิสระ เพราะเขาจะชอบทำงานคนเดียวมากกว่าทำงานร่วมกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ (The Need for Power-nPow) แมคเคลเลนดี้

และเพื่อนร่วมงานของเขาได้ศึกษาอย่างกว้างขวางในเรื่องความต้องการอำนาจ อธิบายได้ว่าเป็นความต้องการจะมีความรับผิดชอบในการควบคุมผู้อื่นหรือมีอิทธิพลต่อความประพฤติของคนอื่น เช่น ต้องการควบคุมพนักงาน ควบคุมงบประมาณและอื่น ๆ เพื่อเป็นการแสดงถึงอำนาจของตน บุคคลที่มีความต้องการด้านนี้มากมักจะพยายามใช้เวลาในการแสวงหาวิธีในการควบคุมผู้อื่น เพื่อให้ตนเองอยู่ในตำแหน่งที่สามารถควบคุมผู้อื่นได้ ผู้บริหารที่มี

ความต้องการอำนาจมักจ้องการควบคุมผู้อื่นมากกว่าต้องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ต้องการอำนาจมากกว่าการเป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่นซึ่งส่วนใหญ่ปัญหาของบุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง คือ เขาจะประสบความสำเร็จเพียงลำพัง ไม่ได้ชี้นำหรือส่งผลต่อความสำเร็จของผู้อื่นด้วย

นักจิตวิทยาบางคนอธิบายว่าความต้องการอำนาจนี้เป็นเป้าหมายหลักของกิจกรรมของมนุษย์ด้วยทัศนะที่ว่า “คนจะพัฒนาตามกระบวนการการเรียนรู้จากผลงานของการควบคุมมากกว่าการบีบบังคับ” ซึ่งเป็นอำนาจที่มีผลมากกว่า ตามทัศนะนี้ ความพอใจสูงสุดของบุคคลจะมาจากคนที่สามารถควบคุมอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมรวมทั้งบุคคลอื่นด้วย คนที่มีความต้องการอำนาจสูงมีลักษณะดังนี้คือ

1. มีความปรารถนาที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น โดยตรง
2. มีความปรารถนาที่จะมีกิจกรรมในการควบคุมเหนือผู้อื่น
3. มีความสนใจในการรักษาสัมพันธภาพแห่งความเป็นผู้นำผู้ตาม

คนที่มีความต้องการอำนาจสูงมักให้คำแนะนำผู้อื่นมากกว่าเสนอความคิดเห็น พยายามชักนำผู้อื่นให้คล้อยตามความคิดของเขา มุ่งแสวงหาความเป็นผู้นำในกลุ่ม จึงอธิบายได้ว่าคนที่มีความต้องการอำนาจสูงจะเป็นคนที่มีอิทธิพลในทางพูด และบางครั้งก็ชอบโต้แย้งด้วย จากการวิจัยเรื่องความต้องการอำนาจนี้ แมคเคลแลนดี้ได้อธิบายถึงลักษณะของการมีอำนาจไว้ 2 ประการ คือ 1) ความต้องการอำนาจในรูปแบบของอำนาจส่วนบุคคล ซึ่งบุคคลอาจจะเด่นจึงพยายามที่จะให้เป็นที่เด่นที่สุด และ 2) ความต้องการอำนาจในทางสังคม ซึ่งหมายถึงคนที่สนใจในปัญหาขององค์กรมากกว่าคนที่มีความต้องการอำนาจส่วนบุคคลสูงมักจะมีพฤติกรรมเป็นผู้ชนะ หรือเป็นลักษณะของหัวหน้าซึ่งบงการลูกน้องของเขา เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีเลิศ และต้องการให้ลูกน้องเชื่อฟังคำสั่งของหัวหน้า ไม่ใช่ยึดปฏิบัติตามคำสั่งของส่วนรวมหรือองค์กร ส่วนบุคคลที่มีความต้องการด้านสังคมสูงจะพอใจในความต้องการอำนาจในการทำงานในกลุ่มที่มีระบบและมุ่งสัมฤทธิ์ผลของกลุ่ม และด้วยเหตุนี้ ความพอใจในอำนาจของเขาจะมุ่งสัมฤทธิ์ผลขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าความพอใจในการต่อสู้เพื่อความต้องการของตน

แมคเคลแลนดี้ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ความต้องการอำนาจทางสังคมจะมีผลที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้กระบวนการบริหารประสบความสำเร็จ ถึงแม้ว่าความต้องการสัมฤทธิ์ผลจะมีความจำเป็นต่อการดำเนินกิจการในระยะก่อตั้ง แต่ไม่จำเป็นต่อองค์กรใหญ่ ฉะนั้นบุคคลที่มีความต้องการอำนาจทางสังคมสูงมุ่งที่จะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากกว่า

ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ช่วยเป็นแนวทางในการบริหารจัดการของผู้บริหาร เพื่อให้เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับการจัดการสมาชิกองค์กรแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น พนักงานที่มีความต้องการด้านสัมฤทธิ์ผลสูง ชอบการแสดงออก ความท้าทาย ผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการจัดการบุคลากรด้วยการให้เขามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหน่วยงาน ให้สิทธิ์เขาใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้ผลย้อนกลับเกี่ยวกับงานที่เขาทำและส่งเสริมให้กำลังใจให้เขามีความก้าวหน้าด้านอาชีพ

แนวทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นความแตกต่างของระดับความต้องการของผู้บริหาร ซึ่งอยู่ในระดับสูงกับผูปฏิบัติงานระดับต้น แกนนอน (Gannon) กล่าวว่า ความต้องการผลสัมฤทธิ์ถือว่ามีค่าจำเป็น สำหรับผูปฏิบัติงานระดับต้น แต่สำหรับผู้บริหารแล้ว ความต้องการอำนาจ (nPow) เป็นความต้องการที่สูงกว่าความต้องการสัมฤทธิ์ผล (nAch) และความต้องการความสัมพันธ์ (nAff)

5. ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg's Motivator – Hygiene Theory)

เฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1967 : 72-74) ได้ศึกษาบุคลากรของหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นศึกษาในประเด็นต่าง ๆ 3 ประเด็นคือ 1) เราจะสามารถอธิบายทัศนคติของแต่ละบุคคลที่มีต่องานของเขานั้นได้อย่างไร (how can you specify the attitude of individual toward his/her job?) 2) อะไรก่อให้เกิดทัศนคตินั้น ๆ (what leads to these attitudes?) 3) ผลลัพธ์ของทัศนคตินั้นคืออะไร (what are the consequences of these attitudes?)

นอกจากนี้ เฮิร์ซเบอร์ก ยังได้ศึกษาเพิ่มเติมจากทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยเน้นถึงความเข้าใจปัจจัยที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่เป็นสาเหตุทำให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางหนึ่ง ๆ โดยเฮิร์ซเบอร์กและคณะ ได้ทำการศึกษาว่าเกี่ยวกับทัศนคติในการทำงาน ซึ่งได้ทำการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี จำนวน 203 คน ในเมืองพิทซ์เบิร์ก (pittsburg) มลรัฐฟิลาเดลเฟีย (Philadelphia) ว่า คนเราต้องการอะไรจากงานและคำตอบที่ค้นหาคือ ความต้องการความสุขจากงานที่ทำนั้นคือ สิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน เฮิร์ซเบอร์กได้อธิบายว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจในงานนั้นแยกออกจากกันและไม่เหมือนกัน เป็นปัจจัย 2 กลุ่ม ซึ่งเฮิร์ซเบอร์ก ได้พบปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ

- ปัจจัยค่าจูน (Hygiene factors or maintenance)
- ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors or satisfiers)

สองความคิดนี้เป็นที่มาของชื่อทฤษฎีนั้นคือ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) หรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน (Motivator factors/hygiene factors) ซึ่งรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance/hygiene factors) เป็นปัจจัยภายนอก (Extrinsic) เช่น นโยบาย การบริหารจัดการ รายได้ สภาพการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ป้องกันไม่ให้นุกลการเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน (Dissatisfaction) ซึ่งบุคลากรใช้ปัจจัยเหล่านี้เป็นข้ออ้างเมื่อเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการทำงาน หรือเมื่อบุคลากรไม่ได้รับปัจจัยเหล่านี้และจะเกิดความไม่พอใจ ไม่มีความสุขในการทำงาน ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ได้แก่

1) นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company policy and administration) หมายถึง ระบบการบริหารจัดการที่มีความชัดเจน การมีส่วนร่วมในนโยบาย การมอบหมายงานและหน้าที่ การติดต่อสื่อสารที่เอื้อต่อการประสานงานและการปฏิบัติงาน ตลอดจนการแนะนำช่วยเหลือ ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน

2) การสอนควบคุมดูแล (Supervision) หมายถึง การให้คำแนะนำ สามารถวิเคราะห์ความสามารถของผู้ทำงานได้ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ใด รวมถึงความสามารถของฝ่ายบริหารในการจัดการและดำเนินกิจการต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน อย่างยุติธรรม

3) ความสัมพันธ์กับหัวหน้า (Relationship with supervisor) หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจกัน

4) สภาพการทำงาน (Work condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น สถานที่ทำงานเป็นสัดส่วน สภาพเหมาะสม ทั้งแสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงานและจำนวนงาน สภาพที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งแวดล้อมอื่นๆ

5) เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ปฏิบัติงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน

6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) หมายถึง การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจกัน

7) มีชีวิตส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกต่องาน และความรู้สึกของบุคคลนอกเวลาทำงาน

8) ความสัมพันธ์กับลูกน้อง (Relationship with subordinates) หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันได้เข้าใจกัน

9) ตำแหน่งหน้าที่ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของ สังคม

10) ความมั่นคง (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อ ความมั่นคงของงาน ความยั่งยืนในอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors หรือ Satisfiers) เป็นปัจจัยภายใน ตัวบุคคล (Intrinsic) เช่น ความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคนที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfaction) ซึ่งส่งผลให้พนักงานหรือสมาชิกองค์กรมีความพยายามที่จะปฏิบัติงาน อย่างจริงจัง เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ จัดว่าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานโดยตรง การขาดปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน แต่การมีปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยจูงใจให้พวกเขาทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ ซึ่งเห็นได้ว่าปัจจัย ต่าง ๆ ในกลุ่มปัจจัยจูงใจนี้เกี่ยวข้องกับงานนั่นเอง ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงาน (Doing a job) การชอบการทำงาน (Liking the job) ความสำเร็จในการทำงาน (Success in doing a job) การเป็นที่ยอมรับจากการทำงาน (Recognition for doing a job) และการก้าวสู่พัฒนาการ และความก้าวหน้าทางอาชีพ (Moving upward/professional growth) ซึ่งปัจจัยนี้มี 6 ปัจจัย ซึ่งประกอบด้วย

1) ความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จของงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทุ่มเทกายใจการทำงาน งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตัวเองและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน ของตนเองต่อไป

2) การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับ นับถือจากผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว ทั้งใน รูปแบบของการเขียน การชมเชยด้วยคำพูด

3) ลักษณะงาน (Work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่องาน งานมีความน่าสนใจ ทำท่ายความสามารถ มีความคิดริเริ่ม การส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตื่นตัว มีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ และมีความผูกพันกับงาน

4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ มีความรับผิดชอบงานที่มีความท้าทายความสามารถ มีอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับการมอบหมาย

5) ความก้าวหน้าในงาน (Advancement) หมายถึงการได้รับโอกาสได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่ตนเองต้องการ มีความก้าวหน้าไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม มีโอกาสได้พัฒนาทักษะเพื่อพัฒนาตนเองและความสามารถในการปฏิบัติงาน

6) โอกาสก้าวหน้า (Possibility of growth) หมายถึง บุคคลมีโอกาสดูได้รับการแต่งตั้ง โยกย้าย หรือได้รับการอบรมเพิ่มทักษะวิชาชีพ

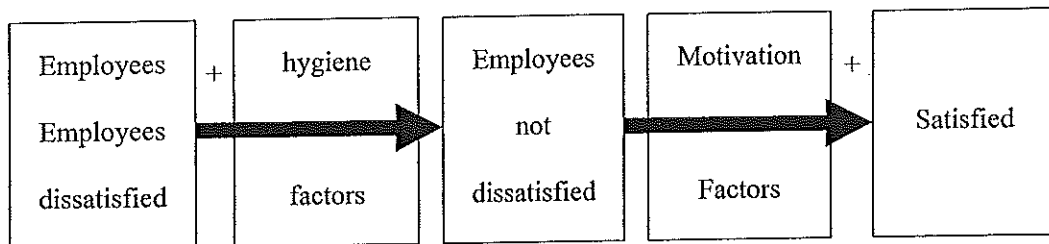
นอกจากนี้ เฮิร์ซเบอร์ก ยังให้ความเห็นว่า ผู้บริหารส่วนมากจะให้ความสำคัญกับปัจจัยจำจุน (Hygiene Factors) คือป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน แต่ไม่ได้สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์การ ไม่ได้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารควรเน้นถึงปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและในขณะเดียวกันก็พยายามรักษาปัจจัยจำจุนให้อยู่ในระดับน่าพอใจ เพื่อป้องกันมิให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน การนำทฤษฎีนี้ไปประยุกต์ใช้จึงต้องพิจารณาทั้ง 2 ปัจจัยควบคู่กันไปด้วย เนื่องจากทัศนคติของบุคลากรขององค์การส่งผลต่าง ๆ ต่อองค์การดังต่อไปนี้ คือ

- 1) การปฏิบัติงาน คุณภาพการทำงาน
- 2) การลาออกจากงาน
- 3) สุขภาพทางจิตใจและร่างกาย เช่น ความเครียด การเพิ่ม/ลดน้ำหนัก พฤติกรรมที่อันตราย เช่น การสูบบุหรี่ การดื่มสุรา
- 4) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งได้รับผลกระทบอย่างมาก เช่น ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นในสังคมได้
- 5) ทัศนคติต่องานส่งผลให้ทัศนคติที่มีต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อหน่วยงานเปลี่ยนแปลงไปด้วย

ก่อนที่เฮิร์ชเบอร์เกอร์ได้ทำการวิจัย นักบริหารจะให้ความสำคัญกับปัจจัยเพื่อการคงอยู่ซึ่งมักจะให้ผลไม่สู้ดีเมื่อนักบริหารต้องเผชิญกับปัญหาเรื่องขวัญ (Morale) เขามักแก้ปัญหาโดยการจ่ายค่าจ้างเพิ่มขึ้นให้ผลประโยชน์ที่เกื้อกูล (Fringe Benefits) สูงขึ้น ปรับปรุงสภาพการทำงาน (Working Conditions) ให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ในหลายกรณีก็ปรากฏว่ามีได้เป็นการแก้ปัญหา ผู้ปฏิบัติงานก็ยังไม่ได้มีการจูงใจเหมือนเช่นเดิม ดังนั้นเมื่อเข้าใจความแตกต่างของ 2 ปัจจัยนี้แล้วนักบริหารจึงหันมานำปัจจัยจูงใจภายใน และปรากฏว่ามักนำไปสู่ผลที่ดีกว่ากับทั้งผู้ปฏิบัติงานองค์กรและสังคมโดยรวม

จากการศึกษาและประยุกต์ใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ชเบอร์เกอร์นั้น เมื่อนำมาใช้ร่วมกัน จะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยค่าจ้างสูง (High Hygiene) และปัจจัยจูงใจสูง (High Motivation) เป็นสภาพการทำงานในอุดมคติ คือ บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง ก่อนข้างพอใจกับงาน
2. ปัจจัยค่าจ้างสูง (High Hygiene) และปัจจัยจูงใจต่ำ (Low Motivation) บุคลากรพอใจกับงานแต่ไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากนัก มองว่างานเป็นที่มาของรายได้เท่านั้น
3. ปัจจัยค่าจ้างต่ำ (Low Hygiene) และปัจจัยจูงใจสูง (High Motivation) บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก แต่มีความไม่พอใจเกี่ยวกับเรื่องงานมากเช่นกัน หมายความว่า งานมีความน่าตื่นเต้นและท้าทาย แต่เงินเดือนและผลตอบแทนไม่เพียงพอ ไม่น่าพอใจ
4. ปัจจัยค่าจ้างต่ำ (Low Hygiene) และปัจจัยจูงใจต่ำ (Low Motivation) เป็นสภาพการทำงานที่แย่ที่สุดเนื่องจากบุคลากรไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่มีใครพอใจในงาน



แผนภาพที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าจ้างกับปัจจัยจูงใจ

ที่มา : Dubrin, Andrew J. (2005 : 105)

ทฤษฎีของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg) ช่วยให้ผู้บริหารตระหนักว่า “เงิน” มิใช่ปัจจัยจูงใจเพียงสิ่งเดียว และช่วยให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการออกแบบงาน (Job design) ให้งานมีความท้าทายและน่าพอใจต่อผู้ปฏิบัติงาน เมื่อสภาพการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมจะทำให้เกิดการดำเนินงานขององค์กรดำเนินไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพด้วย (Dubrin, Andrew J. 2005 : 105)

นอกจากนี้ เฮิร์ซเบอร์กยังได้สรุปประเด็นสำคัญไว้ดังต่อไปนี้

1. สิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้นุคลากรมีความสุขที่ทำงาน มิใช่สิ่งที่ตรงกันข้ามกับสิ่งที่ทำให้พวกเขาไม่มีความสุขเท่านั้น ทั้ง 2 ประเด็นมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารไม่สามารถทำให้นุคลากรมีความสุขได้โดยการกำจัดปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจเพียงอย่างเดียวเท่านั้น
2. สิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้นุคลากรเกิดความไม่พอใจเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของที่ทำงานส่วนสิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้นุคลากรเกิดความพอใจเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน
3. ในขณะที่บุคลากรมีงานที่น่าพอใจ จะมีความอดทนสูงกว่าต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจ แต่ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจอาจมีความรุนแรงมากจนทำให้นุคลากรไม่สามารถทนทำงานได้อีกต่อไป
4. ผู้บริหารควรพยายามกำจัดประเด็นหรือสาเหตุของความไม่พอใจของบุคลากรในองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็พยายามเพิ่มปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้นุคลากรเกิดความพอใจมากขึ้น

โอเพนฮาว์ (Openhow, 1980 : 35) ได้ทำการวิจัยค้นคว้าเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ในการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา โดยการนำทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบอร์กมาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ในมหาวิทยาลัย โดยเขาได้จำแนกตามสถานะภาพส่วนตัวและตำแหน่งงานเป็นกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า แรงจูงใจการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับข้อเสนอของเฮิร์ซเบอร์ก คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator /Satisfier Factors) และปัจจัยค้ำจุน Maintenance / Hygiene Factors) ต่างเป็นองค์ประกอบขั้นต้นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แต่ปัจจัยค้ำจุนเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อแรงจูงใจมากกว่าปัจจัยจูงใจซึ่งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนต่างก็เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจและทำให้ไม่เกิดแรงจูงใจในงานได้ทั้งสิ้น ส่วนในด้านการเปรียบเทียบแรงจูงใจในงานนั้น ผู้บริหารมีแรงจูงใจในงานมากกว่าอาจารย์ในทุก ๆ ด้าน

อีแกน (Egan. 2001 <http://wwwlib.umi.com/dissertations/>) ได้ทำการศึกษาในเรื่องแรงจูงใจและความพอใจของครู โดยการอ้างอิงจากทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบอร์ก โดยมีจุดมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อกำหนดปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจครูของโรงเรียนในเมืองชิคาโก (Chicago) โดยทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบอร์กได้กำหนดปัจจัยจำนวนไว้ 10 ปัจจัย ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration) การควบคุมดูแล (Supervision) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relations with Supervisor) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relations with Peers) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relations with Subordinates) สภาพการทำงาน (Work Condition) เงินเดือน (Salary) ชีวิตส่วนตัว (Private life) ตำแหน่งหน้าที่ (Status) ความมั่นคงของการทำงาน (Job Security) และปัจจัยจูงใจ 6 ตัว ได้แก่ ความสัมฤทธิ์ (Achievement) การยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะงาน (Work Itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้าในงาน (Advancement / Promotion) และโอกาสในการเติบโต (Possibility of Growth) ผลการวิจัยพบว่า ครูให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจต่อไปนี้คือลักษณะงาน (Work Itself) ความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ตามลำดับและนอกจากนี้ยังพบว่า ขนาดของโรงเรียนมีผลอย่างยิ่งต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุดต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู คือ ประสบการณ์การทำงานและพบว่าโดยทั่วไปแล้ว ครูมีความพอใจในการทำงาน

จินดานยา (Chindanya. 2002 <http://wwwlib.umi.com/dissertations/>) ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจบุคลากรของสถาบันการศึกษาเขมรมองว่า การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรทางการศึกษาในประเทศซิมบับเวยังไม่ได้รับความสนใจผู้วิจัยจึงศึกษาตัวแปรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของครูในประเทศ ด้วยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในทางบวก ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการเป็นที่ยอมรับ การเห็นคุณค่าและความต้องการผลสัมฤทธิ์และการพัฒนาตนเองและปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในทางลบ ได้แก่ นโยบายด้านการจัดการ กระบวนการตัดสินใจและการบริหารจัดการต่างๆ ในขณะที่ เบลวินส์ (Blevins) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและระบบค่าจ้าง โดยอาศัยทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์กเป็นพื้นฐาน การวิจัยพบว่า ระบบค่าจ้างมีนัยสำคัญในระดับสูงต่อระดับความพึงพอใจในงานการทำงานของบุคลากรทั่วไป แต่ไม่มีนัยสำคัญต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในระดับบริหาร ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ การเป็นที่ยอมรับ โอกาสก้าวหน้าและภาระงาน ปัจจัยจำนวน ได้แก่ นโยบายบริษัท และการดูแลควบคุมผลการวิจัยช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจการสร้างแรงจูงใจและทำให้ผู้บริหาร

สามารถกำหนดนโยบายที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่บุคลากรมีความพอใจในการทำงาน และช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่จำเป็นในการจับคู่ความสามารถของบุคคลให้สอดคล้องกับความสนใจความต้องการและภาระหน้าที่ และช่วยในการจัดระบบในการจ่ายค่าจ้างหรือรางวัลต่างๆ อย่างเหมาะสมมากขึ้น องค์กรต่างๆ จึงควรใส่ใจเรื่องความต้องการของบุคลากรของตนรวมถึงมุมมองของพวกเขาในเรื่องนโยบายต่างๆ ขององค์กรด้วย เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เวลช์ (Welch, 2004 <http://wwwlib.umi.com/dissertations/>) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจและความพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา เนื่องจากหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษานั้นต้องอาศัยการตัดสินใจที่ดีต้องมีทักษะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการประสานงานและการดำเนินงานทำให้ตำแหน่งผู้บริหารเขตพื้นที่เป็นงานที่สร้างความเครียดและความกดดันให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เวลช์ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความพอใจและความไม่พอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเขตฯ พบว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารเขตต้องทำงานร่วมกับบุคคลหลายฝ่าย มีแรงกดดันจากหลายด้าน ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) ได้รับความสำคัญสูงสุด ส่วนปัจจัยด้านความรับผิดชอบของงาน (Responsibility) และความเป็นที่ยอมรับนับถือ (Recognition) เป็นปัจจัยที่ได้รับความสำคัญรองลงมา และแมนคูโซ (Mancuso, 2002 <http://wwwlib.umi.com/dissertations/>) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจของบุคลากรของโรงเรียนแคธอลิก พบว่า ไม่ว่าโรงเรียนจะมีหลักสูตร วิธีการสอนหรืออุปกรณ์เครื่องใช้ดีเพียงใด แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ครูผู้สอนที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคุณภาพของการเรียนการสอนของเด็กนักเรียน แมนคูโซจึงพยายามศึกษาว่าปัจจัยใดบ้างที่ชักจูงให้ครูเลือกมาสอนที่โรงเรียนหนึ่งๆ และเลือกที่จะอยู่ทำงานที่นั่นต่อไป ปัจจัยใดบ้างที่สร้างแรงจูงใจให้แก่ครูผู้สอน จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ปัจจัยด้านศรัทธา (Faith) สภาพการทำงาน (Work Environment) การทำงานเพื่อชุมชนโดยรวม (Community Service) ส่งผลสำคัญต่อการตัดสินใจของครูมากกว่าปัจจัยเรื่องเงินและสวัสดิการ (Salary and Benefits) ซึ่งโคกา (Koga, 2005 <http://wwwlib.umi.com/dissertations/>) ได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อกำหนดตัวแปรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยศึกษาตัวแปรดังต่อไปนี้ 1) ตัวแปรภายใน : กิจกรรม อิศระ ความรับผิดชอบ ความหลากหลายของงาน ฐานะทางสังคม คุณค่าทางจิตใจและความมั่นคง 2) ตัวแปรภายนอก : การดูแลควบคุมความสัมพันธ์ในองค์กร นโยบายการบริหารการจัดการ

แนวทางการดำเนินงานบริหารจัดการ เงินชดเชยเงินว่าจ้าง ความก้าวหน้าและการยอมรับนับถือ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความพร้อมทั้งหน้าที่การงานของตนเอง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูส่วนใหญ่มาจากปัจจัยภายใน (Intrinsic Factors) เช่น คุณค่าทางจิตใจ งานบริการสังคม การใช้ความสามารถของตน ความสำเร็จในการปฏิบัติงานและปัจจัยภายนอก (Extrinsic Factors) บางตัว เช่น การควบคุมดูแล ความสัมพันธ์ในองค์กรและนโยบายการบริหารจัดการ กล่าวคือ บุคลากรมีความพอใจที่ได้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อบริการสังคมได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถของตน นอกจากนี้ยังมีความพอใจในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน และงานวิจัยของรามแลล (Ramlall, 2001 <http://wwwlib.umi.com/dissertations/>) ศึกษาปัจจัยใดที่ส่งผลให้บุคลากรขององค์กรตัดสินใจทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป และปัจจัยใดที่ทำให้บุคลากรตัดสินใจไปจากองค์กรของตน และ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรและการตัดสินใจทำงานต่อกับองค์กร (Retention) พบว่าความพอใจในตำแหน่งงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการเลือกทำงานกับองค์กรและปัจจัยอื่น ๆ คือ การเดินทางไป-กลับงาน/ที่พัก โอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพ รางวัลและเงินชดเชย ค่าจ้าง การยอมรับ การนับถือ ภาระ/ตำแหน่งงาน ผลข้อมูลย้อนกลับ นอกจากนี้บุคลากรยังแสวงหาตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น ความสมดุลระหว่างภาระงานและครอบครัวด้วย

วิชเชอร์ (Wisher, 1985 <http://wwwlib.umi.com/dissertations/>) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูใหญ่ พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง ยกเว้นปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน และพบว่า โดยทั่วไปแล้วครูใหญ่มีความพึงพอใจในงานของตนและได้เสนอแนะว่า เพื่อส่งเสริมการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับครูใหญ่ ควรให้ความสำคัญด้านการกำหนดนโยบายและการบริหารด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและด้านเงินเดือน เทย์เลอร์ (Taylor, 1986 <http://wwwlib.umi.com/dissertations/>) ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามธรรมชาติของครูโรงเรียนประถม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าครูมีมุมมองอย่างไรต่อปัจจัยจูงใจตามหลักทฤษฎีของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้า เงินเดือนและชีวิตส่วนตัวของบุคลากรมีความสำคัญน้อยกว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยด้านลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าและความสัมพันธ์กับนักเรียน มีความสำคัญต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

นอกจากนี้ยังพบว่า มุมมองของครูผู้ชายและผู้หญิงไม่แตกต่างกัน

ในปัจจัยด้านลักษณะงาน ยกเว้นด้านความรับผิดชอบ และอุทัย ปัญญา โภท (2539 : 112) ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า 1) โดยภาพรวมปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 8 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ฐานะและความมั่นคงของอาชีพ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ปริมาณงานและความรับผิดชอบการมีส่วนร่วมกับชุมชน สภาพการทำงาน และปัจจัยในระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ โอกาสและความก้าวหน้าในงาน นโยบายการบริหารและการนิเทศ เงินเดือน และค่าจ้างตามลำดับ 2) ระดับผลการปฏิบัติงานของงานของครูประถมศึกษาด้านงานวิชาการ โดยภาพรวมในระดับดี 3) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา พบว่า ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการของครูประถมศึกษา คือ การมีส่วนร่วมกับชุมชน และ สภาพการทำงาน ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านการสนับสนุนของครูประถมศึกษา คือ การมีส่วนร่วมกับชุมชน โอกาสและความก้าวหน้าในงาน ความสำเร็จของงานฐานะและความมั่นคงของอาชีพ ปริมาณงานและความรับผิดชอบตามลำดับ ส่วนงานวิจัยของ ชัคติยา คังวสาราญ (2543 : 102) ซึ่งศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี” พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูอยู่ในระดับมากได้แก่ปัจจัยต่อไปนี้คือ ความมั่นคงของอาชีพ ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานและปริมาณงานและความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในระดับปานกลาง ได้แก่ โอกาสและความก้าวหน้าในงาน สภาพการทำงาน การมีส่วนร่วมกับชุมชน นโยบายการบริหารและการนิเทศ การได้รับการยอมรับนับถือ เงินเดือน ค่าจ้าง สำหรับ อุไรรัตน์ ชนะบำรุง (2539 : 105) ทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาอยู่ในระดับปานกลางและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพวกเขา ตามลำดับคือ การได้รับการยกย่องนับถือ การนิเทศงาน เงินเดือน ลักษณะงานที่ปฏิบัติความก้าวหน้าของอาชีพและความมั่นคงในการทำงาน อธิเกียรติ ทองอิม (2539 : 112) ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริหารวิชาการและธุรการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน

โดยพบว่าระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยด้านลักษณะงานเป็นอันดับหนึ่ง ที่บุคลากรพบว่าส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพวกเขา รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการบังคับบัญชา ด้านความมั่นคง ด้านความก้าวหน้า ด้านสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ และไพศาล อานามวัฒน์ (2543 : 102) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนคาทอลิกสังฆมณฑลจันทบุรี เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยมุ่งศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ขนาดโรงเรียน และศาสนากับทฤษฎีแรงจูงใจตามทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก ผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาในรายด้านพบว่า ครูให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงานมากที่สุด ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและการบริหารน้อยที่สุดและมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านผลตอบแทนค่อนข้างต่ำ และจากการวิจัยเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์ การปฏิบัติงาน ขนาดโรงเรียนและศาสนาพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ การปฏิบัติงานแตกต่างกันมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เกือบทุกด้านและครูที่นับถือศาสนาแตกต่างกัน คือ นับถือศาสนาคริสต์และผู้ที่ไม่นับถือศาสนาคริสต์ มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

มากิ (Maki, 2002 <http://www.lib.umi.com/dissertations/>) ศึกษาเรื่อง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่ประสบปัญหาอัตราการลาออกของบุคลากรสูง เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรและการรักษาบุคลากรขององค์กร การศึกษาพบว่า ความสำเร็จ (Achievement) งานที่ท้าทาย (Challenging Work) การทำประโยชน์ให้หน่วยงาน (Contribution) และการยอมรับนับถือ (Recognition) เป็นประเด็นที่ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่องาน ในทางกลับกัน ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Poor Communication) ภาวะผู้นำที่บกพร่อง (Ineffective Leadership) ตารางการทำงาน (Scheduling) และกระบวนการทำงานที่ไม่เป็นระบบล้วนเป็นประเด็นที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่ดีต่องาน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรลาออกจากงาน คือ ภาวะผู้นำและแนวทางการบริหารเป็นปัจจัยหลัก

6. ทฤษฎีความต้องการ E R G ของเคย์ตัน พี แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderfer)

เคย์ตัน (Clayton. 1972 : 507-532) สนับสนุนทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow) และปรับเปลี่ยนทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ให้เข้าใจง่ายขึ้น โดยแอลเดอร์เฟอร์ได้ทำการวิจัยที่เรียกว่า “An Empirical Test of new theory of Human Needs” ในปี 1969 เพื่อทดสอบความต้องการของมนุษย์และได้เสนอผลงาน ซึ่งรูปแบบความต้องการนี้ได้รับการยอมรับว่า E R G Theory และได้จำแนกความต้องการออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ความต้องการการดำรงชีวิต (Existence Needs - E) คือ ความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อดำรงชีวิตและเพื่อการอยู่รอด เป็นความต้องการด้านร่างกายและวัตถุ ทำให้เกิดความเป็นอยู่ที่สุขสบายปลอดภัย ซึ่งความต้องการของ แอลเดอร์เฟอร์ ข้อนี้ได้รวมเอาความต้องการขั้นที่ 1 คือ ความต้องการทางร่างกายและขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย มั่นคงของมาสโลว์ (Maslow) ไว้

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs - R) คือ ความต้องการที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคลรอบ ๆ ตัวแลบุคคลในสังคม ความต้องการนี้ตรงกับขั้นที่ 3 ของมาสโลว์ ซึ่งเรียกว่า ความต้องการทางสังคม (Social needs) ซึ่ง แอลเดอร์เฟอร์ได้ให้ความสำคัญความต้องการข้อนี้มากเพราะถือว่า มนุษย์จะอยู่ได้มิใช่ความต้องการพื้นฐานเท่านั้นแต่การรวมตัวอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่ม หรือหมู่พวกนั้นมีความจำเป็น เช่น ความสัมพันธ์กับสมาชิกในครอบครัว เพื่อนร่วมงาน

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs - G) คือ ความต้องการเพื่อความเจริญก้าวหน้า เป็นความต้องการสูงสุดของคน บุคคลได้มีความคิดสร้างสรรค์สำหรับตนเองและสิ่งแวดล้อมรอบตัวให้ก้าวหน้าต่อไป เป็นความต้องการที่ แอลเดอร์เฟอร์ได้รวมเอาความต้องการของมาสโลว์ ขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 (Self-esteem และ Self-actualization) เข้าด้วยกันความต้องการขั้นนี้จะบอกถึงความสูงสุดของชีวิตมนุษย์ แม้ว่า แอลเดอร์เฟอร์ จะเห็นด้วยกับหลักความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow) ในหลายประเด็น แต่ทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์ก็มีข้อขัดแย้งที่แตกต่างกันไปจากความคิดของมาสโลว์ 2 ประการหลัก ๆ คือ

1. ทฤษฎีของมาสโลว์ ได้เห็นว่า ความต้องการของบุคคลจะก้าวจากขั้นที่ 1 ไปสู่ขั้นที่ 2 หรือ ขั้นที่ 2 ไปสู่ขั้นที่ 3 เรื่อย ๆ ไปจนถึงขั้นที่ 5 นั้น เพื่อสร้าง

ความพึงพอใจ (Satisfaction) ที่ตอบสนองความต้องการเหล่านั้น เป็นการตอบสนองความต้องการของขั้นที่ต่ำกว่าไปสู่ขั้นที่สูงกว่า แต่ความต้องการของมนุษย์ตามหลักทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์ไม่เป็นเช่นนั้น แอลเดอร์เฟอร์เชื่อว่าในขณะที่คนอยู่ในกระบวนการตามความต้องการของมนุษย์นั้น หากความต้องการของบุคคลยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในระดับที่ต่ำกว่า จะมีเพิ่มมากขึ้นเป็นความต้องการถอยหลัง

2. ความต่างที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ทฤษฎีของมาสโลว์ เสนอว่า คนบรรลุความต้องการขั้นหนึ่งแล้วจะก้าวไปสู่ความต้องการอีกขั้นหนึ่ง เป็นไปทีละขั้น แต่อัลเดอร์เฟอร์กล่าวว่าคนมีความต้องการพร้อมกันหลาย ๆ ขั้นพร้อมกันได้ มิใช่ทีละขั้นดังที่ มาสโลว์กล่าวไว้ เช่น คนมีความต้องการทางร่างกายเพื่อการอยู่รอด และในขณะเดียวกันนั้น คนก็ต้องการเพื่อฝูงและการยอมรับนับถือด้วย เป็นต้น

จากการศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ทฤษฎีแรงจูงใจ เพื่อหาองค์ประกอบแรงใจเพื่อหาองค์ประกอบแรงใจ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ทฤษฎีแรงจูงใจ เพื่อหาองค์ประกอบแรงใจ

Henry A. Murray (1938)	Abraham H. Maslow (1843)	Frederick Herzberg (1967)	Chris Arygrylis (1957)	Douglas McGregor (1960)	David C. McClelland (1962)	Clayton Alderfer (1972)	องค์ประกอบที่ค้นพบ
การดำเนิน			การลงโทษ	การลงโทษ			การลงโทษ
การลงโทษ การ มอบหมาย งาน		การ มอบหมาย งาน	การ มอบหมาย งาน	การ มอบหมาย งาน			การ มอบหมาย งาน
การสร้าง มิตรภาพที่ดี	การให้ ความรักเอา ใจใส่	การให้ความ ช่วยเหลือ	การสั่งการ การดูแล อย่างใกล้ชิด	การสั่งการ การดูแล อย่างใกล้ชิด		การสร้าง มิตรภาพ ที่ดี	การสร้าง มิตรภาพที่ดี
การให้อิสระ ในการทำงาน		การให้ อิสระใน การทำงาน	การให้ อิสระใน การทำงาน	การให้ อิสระใน การทำงาน	การให้อิสระ ในการทำงาน		การให้อิสระ ในการ ทำงาน
การปกป้อง คุ้มครอง	การปกป้อง คุ้มครอง					การปกป้อง คุ้มครอง	การปกป้อง คุ้มครอง

Henry A. Murray (1938)	Abraham H.Maslow (1843)	Frederick Herzberg (1967)	Chris Arygryris (1957)	Douglas McGregor (1960)	David C. McClelland (1962)	Clayton Alderfer (1972)	องค์ประกอบที่ค้นพบ
การขอย่อย ชมเชย การให้ ความสำคัญ การสร้าง บรรยากาศ ในการทำงาน การให้เวลา พักผ่อน การให้ความ ช่วยเหลือ การให้อำนาจ	การขอย่อย ชมเชย ค่าจ้างและ สวัสดิการ การส่งเสริม ความเจริญ ก้าวหน้า	 เงินเดือน การมี ส่วนร่วม	การขอย่อย ชมเชย เงิน	การขอย่อย ชมเชย เงิน	การขอย่อย ชมเชย การให้ ความสำคัญ การมอบ อำนาจ การมี ส่วนร่วม	 ค่าจ้าง การส่งเสริม ความเจริญ ก้าวหน้า	การขอย่อย ชมเชย ค่าจ้าง
		ความชัดเจน ของระบบ บริหาร การ					
		ตรวจสอบ การ ปฏิบัติงาน การควบคุม ดูแล	การควบคุม ดูแล การกำหนด เป้าหมาย ของงาน	การควบคุม การกำหนด เป้าหมาย ของงาน	การกำหนด เป้าหมายของ งาน		การควบคุม การกำหนด เป้าหมาย ของงาน

จากการศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจ เพื่อหาคำประกอบแรงจูงใจ โดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ทฤษฎีแรงจูงใจของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow), เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer), เฮนรี เมอร์เรย์ (Henry Murray), เดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland), ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor), เฟรดเคอร์ริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) มาใช้ในการวิจัย เพื่อหาคำประกอบของแรงจูงใจ พบว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) การลงโทษ 2) การมอบหมายงาน 3) การสร้างมิตรภาพที่ดี 4) การให้อิสระในการทำงาน 5) การปกป้องคุ้มครอง 6) การขอยกย่องชมเชย 7) ค่าจ้าง 8) การควบคุม และ 9) กำหนดเป้าหมายของงาน

สาระสำคัญจากการศึกษาทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของบุคคล พบสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1) เป็นการให้ความสนใจต่อความต้องการต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจพยายามที่จะแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อสนองความต้องการของตน

2) ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow) ถือว่าความต้องการที่บุคคลมีอยู่เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่จะพยายามและแสดงพฤติกรรมออกมา ความต้องการของบุคคลนั้นมีอยู่ตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองขั้นต่ำแล้ว บุคคลจะเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไป

3) ตามแนวคิดของทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นสิ่งจูงใจให้แสดงพฤติกรรมออกมา ปัจจัยเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับการทำงาน มี 2 ลักษณะคือ ลักษณะของงานที่ทำ และลักษณะสภาพแวดล้อมของงานที่ทำ

4) บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อสิ่งตอบแทนต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างฉับพลันและจะกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ดีกว่าการได้รับสิ่งตอบแทนที่ล่าช้า

5) บุคคลมีความต้องการที่แตกต่างกัน เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล แต่ในภาพรวมนั้น แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานในระดับต้น มีความต้องการความสำเร็จในการทำงาน เพื่อผลปฏิบัติงานนั้นจะนำไปสู่การได้รับสิ่งตอบแทนบางอย่าง ขณะที่ผู้บริหารซึ่งเป็นระดับสูงจะมีความต้องการอำนาจและบารมีมากกว่าความสำเร็จ

6) แนวคิดทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในบุคคล ให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการทั้งในส่วนของบุคคลและองค์การพร้อม ๆ กัน

จากการศึกษาผู้วิจัยได้ทำการการวิเคราะห์และสังเคราะห์ งานวิจัยของนักวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ เพื่อค้นหาองค์ประกอบแรงจูงใจเพื่อหาองค์ประกอบแรงจูงใจเพื่อหาองค์ประกอบแรงจูงใจ ดังตารางที่ 4



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์และสังเคราะห์งานวิจัยของนักวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ เพื่อค้นหาองค์ประกอบแรงจูงใจ

แหล่งข้อมูล	Sean Dennis Egan (2001)	Andaw Chindanga (2002)	Edgar Dene Blevins (2005)	Leann Willerson Weleh (2004)	Antony Joseph Mancuso (2002)	Kris Koga	Nancy L. Myers (1994)	Robert C. Reigler and Judith Stang(2000)	Cecil Miskel, Jo A.DeFrain and K.Wilcox(1980)	David A.Nadler and Edward E. Lawler(2002)	Daine Mae Maki (2002)	Sunil Jaijabin Kamali(2001)	Linda M. Wisher (1985)	George Andrew Taylor (1986)	Carol Anne Reekner Munson	Gerald T.Schumacher(2004)	ไกรภ กล้วยง (2535)	พงษ์ศักดิ์ ไทมาตม (2537)	ชุตติยา ตังสารภู(2543)	สุวิรัตน์ สระป้าง (2539)	อภิญญาศิ ทองอ้อม (2539)
ความสำคัญ	✓				✓								✓				✓				
1. สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน				✓	✓		✓					✓		✓							
2. ความเป็นมิตรระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ที่บังคับบัญชา			✓		✓		✓					✓		✓					✓		
3. ลักษณะงานที่ท้าทาย			✓		✓		✓					✓		✓					✓		
4. ผลสำเร็จของงาน	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓			✓				✓	✓	✓	✓

แหล่งข้อมูล	ผู้แต่ง	5. บุคคลขององค์กร	6. ความมั่นคงของงาน	7. อิสระในการทำงาน	8. ความก้าวหน้าในอาชีพ	9. ลักษณะงาน	10. งานมีความท้าทาย
	Sean Dennis Egan (2001)	✓	✓	✓	✓		
	Andeaw Chindanga (2002)	✓	✓			✓	
	Edgar Bene Blevis (2005)	✓			✓	✓	✓
	LeAnn Willerson Welch (2004)					✓	✓
	Antony Joseph Mancuso (2002)	✓	✓	✓	✓		
	Kris Koga	✓					
	Nancy L. Myers (1994)	✓	✓		✓		✓
	Robert C. Reigher and Judith Stang(2000)	✓	✓	✓	✓		
	Cecil Miskel, Jo A. Derrain and K.Wilcox(1980)	✓		✓		✓	
	David A.Nadler and Edward E. Lawler(2002)	✓	✓	✓			✓
	Daine Mae Maki (2002)			✓	✓	✓	
	Sunil Jaiagobh Kamall (2001)	✓	✓	✓	✓		
	Linda M. Wisler (1985)	✓	✓				
	George Andrew Taylor (1986)				✓		
	Carol Anne Reckner Munson		✓			✓	✓
	Gerald T.Schumacher(2004)	✓		✓	✓		
	โทวัน ทัญนง (2535)						
	พงษ์ศักดิ์ อินทนิล (2537)	✓	✓		✓		✓
	สุทธิยา ศรีสวัสดิ์ (2543)		✓		✓	✓	✓
	สุวิรัตน์ ศรีประเสริฐ (2539)	✓	✓		✓		
	อภิญญา ศรีประเสริฐ (2539)		✓		✓		✓

ชื่อบุคคล	12. งานสอดคล้องกับความต้องการ	13. งานต้องมีภาระงาน	14. การควบคุมดูแล	15. การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย	16. การแจ้ง	ผลการปฏิบัติงาน
ชื่อบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sean Dennis Egan (2001)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Andeaw Chindanga (2002)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Edgar Dene Blevins (2005)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Leann Willerson Welch (2004)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Antony Joseph Mancuso (2002)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kris Koga	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nancy L. Myers (1994)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Robert C. Reigher and Judith Stang(2000)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cecil Miskel, Jo A. DeFram and K.Wilcox(1980)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
David A.Nadler and Edward E. Lawler(2002)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Daine Mae Maki (2002)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sunil Jaijabin Ramhall (2001)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Linda M. Wisner (1985)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
George Andrew Taylor (1986)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Carol Anne Reckner Munson	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gerald T.Schumacher(2004)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ไกรวิทย์ กลิ่นนง (2535)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
พงษ์ศักดิ์ โนนาน (2537)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ชุตินา ศรีสำราญ(2543)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
อุไรรัตน์ ทรัพย์บำรุง (2539)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
อภิเชษฐ์ ทองอิน (2539)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจ เพื่อหาองค์ประกอบแรงจูงใจ โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์งานวิจัยของนักวิจัยโดยการเลือกข้อที่ค้นพบมีความถี่มากกว่าถึงหนึ่งของข้อมูล พบว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจประกอบด้วย 1) ผลสำเร็จของงาน 2) การยกย่องชมเชย 3) ความมั่นคงของงาน 4) ความก้าวหน้าในอาชีพ 5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 6) เงินเดือนและค่าตอบแทน 7) การยอมรับนับถือ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี งานวิจัย ที่ค้นพบเกี่ยวกับองค์ประกอบแรงจูงใจ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยที่ค้นพบเกี่ยวกับองค์ประกอบแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	องค์ประกอบที่ค้นพบ
การลงโทษ การมอบหมายงาน การสร้างมิตรภาพ การให้อิสระในการทำงาน การปกป้องคุ้มครอง การยกย่องชมเชย ค่าจ้าง การควบคุม	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การยกย่องชมเชย เงินเดือนและค่าตอบแทน	มิตรภาพและความสัมพันธ์ การยกย่องชมเชย ค่าจ้าง
การกำหนดเป้าหมายงาน	ผลสำเร็จของงาน ความมั่นคงของงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ การยอมรับนับถือ	

จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยของนักวิจัยที่ค้นพบเกี่ยวกับองค์ประกอบแรงจูงใจ พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจ ประกอบด้วย 1) การยกย่องชมเชย 2) มิตรภาพและความสัมพันธ์ 3) ค่าจ้าง ซึ่งผู้วิจัยจะนำองค์ประกอบที่ค้นพบมาใช้เป็นตัวแปรต้นในการวิจัยในครั้งนี้

สรุปได้ว่า แรงจูงใจคือ การแสดงพฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นเพราะมีความต้องการตอบสนอง โดยความต้องการเหล่านี้เกิดได้จากการกระตุ้นทั้งจากภายในและภายนอก และ

จะกำกับให้บุคคลนั้นแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ถ้าผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การของตนได้แล้ว พฤติกรรมของพวกเขาจะเป็นไปตามที่องค์การคาดหวัง ดร็กเกอร์ (Peter F. Drucker. 1974 : 155) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายขององค์การคือสามารถสร้างบุคคลธรรมดาของหน่วยงานให้สามารถทำสิ่งมหัศจรรย์ได้ ไม่มีองค์การใดสามารถพึ่งพามูลค่าหรือจรรยาบรรณเท่านั้น เนื่องจากบุคลากรที่เป็นสิ่งจรรยาบรรณเป็นสิ่งที่ยาก องค์การจึงต้องวัดความสามารถของตนเองด้วยการทำให้บุคลากรธรรมดาสามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าปกติ คำกล่าวนี้ของ ดร็กเกอร์ (Drucker) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์การต้องมีความสามารถที่จะทำให้บุคลากรของตนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับแรงจูงใจให้บุคลากรของตนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของบุคลากรของตนว่าทำอย่างไรให้บุคลากรอยู่กับองค์การต่อไปและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้

ในหน่วยงานทางการศึกษา ครูและบุคลากรก็ถือเป็นสมาชิกขององค์การทางการศึกษาแต่ละบุคคลมีความต้องการที่แตกต่างกัน มีแนวทางในการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลการแสดงออกและผลการปฏิบัติงานของพวกเขา คือแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความรู้สึกทุ่มเททำงานนั่นเอง (Burton G. Andrea. 1970 : 608) ในทางกลับกัน หากบุคลากรขององค์การไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานความสำเร็จของงานก็จะไม่เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นได้ยาก แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกของทุกองค์การ ซึ่งมีผู้ให้คำจำกัดความหรือความหมายคำว่า แรงจูงใจอย่างกว้างขวางเนื่องจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นนำไปสู่ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งระดับบุคคลและองค์การ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าประสิทธิผลเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานของทุกองค์การ เนื่องจากการปฏิบัติงานนั้นผูกพันเป็นอย่างมากกับคำว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่สำคัญต่อการดำเนินงานของทุกหน่วยงานในปัจจุบัน ความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานวัดจากความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายองค์การและความสำเร็จตามความจริงขององค์การ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้ ไม่ว่าจะสามารถบรรลุได้ทุกวัตถุประสงค์ก็ตาม ผู้บริหารองค์การต้องดูแลเหตุการณ์ต่าง ๆ ภายในองค์การอันเนื่องมาจากคำตามที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การและความต้องการของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความต้องการที่แตกต่างกันของผู้บริหารและบุคลากรขององค์การ เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้ก่อให้เกิดภาวะตึงเครียดระหว่างความต้องการประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานภายในองค์การและความต้องการส่วนตัวของสมาชิกองค์การ

1. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

ในการดำเนินงานของหน่วยงานหนึ่ง ๆ นั้น บุคลากรนับว่าเป็นกุญแจที่สำคัญที่สุดที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานนั้น ๆ ในการที่จะดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ ในเรื่องของประสิทธิผลของในการทำงานด้วยเช่นกัน นักวิชาการสาขาต่าง ๆ ได้นิยามความหมายของประสิทธิผล (Effectiveness) ไว้หลายทัศนะทั้งในเชิงเศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ การบริหารจัดการซึ่งเป็นทั้งการมองประสิทธิผลเฉพาะการบรรลุเป้าหมายเพียงอย่างเดียวและการพิจารณาจากระบบ อาร์จิริส (Argyris, Chris. 1957 : 123) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง สถานะที่องค์การสามารถเพิ่มผลผลิตมากขึ้น ในขณะที่ปัจจัยการผลิตลดลงหรือคงที่

บาร์นาร์ด (Barnard, Chester I. 1966 : 4, 82) มองการปฏิบัติงานในองค์การเป็น

2 ด้าน คือ การปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เรียกว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) กับการปฏิบัติงานที่ถือความพึงพอใจของบุคลากรขององค์การ เป็นสำคัญ ซึ่งเรียกว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) นอกจากนี้ บาร์นาร์ดยังกล่าวเพิ่มอีกว่า

ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานจริงตามบทบาทของงาน และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แคทซ์และคานัน (Katz & Kahn. 1966 : 1926) ยังให้ความหมายในมุมมองของสังคมศาสตร์ว่า หมายถึงความสัมพันธ์ของระบบต่าง ๆ คือ

1) ระบบย่อยเกี่ยวกับการผลิต 2) ระบบย่อยที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุน 3) ระบบย่อยที่ผดุงการทำงาน 4) ระบบย่อยสำหรับการปรับปรุง และ 5) ระบบย่อยของการบริหาร โดยความสัมพันธ์ของระบบย่อยเหล่านี้จะนำมาซึ่งความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่กำหนดของการกระทำร่วมกัน ในการบริหารงานโรงเรียนนั้น เอทอสและคอฟฟี (Athos Antony and Robert Coffey E. 1968 : 132) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนว่า

ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ผลการปฏิบัติงาน 2) ความพึงพอใจ และ 3) ความเจริญก้าวหน้า

ซีน (Edgar H. Schein. 1970 : 118) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง สมรรถนะขององค์การในการที่จะอยู่รอด การปรับตัว การรักษาสภาพและเจริญเติบโต ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีหน้าที่อย่างไร การดำเนินก็จะดำเนินไปในทำนองเดียวกัน มอท์ (Mott, Paul E. 1973 :188) ที่ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การในแง่ของความสามารถในการผลิต ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 12 ด้าน คือ

1. โครงสร้างองค์การ : การกำหนดบทบาทหน้าที่และการประสานงาน
2. เทคโนโลยีองค์การ : เทคโนโลยีเพื่อการดำเนินงานและประสานงาน
3. วัฒนธรรมองค์การ : การถ่ายทอดวัฒนธรรมด้วยการอบรมบุคลากร
4. บรรยากาศองค์การ : การทำงานเป็นทีม
5. การรับรู้ของบุคลากร : การรับรู้ในบทบาทหน้าที่และกฎระเบียบ
6. ทศนคติและค่านิยมของบุคลากร : ความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จ

และความพึงพอใจของงาน

7. บุคลิกภาพของบุคลากร : บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับหน้าที่
8. การเรียนรู้ของบุคลากร : เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
9. การจูงใจของบุคลากร : การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะ

ของแต่ละคน

10. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ : ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับทรัพยากร
11. การกำหนดกลยุทธ์ : การจัดทำวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมาย

ของโรงเรียน

12. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ : การเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และการกำกับติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สำหรับ สเตียร์ (Steers, Richard M. 1977 : 5) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ความสามารถขององค์การที่ได้มาจากการใช้ทรัพยากรที่อยู่อย่างจำกัดอย่างมีคุณค่าและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การว่า นอกจากต้องอาศัยทรัพยากรด้านวัตถุดิบและงบประมาณแล้วองค์การต้องสามารถใช้ความสามารถ

ของบุคลากรของตนได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพด้วย โดยกล่าวถึงพฤติกรรม 3 ประการ
ให้องค์กรสามารถดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด คือ

1. บุคลากรจะต้องสนใจที่จะทำงานกับองค์กรและต้องการที่จะคงทำงานกับ
องค์กรต่อไป (People must be attracted to join the organization and also to remain
in it)

2. บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามบทบาทที่กำหนดไว้ได้
เป็นอย่างดี (People must perform the tasks for which they have been hired and must
do so in a dependable manner)

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้คำนิยามไว้อีกหลากหลาย ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร
และมุมมองของผู้เขียนหรือนักวิชาการ แต่ส่วนใหญ่มุ่งที่ผลสำเร็จของงานหรือทำงานให้บรรลุ
วัตถุประสงค์ เช่น อูทซ์ หิรัญโต (2526 : 89) เสนอว่า ประสิทธิภาพใช้ในการวัดความสามารถ
ในการทำงานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ วีระพล สุวรรณันต์ (2527 :
87) ให้ความหมายคำว่า “ประสิทธิภาพ” ว่าหมายถึงการกระทำใด ๆ เพื่อวัตถุประสงค์ใด
วัตถุประสงค์หนึ่ง เป็นกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผล (Output) สูงสุด
เรียกกิจกรรมนั้นว่า เป็นกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ

ฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy, and Furguson. 1985 : 117-134) ได้เสนอแนวคิด
เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพว่า พิจารณาจากประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. การที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. มีการจัดทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีความสามารถปรับตัว ต่อสภาพแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายใน

และภายนอก

4. สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ครูและบุคลากรอื่นๆของโรงเรียนได้

ภรณ์ กิรีดิบุตร (2529 : 2) ได้เสนอแนวคิดของนักวิชาการในสาขาต่าง ๆ
ในมุมมองเรื่องประสิทธิผลของนักเศรษฐศาสตร์ ได้มองความหมายประสิทธิผลขององค์กร
เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลกำไร หรือผลประโยชน์จากการลงทุน (Return of Investment)
นักวิทยาศาสตร์ได้มองประสิทธิผลในรูปของประสิทธิผลในแง่ของผลผลิตใหม่ ซึ่งอยู่ในรูป
ของประสิทธิภาพหรือปริมาณผลผลิตที่เป็นสินค้าและบริการ นักสังคมสงเคราะห์ศาสตร์
ก็ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าหมายถึง คุณภาพชีวิตการทำงานซึ่งจะเห็นว่า ส่วนใหญ่
เป็นการเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ฮอยและมิสเกล (Hoy, Wayne K., and Cecil G. Miskel. 1991 : 384-397) ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนว่าหมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Achievement) พัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก (Developing Students Attitude) สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Adaptation and Development) และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Problem solving) ธงชัย สันติวงษ์ (2523 : 34) กล่าวว่า ประสิทธิภาพคือ การทำงานที่ได้ผล สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ในขณะที่เอลมอร์ (Elmore, Richard E. 1993 : 23-24) กล่าวว่า ตัวแบบการพัฒนาองค์การมีพื้นฐานว่า คนจะมีประสิทธิผลการทำงานสูงสุดถ้าได้รับพิชชอบและได้รับการตอบสนองแรงจูงใจต่าง ๆ เพียงพอ เกิดเป็นความทุ่มเทในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และ คิน ปรัชญพฤทธิ (2536 : 130) ได้ระบุประสิทธิผลหมายถึงระดับที่คนงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

โรงเรียนนับว่าเป็นองค์การหนึ่งเช่นเดียวกับองค์การทั่วไป ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้แนวคิดและความหมายไว้ เช่น กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 32-33) ได้ให้แนวคิดและความหมายของประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน ไม่น่าจะหมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนของนักเรียนหรือความพึงพอใจในการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับทั้งภายใน ภายนอกรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ซึ่งจะทำให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอกรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเป็นการมองประสิทธิผลของทั้งระบบ

เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2536 : 97) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เปรมสุริย์ เชื่อมทอง กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นประสิทธิผลของโรงเรียนคือ ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหาร โรงเรียนที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารงานเพื่อ โน้มน้าวให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สตีเยร์ (Steers) พอร์เตอร์ (Porter) และบิกเลย์ (Bigley) (1996 : 2-3) กล่าวว่า องค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ จะมีประสิทธิผลสูงก็ต่อเมื่อองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ สามารถใช้ประโยชน์จากศักยภาพของบุคลากรของตนได้อย่างเต็มที่ โดยผู้บริหารใช้วิธีสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจ มีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็น ได้ใช้ความพยายามในการแก้ปัญหา

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2544 : 114) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การวัดผลการทำงานขององค์กรนั้นว่าทำงานได้ปริมาณงานมากน้อยแค่ไหน คุณภาพงานดีมากน้อยแค่ไหน ใช้เงิน ใช้เวลา ใช้แรงงานไปมากน้อยเพียงใด ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง ทำงานได้ปริมาณมากและคุณภาพดี องค์กรมีความสามัคคี มีสันติภาพ เป็นผลดีต่อองค์กรส่วนรวมแต่ใช้เวลา และงบประมาณน้อย ในขณะที่ ชร สุนทรายุทธ (2546 : 34) กล่าวถึงประสิทธิผลว่าหมายถึง การทำงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และถือว่าได้รับประโยชน์สูงสุด โดยทั้งนี้จะต้องใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

ลา มาซา (La Masa, 2005 <http://www.lib.umi.com/dissertations/>) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษามุมมองและผลกระทบของระบบการประเมินครูและปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู พบว่า ลักษณะความร่วมมือ การสังเกตการณ์อย่างไม่เป็นทางการ และการอบรมผู้ประเมินส่งผลต่อการประเมินการปฏิบัติงานที่ดี ก่อให้เกิดการพัฒนาการด้านการปฏิบัติงานของครู

จากคำอธิบายและการให้ความหมายของประสิทธิผลดังที่กล่าวมาข้างต้น อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่ใช่ความสำเร็จด้านใดด้านหนึ่ง แต่หมายถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ก่อให้เกิดผลดีหรือประโยชน์กับทั้งตัวบุคคลและองค์กร เกิดความสามัคคีภายในองค์กร เกิดผลผลิตคุณภาพสูง แต่ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายน้อย ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ

2. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นักทฤษฎีได้กล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร เช่น มิลตัน (Milton, 1981 : 76-77) ได้เสนอปัจจัย 3 ประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานขององค์กร ได้แก่ 1) ลักษณะส่วนบุคคล (Individual characteristics) โดย มิลตัน อธิบายว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเป็นผลมาจากองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลเอง ซึ่งเมื่อบุคคลกระทำพฤติกรรมหนึ่ง ๆ แล้วย่อมมีผลสืบเนื่องต่อมาทั้งในลักษณะที่เป็น

ความพอใจและความไม่พอใจ หากเกิดความพอใจ พฤติกรรมนั้นก็จะถูกกระทำซ้ำอีก แต่หากกระทำพฤติกรรมนั้นแล้วเกิดความไม่พอใจก็จะไม่กระทำพฤติกรรมนั้นอีกต่อไป นอกจากนี้ มีลดต้น ยังกล่าวถึงองค์ประกอบที่เกิดจากองค์ประกอบภายในตัวบุคคล ซึ่งประกอบด้วยความสนใจ เจตคติ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความต้องการและทักษะ ความชำนาญ 2) ลักษณะของงานประกอบด้วยความหลากหลายของงาน ข้อมูลย้อนกลับ การให้รางวัลและความชัดเจนของบทบาท และ 3) ลักษณะสิ่งแวดล้อมของงาน ซึ่งรวมทั้งสิ่งแวดล้อมปัจจุบันและบรรยากาศองค์การ

โลเวอร์รี่ (Lowery, Robert C. 1985 : 78-77) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคคล คือ ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ความมั่นใจ ค่านิยม ความเฉลียวฉลาดและทัศนคติที่มีต่องานและต่อหัวหน้างาน ชีน (Edgar H. Schein. 1970 : 78-79) ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์การว่า คือ สมรรถนะ (Capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด (Survive) ปรับตัว (Adapt) รักษาสถานภาพ (Maintain) และการเติบโต (Growth) สเตียร์ส (Steers, Richard M., Lyman W. 1991 : 139-142) กล่าวถึงปัจจัยขององค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ได้แก่ ปัจจัย 5 ลักษณะ คือ

1) ลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics) ซึ่ง สเตียร์ส กำหนดไว้ 2 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างขององค์การ (Structure) และด้านเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งด้านโครงสร้างขององค์การเกี่ยวข้องโดยตรงกับทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การจัดสายงาน การกำหนดคุณลักษณะของบุคลากร การจัดการบุคลากร ตามความสามารถและความเหมาะสม การจัดแผนงาน ระดับของการบริหาร การมอบหมายงาน ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ ซึ่งรวมถึงพฤติกรรมและเจตคติของพวกเขาด้วย ซึ่งล้วนส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ส่วนด้านเทคโนโลยี (Technology) หมายถึง เครื่องมือหรือวิธีการที่องค์การนำไปใช้ในการแปรสภาพจากตัวป้อน (Input) เป็นผลผลิต (Output) ซึ่งเมื่อองค์การมีความเข้าใจและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการผลิตและมีความคล่องตัวในการใช้จากเทคโนโลยี ก็จะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิผลมากขึ้น ทั้งยังช่วยให้บรรยากาศทำงานดี เกิดความไว้วางใจกัน การติดต่อสื่อสารภายในองค์การสะดวกและเป็นไปอย่างเปิดเผยสร้างสรรค์ มีประสิทธิภาพ

2) ลักษณะของบุคลากร (Employee Characteristics) ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การ หมายความว่า องค์การต้องสามารถสรรหาและรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพไว้และต้องสามารถกระตุ้นให้บุคลากรของตนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่

เต็มความสามารถตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดย สเตียร์ มองว่าตัวแปรที่สำคัญที่สุด คือ ความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร หมายถึง ความผูกพันหรือความใส่ใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความเต็มใจทุ่มเทพลังในการทำงาน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ตัวแปรที่สำคัญรองลงมา คือ การปฏิบัติตามบทบาท ซึ่งความชัดเจนของบทบาทเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงและพิจารณาอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าใจและยอมรับบทบาทของงานที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้อง โดย สเตียร์ เสนอว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรคือ ความสามารถเฉพาะตัว ความสนใจของบุคคลและความชัดเจนของบทบาทและการยอมรับบทบาทนั้น ๆ

3) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน (Managerial Politics and Practices) โดยกล่าวว่า เพื่อประสิทธิผลขององค์กร นโยบายการบริหารและปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีลักษณะคือ 1) การกำหนดเป้าหมาย บอกทิศทางของแผนงานอย่างชัดเจนและเจาะจง ใช้เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติซึ่งส่งผลต่อขอบเขตของการบริหาร 2) การจัดหาและการใช้ทรัพยากร 3) การติดต่อสื่อสาร ซึ่งสำคัญมากสำหรับกระบวนการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดการ การสั่งการ การประสานงาน การควบคุม ล้วนต้องอาศัยการสื่อสารเป็นหลักทั้งสิ้น และ 4) ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ โดยผู้บริหารต้องสามารถดูแลโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรักและพร้อมจะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ได้ โดยผู้บริหารต้องอาศัยหลักภาวะผู้นำและวิธีการจูงใจเป็นสำคัญ รวมถึงการตัดสินใจซึ่งเป็นกระบวนการแก้ปัญหา โดยการวิเคราะห์ข้อมูล ประมวลผลข้อมูลและหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

4) การปรับตัวขององค์กรและการริเริ่มสิ่งใหม่ (Organization Adaptation and Innovation) โดย สเตียร์ กล่าวว่า การบริหารที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร คือ ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและการริเริ่มสิ่งใหม่กับความต้องการที่จะรักษาความมั่นคงและความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน

ส่วน แก์ทซ์และเฮาส์ (Glantz, David M. & House, Jonathon. 1995 : 142) เสนอว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นตัวกำหนดศักยภาพของบุคคล ซึ่งลักษณะส่วนบุคคลเหล่านี้ ได้แก่

1) ความต้องการส่วนบุคคล (Needs) มีอิทธิพลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ความต้องการชีวิตที่ดีเป็นสิ่งกระตุ้นให้ตั้งใจทุ่มเททำงาน เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องศึกษาให้ทราบถึงพฤติกรรมของบุคลากรของตนว่าเป็นอย่างไร มีความต้องการอะไร เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้อย่างถูกต้อง สามารถชักจูงหรือผลักดันให้พฤติกรรมของบุคลากรของตนดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2) ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Ability) เป็นเรื่องกำหนดการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีอิทธิพลสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงาน ผลงานของบุคคลจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

3) บุคลิกภาพ (Characteristics) หมายถึงสิ่งที่ประกอบขึ้นเป็นตัวบุคคล ทั้งลักษณะทางกาย อารมณ์ ความรู้ ความสามารถ และการแสดงออก ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน เพื่อหาลักษณะที่เอื้อต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เพื่อหาองค์ประกอบของการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะที่เอื้อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานครู

Charle R. Milton (1981)	Robert C. Lowery (1981)	Richard M. Steer (1991)	Glantz & House (1995)	องค์ประกอบที่ค้นพบ
1. ลักษณะส่วนบุคคล - ความสนใจ - เจตคติ - ความสามารถในการปฏิบัติงาน - ความต้องการ - ทักษะความชำนาญ	1. ลักษณะส่วนบุคคล - ความมั่นใจ - ค่านิยม - ความเฉลียวฉลาด - ทักษะคติที่มีต่องาน - ทักษะคติต่อหัวหน้างาน	1. ลักษณะขององค์กร - การกำหนดนโยบาย - การจัดการบุคคลตามความสามารถและความเหมาะสม - การจัดแผนงาน - คุณลักษณะของบุคลากร - ระดับการบริหาร - การมอบหมายงาน - ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร	1. ลักษณะส่วนบุคคล - ความต้องการส่วนบุคคล - ความสามารถในการปฏิบัติงาน - บุคลิกภาพ	1.ลักษณะส่วนบุคคล - ความสนใจ - เจตคติ - ความสามารถในการปฏิบัติงาน - ความมั่นใจ - ค่านิยม - ความเฉลียวฉลาด - ทักษะคติที่มีต่องาน - ทักษะคติต่อหัวหน้างาน - ความต้องการส่วนบุคคล - บุคลิกภาพ

Charle R. Milton (1981)	Robert C. Lowery (1981)	Richard M. Steer (1991)	Glantz & House (1995)	องค์ประกอบ ที่ค้นพบ
<p>3. สิ่งแวดล้อม ของงาน</p> <p>- สภาพแวดล้อม และบรรยากาศ ขององค์กร</p>		<p>- ด้าน เทคโนโลยี</p> <p>- เครื่องมือ อุปกรณ์</p> <p>- ความ สามารถ ในการใช้ เครื่องมือ อุปกรณ์</p> <p>2.ลักษณะ ของบุคลากร</p> <p>- ความ สามารถ เฉพาะตัว</p>		<p>- ความชัดเจน ของบทบาทหน้าที่</p> <p>- การยอมรับบทบาท หน้าที่</p> <p>2. ลักษณะของงาน</p> <p>- ความหลากหลาย ของงาน</p> <p>- ข้อมูลย้อนกลับ</p> <p>- การให้รางวัล</p> <p>- ความชัดเจน ของงาน</p> <p>3. ลักษณะของ องค์กร</p> <p>- การกำหนด</p>
		<p>ของบุคลากร</p> <p>-ความสนใจ ของตัวบุคคล</p>		<p>นโยบาย</p> <p>- การจัดการบุคคล ตามความสามารถ</p>
		<p>- ความ ชัดเจนของ บทบาท</p> <p>-การยอมรับ บทบาท</p>		<p>และความเหมาะสม</p> <p>- การจัดแผนงาน</p>

Charle R. Milton (1981)	Robert C. Lowery (1981)	Richard M. Steer (1991)	Glantz & House (1995)	องค์ประกอบที่ค้นพบ
		<p>3. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดเป้าหมายชัดเจน - การจัดหาและใช้ทรัพยากร - การติดต่อสื่อสาร - ภาวะผู้นำและการ 		<ul style="list-style-type: none"> - คุณลักษณะของบุคลากร - ระดับการบริหาร - การมอบหมายงาน - ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร <p>4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดเป้าหมายชัดเจน - การจัดหาและใช้ทรัพยากร - การติดต่อสื่อสาร
		<p>ตัดสินใจ</p> <p>4. การปรับตัวของ</p>		<ul style="list-style-type: none"> - ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ <p>4. การปรับตัวของ</p>
		<p>องค์การและการริเริ่มสิ่งใหม่</p>		<p>องค์การและการริเริ่มสิ่งใหม่</p> <p>5. สิ่งแวดล้อมของงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - สภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เพื่อหาลักษณะที่เอื้อต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน พบว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 5 ด้าน คือ 1. ลักษณะส่วนบุคคล 2. ลักษณะของงาน 3. ลักษณะขององค์กร 4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน และ 5. สิ่งแวดล้อมของงาน ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปทำการวิจัย ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ความสนใจ เจตคติ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความมั่นใจ ค่านิยม ความเฉลียวฉลาด ทักษะที่มีต่องาน ทักษะติดต่อหัวหน้างาน ความต้องการส่วนบุคคล บุคลิกภาพ ความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ การยอมรับบทบาทหน้าที่

2. ลักษณะของงาน ประกอบด้วย ความหลากหลายของงาน ข้อมูลย้อนกลับ การให้รางวัล ความชัดเจนของงาน

3. ลักษณะขององค์กร ประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย การจัดการบุคคลตามความสามารถและความเหมาะสม การจัดแผนงาน คุณลักษณะของบุคลากร ระดับการบริหาร การมอบหมายงาน ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร

4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย ชัดเจน การจัดหาและใช้ทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัวขององค์กรและการริเริ่มสิ่งใหม่

5. สิ่งแวดล้อมของงาน สภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กร

3. ความสามารถในการปฏิบัติงานของครู

ครู ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 คำว่า “ครู” มาจากรากศัพท์ในภาษาบาลีว่า “คุรุ-คุรุ” หรือจากภาษาสันสกฤตว่า “ครู” ในความหมายเป็นคำนาม แปลว่า “ผู้สั่งสอนศิษย์หรือผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ลูกศิษย์” พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 4 ได้บัญญัติไว้ว่า ครู หมายถึงบุคลากรวิชาชีพที่ทำหน้าที่หลักด้านการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 1)

ครูนับเป็นปัจจัยสำคัญต่อกระบวนการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกระบวนการทางการศึกษา เนื่องจากเป็นผู้จัดระบบการเรียนการสอนโดยตรงให้กับเด็กนักเรียนและเป็นผู้ประสิทธิ์ประสานวิชาความรู้ให้แก่ศิษย์ นอกจากนี้เป็นผู้ให้ความรู้แล้ว ครูยังเป็นผู้กล่อมเกล่าจิตใจของเด็กนักเรียนให้ใฝ่คุณธรรมและนำวิชาความรู้ไปฝึกคิด ฝึกปฏิบัติอย่างมีเหตุผล เพื่อช่วยให้เยาวชนของชาติเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณค่าแก่สังคมต่อไป คุณลักษณะที่ดีของครูจึงมีความสำคัญต่อคุณภาพการศึกษา เพราะไม่ได้มีความรู้และสร้างความรู้เพียงอย่างเดียว สอดคล้องกับ ชีรศักดิ์ อัครบวร (2545 : 75) ได้สรุปลักษณะครูที่ดี 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ภูมิรู้ หมายถึง คุณสมบัติส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถด้านวิชาการที่จะสอนตลอดจนการเป็นผู้มีสติปัญญาดี เฉลียวฉลาด เชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักแสวงหาความรู้ใหม่ๆ และที่สำคัญคือสามารถสอนสร้างความเข้าใจและปกครองชั้นเรียนได้
2. ภูมิธรรม หมายถึง ลักษณะครูที่ดีทางด้านพฤติกรรมละเว้นจากอบายมุข ทำสิ่งดี สุจริตทั้งกาย วาจา ใจ มีจรรยาบรรณและคุณธรรม ซื่อสัตย์ เมตตา อุดมและยุติธรรม
3. ภูมิฐาน หมายถึง ลักษณะด้านบุคลิกภาพ ท่าทางดี รูปร่างดี แต่งกายสะอาด เรียบร้อย พุดจาไพเราะ ชัดเจน มีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีอัธยาศัย

วิชา เกษรศิริเจริญ (2521 : 9-12) เสนอว่า ประสิทธิภาพของครู หมายถึง

คุณลักษณะของครูที่มีผลต่อการจัดการให้มีคุณภาพ และสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญดังนี้

1. ประสบการณ์ครู ได้แก่ ประสบการณ์ด้านการศึกษาอบรม ประสบการณ์จากครอบครัวและสิ่งแวดล้อม เช่น ความสัมพันธ์กับเพื่อนครู นักเรียน ผู้ปกครอง รวมถึงประสบการณ์ จากการเรียนรู้ ความสามารถต่างๆ ด้วย
2. คุณสมบัติครู ได้แก่ ด้านทักษะ มีความรู้ความสามารถ มีความใฝ่รู้ สามารถถ่ายทอด ความรู้ให้แก่นักเรียนได้ มีความตั้งใจสอน เตรียมการสอน มีเทคนิคการสอน ส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็ก มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความศรัทธาในมืออาชีพ มีนิสัยเป็นแบบอย่างที่ดีของนักเรียน

3. พฤติกรรมครู ได้แก่ การมีความเข้าอกเข้าใจนักเรียน มีความเป็นมิตร มีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์ รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น มีความคิดสร้างสรรค์ มีความมั่นคงทางอารมณ์

4. ผลในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นผลจากบุคลิกภาพ พฤติกรรม วิธีการสอน ของครู ที่ส่งผลต่อเด็กนักเรียน ให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา

5. ผลในระยะยาว หมายถึง ความสำเร็จที่ครูสามารถชักนำให้นักเรียน ประสบความสำเร็จทางการศึกษา สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลง ของสังคมได้มีทัศนคติที่ดีต่อผู้อื่น สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับชีวิตประจำวันได้

ภรณ์ กิรีดิบุตร (2529 : 93) กล่าวว่า ครูในฐานะทรัพยากรที่สำคัญต่อ ประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากพฤติกรรมของบุคลากรส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ซึ่ง สเตียร์ และ คนอื่น ๆ (Steers, Richard M., Lyman W. Porter and Gregory A. Bigley. 1996 : 151-176) เชื่อว่า ตัวแปรที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กรคือ พฤติกรรมขององค์กรนั่นเอง

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 บัญญัติให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนดำรงตำแหน่งเพื่อเพิ่มพูน ความรู้ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครูที่เหมาะสมอันที่จะ ทำให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บุคลากรจึงต้องได้รับการพัฒนาวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู และสามารถประพฤติตน เป็นแบบอย่างที่ดี มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและการพัฒนาผู้เรียนนำเสนอแนวทาง ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับตนเองและหน่วยงาน ซึ่งจะมีแนวทางในการกำหนดการ พัฒนาครูได้ด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทาง การศึกษา. 2548 : 3) คือ

1. พฤติกรรมการรักษาระเบียบวินัย ได้แก่ การควบคุมการปฏิบัติของตนเอง ให้อยู่ในกฎระเบียบของหน่วยงานและสังคม มีความรับผิดชอบและซื่อตรงต่อการปฏิบัติ หน้าที่ โดยยึดถือประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อส่วนรวมเป็นสำคัญ

2. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ได้แก่ พฤติกรรมการปฏิบัติ ทั้งพฤติกรรมส่วนตนและพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องความสามัคคี ความมุ่งมั่น ในการทำงาน ความซื่อสัตย์สุจริต ประหยัดและอดออม ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้

3. การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม ได้แก่ การประพฤติปฏิบัติตนในการดำรงชีวิตที่ยึดหลักความพอเพียง การหลีกเลี่ยงอบายมุข การรู้จักสามัคคีและวิถีประชาธิปไตยในการดำเนินชีวิต

4. ความรักและศรัทธาในอาชีพ ได้แก่ ความพึงพอใจและอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความวิริยะอุตสาหะ โดยมุ่งผลสำเร็จที่เป็นความเจริญก้าวหน้าของการจัดการศึกษา

5. ความรับผิดชอบในวิชาชีพ ได้แก่ การปฏิบัติงานในหน้าที่โดยคำนึงถึงความถูกต้อง ความซื่อสัตย์สุจริต และผลประโยชน์ของหน่วยงานและผู้รับบริการเป็นสำคัญ

6. ค่านิยมและอุดมการณ์ของความเป็นครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ ค่านิยมพื้นฐาน 5 ประการ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ฯลฯ

ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 1229 ตอนพิเศษ ได้กล่าวถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูไว้ในข้อที่ 10 ว่า

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ
2. ตัดสินใจปฏิบัติการต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน
3. มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ
4. พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
5. พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
6. จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน
7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ได้อย่างมีระบบ
8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
9. ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์
10. ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์
11. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
12. สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยคณะกรรมการด้านนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดมาตรการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

1. การประเมินสมรรถนะครู ให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำการประเมินสมรรถนะของครูในส่วน 3 ส่วนดังนี้คือ 1) Core Competency ได้แก่ ความเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู 2) Functional Competency ได้แก่ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ความสามารถในการพัฒนาตนเอง ความสามารถในการปฏิบัติงานวิชาการและความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน 3) Specific Competency ได้แก่ ความร่วมมือจากชมรมสาขาวิชาต่าง ๆ เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย ICT เป็นต้น

2. จัดทำ Profile ฐานสมรรถนะของครูเป็นรายบุคคลเพื่อจะได้ทราบว่าครูมีสมรรถนะตามที่กำหนดในข้อ 1 มากน้อยเพียงใดและครูเหล่านั้นขอรับเพื่อที่จะได้พัฒนาในสิ่งที่ขาดหรือบกพร่องในเรื่องนั้น ๆ ได้

3. แนวทางในการพัฒนาตามสมรรถนะของครู มีดังนี้คือ 1) ให้ครูได้มีการพัฒนาตนเองโดยใช้เงินตัวเองหรืออุปถัมภ์ 2) ประสานกับสถาบันอุดมศึกษาจัดอบรมในแต่ละวิชา 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดอบรมให้ 4) กำหนดระยะเวลาของการพัฒนาตามฐานสมรรถนะของครู 5) วิเคราะห์ผลของการพัฒนาจากฐานสมรรถนะของครู 6) มีการให้รางวัล (Reward) ให้สิ่งจูงใจสำหรับผู้ผ่านการประเมินหรือมีคุณภาพได้มาตรฐานและมีการลงโทษสำหรับผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินหรือผลการประเมินต่ำกว่ามาตรฐาน 7) ให้มีการแข่งขันกันในแต่ละกลุ่มโรงเรียนภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ 8) ให้มีการแข่งขันใน 175 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2548 : 13)

ร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคู ณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

พ.ศ. 2549-2551 กำหนดเป้าหมายและวิธีการพัฒนา คือ 1) ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนต้องได้รับการพัฒนาอย่างน้อยปีละครั้ง 2) การพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาเน้นให้ที่สมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Competency) และสมรรถนะเฉพาะตามกลุ่มสาระ (Specification Competency) ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด 3) รูปแบบการพัฒนา มุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่สถาบันพัฒนาคูณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษากำหนดให้กระจายอยู่ทั่วประเทศ เพื่อความสะดวกในการเข้ารับพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งที่เป็นองค์กรเครือข่ายของครูและบุคลากรทางการศึกษา

แต่มุ่งเน้นวิธีการพัฒนาที่ใช้โรงเรียน/หน่วยงานเป็นฐาน (School based development/insite based development) (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2548 : 35)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เพื่อหาองค์ประกอบของการปฏิบัติงาน ลักษณะที่เอื้อต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานครู พบว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 5 ด้าน คือ 1) ลักษณะส่วนบุคคล 2) ลักษณะของงาน 3) ลักษณะขององค์กร 4) นโยบาย การบริหารและการปฏิบัติงาน และ 5) สิ่งแวดล้อมของงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ความสนใจ เจตคติ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความมั่นใจ ค่านิยม ความเฉลียวฉลาด ทักษะที่มีต่องาน ทักษะติดต่อหัวหน้างาน ความต้องการส่วนบุคคล บุคลิกภาพ ความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ การยอมรับบทบาทหน้าที่

2. ลักษณะของงาน ประกอบด้วย ความหลากหลายของงาน ข้อมูลย้อนกลับ การให้รางวัล ความชัดเจนของงาน

3. ลักษณะขององค์กร ประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย การจัดการบุคคลตามความสามารถและความเหมาะสม การจัดแผนงาน คุณลักษณะของบุคลากร ระดับการบริหาร การมอบหมายงาน ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร

4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย ชัดเจน การจัดหาและใช้ทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและ การตัดสินใจ การปรับตัวขององค์กรและการริเริ่มสิ่งใหม่

5. สิ่งแวดล้อมของงาน สภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กร

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถของพนักงานครูในการดำเนินงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ก่อให้เกิดผลดี หรือประโยชน์กับตัวบุคลากรและองค์กร โดยรวมโดยคำนึงถึงในแง่ของปริมาณและคุณภาพ ของการทำงานด้วย

ในการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู คือ พิจารณาจากความสามารถของครูในการเตรียมการสอนให้มีคุณภาพ สามารถบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนตามที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งครูที่มีประสิทธิภาพต้องมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ คือ มีประสบการณ์ มีความรู้ ความสามารถ ใฝ่รู้ มีพฤติกรรมที่ดี มีความเข้าอกเข้าใจเด็กนักเรียนและมีความทุ่มเทกายใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถเนื่องจากประสิทธิภาพการทำงานของครูมีผลอย่างมากต่อ

การเรียนรู้ของเด็กนักเรียน นอกจากนี้ครูยังมีความผูกพันต่อองค์กร และมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายไว้ และ ครูยังต้องมีแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง เนื่องจากแรงจูงใจส่งผลต่อการพฤติกรรมของครูในการปฏิบัติงานในการตอบสนองต่อความต้องการของเด็กนักเรียน ชุมชน และผู้ปกครองแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารองค์กรทุกคนต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของตัวบุคคลและขององค์กรโดยรวม

นอกจากนี้ครูต้องได้รับการพัฒนาด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู เพื่อให้ครูมีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครูและสามารถประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงานสอนและการพัฒนาผู้เรียน โดยครูจะต้องมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์ด้านวิชาชีพมีความรู้และประสบการณ์มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน คือหมายถึง การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด มีมาตรฐานการปฏิบัติตนคือการประพฤติตนของครูอย่างมีจรรยาบรรณของวิชาชีพเพื่อรักษาเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ ตามแบบแผนและจรรยาบรรณของวิชาชีพที่คุรุสภาจะกำหนดเป็นข้อบังคับต่อไป

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของการปฏิบัติงาน ลักษณะที่เอื้อต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน คือ 1) ลักษณะส่วนบุคคล 2) ลักษณะของงาน 3) ลักษณะขององค์กร 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน 5) สิ่งแวดล้อมของงาน และผู้วิจัยได้นำแบบประเมินข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มาใช้ในด้านองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อีกด้านหนึ่งเพื่อความสมบูรณ์ของงานวิจัย ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ด้านคือ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานและด้านที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรตาม

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

การจูงใจในการทำงาน ปกติในองค์กรย่อมประกอบด้วยผู้ร่วมงานที่มีลักษณะแตกต่างกัน ทั้งความรู้ความสามารถ ผู้บริหารทำอะไรจึงจะทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ เป็นภารกิจที่ผู้บริหารต้องคิดหาวิธีกระตุ้น ส่งเสริมให้

ผู้บังคับบัญชา ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ อย่างจริงจังและจริงใจเพื่องานที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรซึ่งวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ได้เป็นอย่างดีคือ วิธีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร การปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาได้ตั้งใจปฏิบัติงานให้อิสระในการปฏิบัติงานให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้วัตถุประสงค์เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปและส่งผลต่อการปฏิบัติงานและบรรยากาศในการทำงานที่ดี ดังนั้นการจูงใจจะใช้ได้ผลดีก็ต่อเมื่อในองค์กรนั้น ๆ บุคลากรได้รับความสำคัญและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บุคลากรรู้สึกที่ตนเองเป็นที่ยอมรับและได้รับการสนับสนุน

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของแรงจูงใจที่ค้นพบจากการเปรียบเทียบแนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยของนักวิจัยที่ค้นพบเกี่ยวกับองค์ประกอบแรงจูงใจพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจ ประกอบด้วย 1) การยกย่องชมเชย 2) มิตรภาพและความสัมพันธ์ 3) ค่าจ้าง 4) ความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู ซึ่งผู้วิจัยจะนำองค์ประกอบที่ค้นพบมาใช้เป็นตัวแปรต้น และองค์ประกอบของการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิผล การปฏิบัติงานองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน คือ 1) ลักษณะส่วนบุคคล 2) ลักษณะของงาน 3) ลักษณะขององค์กร 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน 5) สิ่งแวดล้อมของงาน และซึ่งผู้วิจัยได้นำแบบประเมินข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มาใช้ในด้านองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อีกด้านหนึ่งเพื่อความสมบูรณ์ของงานวิจัย ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ด้านคือ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานและด้านที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรตาม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เซลอนิก และคณะ (Zaleanik Abraham, and Others. 1958 : 231) กล่าวว่าในการปฏิบัติงานดีหรือไม่นั้นจะต้องได้รับการตอบสนองทั้งความต้องการภายนอกและภายใน หากได้รับการตอบสนองแล้ว หมายถึงความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งความต้องการภายนอก ได้แก่ 1) รายได้ตอบแทน 2) ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 3) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 4) ตำแหน่งหน้าที่ 5) การให้งานที่ถนัดและความต้องการภายใน ได้แก่ 1) การเข้าหมู่คณะ 2) การแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับการจงรักภักดีความเป็นเพื่อนและความรัก

เบนทีลีย์และเรมเพล (Bently, Ralph R. and Averno M Remple. 1970 : 4) ได้ศึกษาเกี่ยวกับขวัญในการทำงานและพบว่า ขวัญเป็นการแสดงออกทางอารมณ์และจิตใจของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ ทั้งนี้ยังเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกับกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลอีกด้วย โดยเสนอว่า ปัจจัยของขวัญกำลังใจในการทำงานขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง 10 ประการคือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร 2) ความพึงพอใจในหน้าที่การงาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกัน 4) เงินเดือน 5) ภาระงาน หรือจำนวนชั่วโมงที่สอน 6) หลักสูตร 7) สถานภาพของครู ด้านชื่อเสียง เกียรติยศ เป็นต้น 8) การสนับสนุนจากชุมชนด้านการศึกษา 9) อาคารสถานที่และการบริการต่าง ๆ และ 10) ความกดดันจากสังคม

ซีคอร์ดและแบคแมน (Secord & Backman. 1964 : 391) เสนอว่า ความพอใจของบุคลากรเกิดจากความต้องการของเขาในองค์กร ได้แก่ 1) การทำงานที่เขาสนใจ 2) มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน 3) ค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม 4) โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 5) สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมสถานที่ทำงานที่ดี 6) ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุมปกครองและเป็นบุคคลที่เขาขอยกย่องนับถือ และ เฟรนช์ (French, Wendel. 1964 : 28-31) เสนอว่า ความพึงพอใจของคนทำงานเป็นลูกจ้างขึ้นอยู่กับลุดยพินิจของเขาว่างานที่เขาทำงานนั้นตอบสนองความต้องการเขาในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้อย่างไร 1) ความมั่นคงในอาชีพ (Job Security) 2) เงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นธรรม (Equal pay for equal work) 3) การควบคุมดูแล (Supervision) 4) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Fringe Benefits) 5) สภาพการทำงาน (Working Condition) โอกาสก้าวหน้า (Opportunity for Advancement)

ออซกัน (Ozcan. 1993 <http://www.lib.umi.com/dissertations/>) วิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่จะช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของครูและผลการเรียนของเด็กนักเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ 1) ทราบมิติของการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และ 2) พัฒนาทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยยึดหลักสมมติฐาน 3 ประการคือ 1) ครูเป็นมนุษย์ที่มีแรงจูงใจตามธรรมชาติที่จะมีชีวิตและใช้ความสามารถของตน 2) ครูเป็นบุคลากรขององค์กรที่ทำงานสอนในโรงเรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยจูงใจสำคัญ 3 หลัก คือ รางวัลสำหรับครู (Teacher Rewards) แนวความคิดของครู (Teacher Ideas) และการประเมินครู (Teacher Evaluation) จากการศึกษาของออซกัน (Ozcan) พบว่า ปัจจัยจูงใจทั้ง 3 ส่งผลต่อการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู นอกจากนี้ ออซกันได้สรุปข้อเสนอแนะดังนี้ คือ 1) การเพิ่มโอกาสในการได้รับสิ่งจูงใจต่าง ๆ ส่งผลให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

มากขึ้นด้วย 2) ความสม่ำเสมอของการให้รางวัลอาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน ช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้วย และ 3) การประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานของครู มีหลักเกณฑ์มาตรฐานตายตัว เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

การัดโซ-คูเซเรกา (Garudzo-Kuserka. 2005 <http://www.lib.umi.com/dissertations/>) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยม ประเทศซิมบับเว (Zimbabwe) มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ทราบระดับแรงจูงใจของครูมัธยม 2) ทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจเพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถดำเนินการเพื่อเพิ่มระดับแรงจูงใจของบุคลากรได้ ผลการวิจัยพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูไม่ได้อยู่ในระดับสูงมากและระดับแรงจูงใจของบุคลากรได้รับผลกระทบจากปัจจัยด้านลักษณะงานบางประการ โดยมีสภาพการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยแรกที่ทำให้แรงจูงใจต่ำและมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมแรงจูงใจ และได้เสนอให้ผู้บริหารส่งเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูในโรงเรียนของตน

รัสโซ (Russo. 1995 <http://www.lib.umi.com/dissertations/>) ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจของครูในโรงเรียนมัธยม มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทราบมุมมองของครูมัธยม โรงเรียนของรัฐบาลเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่พวกเขาเห็นว่าสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพวกเขา ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยเดียวกันสามารถมีผลกระทบได้ทั้งทางบวกและทางลบต่อแรงจูงใจของบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ 2) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจของบุคลากรส่วนใหญ่ คือ ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ความสำเร็จนโยบายและแผนการบริหารจัดการ ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานอิสระในการปฏิบัติหน้าที่และลักษณะงาน ตามลำดับ 3) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบในทางลบต่อแรงจูงใจของบุคลากรครู คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การเป็นที่ยอมรับนโยบายและแผนการบริหารจัดการ ความสัมพันธ์กับเด็กนักเรียนอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ ความสำเร็จ ประสบการณ์ ผู้บังคับบัญชาส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งทางบวกและทางลบ

กูธรี (Guthrie. 1999 <http://www.lib.umi.com/dissertations/>) ศึกษาแรงจูงใจบุคลากร ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อการศึกษาความแตกต่างหรือไม่ ระหว่างเพศชายและหญิงในมุมมองของปัจจัยแรงจูงใจ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ามีความแตกต่างด้านมุมมองระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในเรื่องค่าตอบแทน (Wage) เช่นเดียวกันกับมุมมองด้านนี้ระหว่างเพศชายและเพศหญิง