



แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ



โดย
นางลัดดาวัลย์ ทองดอนจุย

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE MOTIVATION TO WORK OF TEACHERS
IN RACHINEEBRURANA SCHOOL



A Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)
Department of Educational Administration
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2019
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ
โดย	ลัดดาวลีย์ ทองดอนจุย
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโท
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์

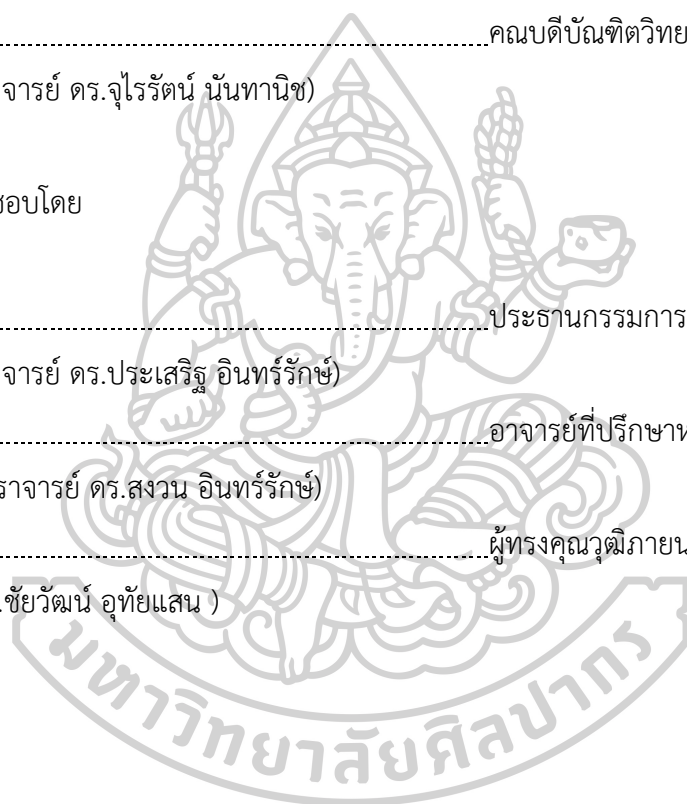
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย
.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(อาจารย์ ดร.ชัยวัฒน์ อุทัยแสน)



58252344 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทบัณฑิต

คำสำคัญ : แรงจูงใจในการทำงาน

นาง ลัดดาวัลย์ ทองดอนจุก: แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ 2) แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ซึ่งใช้บุคลากรในโรงเรียนราชินีบูรณะ เป็นหน่วยวิเคราะห์ รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 108 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของครู ตามแนวคิดของ เฮิร์ซเบิร์กและคณะ (Herzberg and other) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1.แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ลักษณะของงาน และความสำเร็จในการทำงาน ส่วนปัจจัยค่าจูง พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความมั่นคงในงาน ฐานะของอาชีพ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัว วิธีการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และนโยบายและการบริหารงานขององค์กร

2.แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ พบว่า ปัจจัยจูงใจ พบว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยกำหนดระยะเวลาในการทำงานชัดเจน ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและชี้แนะเมื่องานประสบปัญหา เปิดโอกาสทางความคิดของบุคลากรอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านวิทยาการและเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ปัจจัยค่าจูง พบว่า ส่งเสริมการทำงานโดยมีการชี้แจงข้อมูลด้านแผนงานและนโยบายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาทราบ การกระจายงานให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างทั่วถึงแบ่งสายงานรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ ยุติธรรม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว และมีแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวในการทำงานอย่างมีความสุข ส่งเสริมให้ครูใช้ชีวิตแบบพอเพียง เสริมสร้างรายได้ที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิต จัดหาสวัสดิการที่จำเป็นอื่นๆ ให้เหมาะสม เพื่อลดค่าใช้จ่ายและภาระหนี้สินของข้าราชการครู

58252344 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : THE MOTIVATION TO WORK

MRS. LADDAWAN THONGDONJUI : THE MOTIVATION TO WORK OF TEACHERS IN RACHINEEBRURANA SCHOOL
THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SANGAUN INRAK, Ph.D.

The purposes of this research were to study: 1) motivation to work of teacher in Rachineebrurana School. 2) the guidelines for enhancing the motivation to work performance of teachers at Rachineebrurana School. This research was a descriptive research. The staff members of Rachineebrurana School were unit of analysis totally 108 respondents. The research tool was a questionnaire about the motivation to work base for the concept of Herzberg, Maslow and to Snyderman. Statistics used in data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and content analysis.

The findings of the study were as follows:

1. The motivation to work of teacher in Rachineebrurana School in overall was at a high level. When considered in each aspect, it was found that motivation factors every aspect were at a high level. The arithmetic mean was sorted by the descending order as followed; Responsibility, Recognition, Possibility of growth, Achievement, Work itself and Advancement, For the hygiene factors every aspect were at a high level. The arithmetic mean was sorted by the descending order as followed; Job security, Status, Working condition, Interpersonal relation with peers, Interpersonal relation with superior, Salary, Personal life, Supervision technical, Interpersonal relation with subordinate and Company policy and administration.

2. The guidelines for enhancing work motivation of teachers in Rachineebrurana School, it was found that motivation factors were supporting teachers by setting time, providing suggestion, giving opportunities for teachers to express their opinions, and supporting in the aspect of science and technology. In addition, the hygiene factors were providing relevant plan and strategy to the teachers, distributing work systematically and fairly, having clear operational plan to create unity as well as promoting teachers to live sustainably, creating income that was suitable for living, providing necessary welfares to help reducing expenses and liabilities of the teachers.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธาน คณะกรรมการสอบ และ อาจารย์ ดร.ชัยวัฒน์ อุทัยแสน ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย ส่งผลให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งใน การเก็บข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยจนสำเร็จลุล่วง

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้อง สมาชิกในครอบครัว และเพื่อน ๆ สาขาการ บริหารการศึกษารุ่น 35/1 ที่คอยช่วยเหลือให้คำแนะนำผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

คุณค่าหรือคุณประโยชน์อันใดที่เกิดจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา ผู้มี พระคุณ และคณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาทุกท่าน ที่ถ่ายทอดความรู้และคำแนะนำที่ทรงคุณค่าจน ส่งผลให้ประสบผลสำเร็จ

ลัดดาวัลย์ ทองดอนจุย

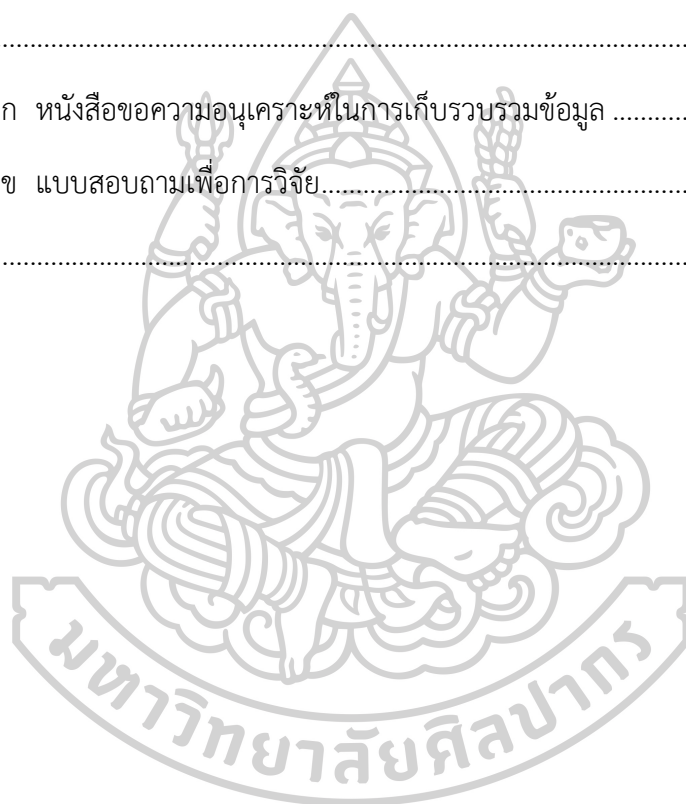


สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
แรงจูงใจในการทำงาน	11
ความหมายของแรงจูงใจ	11
ความสำคัญของแรงจูงใจ.....	13
การศึกษาแรงจูงใจตามแนวความคิดทางจิตวิทยา.....	15
การศึกษาแรงจูงใจตามแนวคิดทางการบริหาร.....	18
ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหา.....	23

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนราชินีบูรณะ.....	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
งานวิจัยในประเทศ.....	44
งานวิจัยต่างประเทศ.....	48
สรุป.....	50
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	51
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	51
ระเบียบวิธีการวิจัย.....	52
แผนแบบของการวิจัย.....	52
ประชากร.....	52
กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง.....	53
ตัวแปรที่ศึกษา.....	53
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	55
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	56
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	56
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	57
สรุป.....	58
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	59
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ.....	61
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินี บูรณะ.....	73
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	74

สรุปผลการวิจัย.....	74
อภิปรายผล.....	75
ข้อเสนอแนะของการวิจัย	79
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	79
ข้อเสนอแนะในการทำการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	80
รายการอ้างอิง.....	81
ภาคผนวก.....	85
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	86
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	88
ประวัติผู้เขียน.....	100



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ระดับความต้องการและการตอบสนอง.....	30
ตารางที่ 2 เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ มาสโลว์ และแอลเดอร์เฟอร์	32
ตารางที่ 3 ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน	37
ตารางที่ 4 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	53
ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	59
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าระดับและลำดับของแรงจูงใจในการทำงาน ของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ	61
(n=108).....	61
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต () และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของ ครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน	63
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงาน ของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	63
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของ ครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะของงาน	64
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงาน ของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบ.....	65
ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงาน ของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน.....	65
ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงาน ของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยจูงใจด้าน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต	66
ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต () และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของ ครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร.....	67

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงาน
 ของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค้ำจุนด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา 67

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงาน
 ของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพการทำงาน 68

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงาน
 ของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค้ำจุนด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 69

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงาน
 ของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค้ำจุน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 69

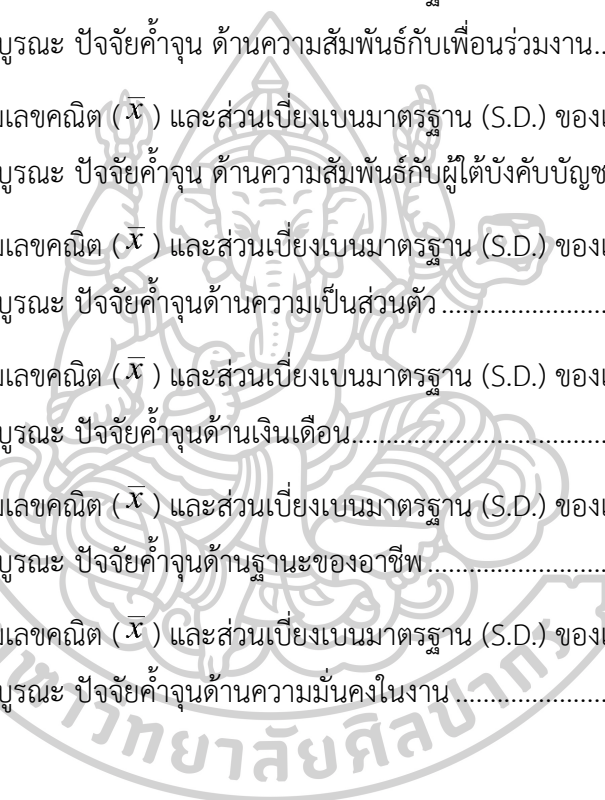
ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงาน
 ของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค้ำจุน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา 70

ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงาน
 ของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค้ำจุนด้านความเป็นส่วนตัว 71

ตารางที่ 20 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงาน
 ของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค้ำจุนด้านเงินเดือน 71

ตารางที่ 21 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงาน
 ของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค้ำจุนด้านฐานะของอาชีพ 72

ตารางที่ 22 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงาน
 ของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค้ำจุนด้านความมั่นคงในงาน 72



สารบัญรูปลูกภาพ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายอ้างอิงเชิงการวิจัย.....	8
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย	9
แผนภูมิที่ 3 ความเกี่ยวข้องระหว่างความต้องการแรงจูงใจและพฤติกรรม	24
แผนภูมิที่ 4 ลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์.....	28
แผนภูมิที่ 5 แสดงปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน	37



บทที่ 1

บทนำ

สภาวะปัจจุบันของประเทศไทยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านสังคมและเศรษฐกิจของโลกอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีผลกระทบอย่างรุนแรงทำให้เกิดการแข่งขัน การปรับเปลี่ยนสภาพสังคม และเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อองค์กรต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศ การรู้เท่าทัน และเตรียมความพร้อมในการพัฒนาประเทศและแก้ไขจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยมีเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาประเทศเพื่อให้ประชาชนคนไทยทุกคนมีความรู้ความสามารถเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงคือ การศึกษา การศึกษาเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาคนเพื่อให้คนมีคุณภาพ การศึกษาที่ดี มีใจเฉพาะการทำให้คนเป็นทรัพยากรมนุษย์ของระบบเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังเป็นการทำให้คนรู้เท่าทันความเจริญที่เปลี่ยนไป สามารถดำรงชีวิตให้อยู่ในโลกได้อย่างมีความสุข ในสภาพสังคมปัจจุบันโลกแห่งการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมากในช่วงเวลาที่ผ่านมา การศึกษาที่ยอมรับกันว่าเป็นการสร้างความรู้ ความสามารถและพัฒนาศักยภาพของคนได้แก่ การศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การให้โอกาสแก่ผู้เรียนทุกคนได้มีโอกาสรับรู้ เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของแต่ละคนให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยปราศจากข้อจำกัด ทั้งระดับสติปัญญา ความสามารถในการรับรู้ และอื่นๆ อีกทั้ง ยังหวังว่าผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้โดยไม่มีข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลา และสถานที่ ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ เปิดโอกาสให้ผู้เรียน ได้ใช้ความคิด ทั้งในการแก้ปัญหา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้ในทุกๆระดับ ในลักษณะที่เรียกว่า Constructionism ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การศึกษาในอุดมคติเป็นจริงได้ เพราะสามารถแสดงอักษร ภาพ เสียง ภาพเคลื่อนไหว รวมถึงการสร้างสถานการณ์เสมือนจริง ได้เหมือนๆ กับที่หนังสือ หนังสือภาพ เทปเสียง วีดีทัศน์ หรือสื่ออื่น ๆ ที่มีทั้งหมด รวมทั้งเพิ่มการปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้ และสร้างเครือข่ายให้สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างไร้ขอบเขต ในแง่ของสถานที่ที่แตกต่างคนละแห่งกัน¹

การจัดการศึกษาที่ก่อให้เกิดการพัฒนาของประเทศที่ยั่งยืน โดยการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รวมทั้งได้

¹ สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ, " การเปลี่ยนแปลงโลกของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และการพัฒนาสู่ครุมืออาชีพ," เข้าถึงเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2560, เข้าถึงจากhttps://www.pharmacy.cmu.ac.th/unit/unit_files/files_download/201327%E0%B8%A1%E0%B8%B5.%E0%B8%84.2556.pdf.

กำหนดกรอบที่ดำเนินการปฏิรูปการศึกษารอบที่ 2 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552-2561 นำไปสู่การจัดการศึกษาของชาติให้มีคุณภาพ สามารถพัฒนาคนไทยให้เป็นคนที่มีคุณภาพ คือเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข หรือเป็นคนเก่ง ดี มีความสุข และมีความเป็นไทย นั่นคือต้องจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อทำให้คนหรือผู้ที่ได้รับการศึกษามีคุณภาพ² จึงเป็นหน้าที่หลักของกระทรวงศึกษาธิการ ที่จะต้องทำการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการของโลก โดยสภาการศึกษาแห่งชาติซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของประเทศ และกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติโดยมีจุดหมายสำคัญ คือ เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาคนอย่างรอบด้านและสมดุล เพื่อเป็นฐานสำคัญในการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้³ ซึ่งการนำแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-พ.ศ.2564) นั้นสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ของแผนพัฒนาการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ (Implement) จะเน้นให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดสาระสำคัญของแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการราชการของทุกองค์กรหลักและและหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ⁴ การพัฒนาคนจะดำเนินไปได้อย่างถูกวิธีและถูกต้องนั้น ก็จะต้องมีระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งระบบการศึกษาที่มีคุณภาพนั้นก็ต้องมีครูที่มีคุณภาพด้วย การทำให้ครูมีคุณภาพจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ และมีแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน ซึ่งจะช่วยทำให้ครูมีแรงและกำลังใจในการทำงานเกิดความผูกพันต่อโรงเรียน ช่วยให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าในการจัดการศึกษา เพื่อสร้างนักเรียนให้เป็นคนที่มีคุณภาพสำหรับสังคมและประเทศชาติต่อไป

² สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ , “คนคุณภาพ คือ คุณภาพการศึกษา”, *วารสารวิทยากร* 1008: 8-10.

³ สำนักเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ, *ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา (พ.ศ. 2551 – 2555)*, (กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิก จำกัด, 2553), 23 – 25.

⁴ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, *แผนพัฒนาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12(พ.ศ.2560 - พ.ศ.2564)* (กรุงเทพฯ: นันทโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559), บทสรุปสำหรับผู้บริหาร.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาที่มีความสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพราะการศึกษาเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่การพัฒนาคน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กำหนดไว้ในมาตรา 6 ว่า การศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ครูจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการศึกษาของผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนของครูในโรงเรียน จึงจำเป็นต้องมีการดูแลเอาใจใส่ สร้างแรงจูงใจให้เกิดกำลังใจพร้อมที่จะปฏิบัติงานเต็มศักยภาพและมีคุณภาพ⁵ ทรัพยากรบุคคลในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งในทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่งที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับครูเพราะครูจะปฏิบัติภาระหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับแรงจูงใจที่ผู้บริหารให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การให้แรงจูงใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการกระตุ้นให้เกิดขึ้นในตัวครู ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนโรงเรียนราชินีบูรณะ ให้ก้าวไปสู่เป้าหมายและนโยบายที่ได้วางไว้ เมื่อครูมีแรงจูงใจในการทำงาน ก็จะได้ทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อถ่ายทอดความรู้ ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมอันดีให้กับนักเรียนต่อไป อย่างไรก็ตามการดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพมีความสามารถในการพัฒนาทักษะการสอนของตนเองได้ตามนโยบายของโรงเรียนนั้น โดยเฉพาะบุคลากร ที่มีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ปัจจัยหนึ่งที่นักวิชาการมองว่า จะช่วยให้บุคลากรทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มศักยภาพนั้นก็คือ การให้แรงจูงใจที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน ดังที่ไมเนอร์ กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการต่างๆ ภายในเอกตลบุคคลที่กระตุ้นพฤติกรรมให้ไปในทิศทางที่ควรจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยตรง⁶

⁵ สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12, เข้าถึงเมื่อ 10 มกราคม 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th>

⁶ John B. Miner, **Organization Behavior: Performance and Productivity** (New York: Random House , 1988), 158.

ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนราชินีบูรณะเป็นโรงเรียนสตรีประจำจังหวัดนครปฐม มีประวัติการก่อตั้งยาวนานมากกว่า 99 ปี มีชื่อเสียงยาวนานเป็นที่รู้จักและยอมรับของชาวนครปฐมและจังหวัดใกล้เคียง ตั้งอยู่ใกล้สถานีขนส่งจังหวัดนครปฐม ตลาด แหล่งธุรกิจการค้า ชุมชน วัด และหน่วยงานราชการหลักของจังหวัดนครปฐม นับว่าเป็นโรงเรียนที่อยู่ใกล้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย จึงได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งศิษย์เก่าในการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนตลอดเวลา แม้โรงเรียนราชินีบูรณะมีความพร้อมในหลายๆด้านแต่ก็ยังมีข้อจำกัดให้กับบุคลากรในองค์กร 1)ความสำเร็จในการทำงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เพราะยังขาดการพัฒนาตนเอง ไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกทั้งในด้านวิทยาการและสื่อเทคโนโลยีในทุกๆด้าน 2)นโยบายและการบริหารงานขององค์กร นโยบายการเขียนย้ายของภาครัฐ ผู้ประสงค์ขอย้ายได้จะต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งครูในสถานศึกษาปัจจุบันติดต่อกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 24 เดือน⁷ ในกรณีที่บรรจุและแต่งตั้งเป็นครูผู้ช่วย จะต้องผ่านการประเมินครูผู้ช่วยระยะเวลา 2 ปี รวมกับการดำรงตำแหน่งครู คศ.1 ระยะเวลา 2 ปี รวมระยะเวลาทั้งหมด 4 ปี หรือ ในกรณีเป็นครูที่ย้ายมาจะต้องอยู่โรงเรียนแห่งใหม่ระยะเวลา 2 ปี บางคนอาจจะขยับเวลาจาก 4 ปี เป็น 5 ปี จึงจะมีสิทธิ์เขียนคำร้องขอย้าย การเกิดความเหลื่อมล้ำ ซึ่งปกติการส่งคำร้องขอย้ายตามหลักเกณฑ์นี้ ครูจะสามารถส่งคำร้องได้ 1 ครั้ง โดยใช้เวลา 15 วันทำการ เช่น ระหว่างวันที่ 1-20 มกราคม โดยให้นับระยะเวลาถึงวันสุดท้ายในการยื่นคำร้องขอย้าย กรณีตัวอย่าง สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดให้ส่งคำร้องขอย้ายระหว่างวันที่ 1-20 มกราคม 2563 นาย ก บรรจุและแต่งตั้งดำรงตำแหน่งครูผู้ช่วย วันที่ 20 มกราคม 2559 นาย ก จะสามารถส่งคำร้องขอย้ายได้ ในระหว่างวันที่ 1-20 เดือน มกราคม พ.ศ. 2563 นาย ข บรรจุและแต่งตั้งดำรงตำแหน่งครูผู้ช่วย วันที่ 21 มกราคม 2559 นาย ก จะไม่สามารถส่งคำร้องขอย้ายได้ และต้องยื่นคำร้องในปีถัดไป ในเดือน มกราคม พ.ศ. 2564 ทั้งที่ นาย ก และ นาย ข บรรจุและแต่งตั้งดำรงตำแหน่งครูผู้ช่วย ห่างกันเพียง 1 วัน แต่กลับเกิดความเหลื่อมล้ำด้านระยะเวลาในการเขียนคำร้องขอย้าย ที่ห่างกันถึง 1 ปี ซึ่งเป็นระยะเวลาที่ยาวนานเกินไป ก็ส่งผลให้ครูที่มีภูมิลำเนาต่างกันเกิดความเครียด เบื่อหน่าย ไม่กระตือรือร้น ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เพราะต้องการย้ายเพื่อกลับไปภูมิลำเนาตนเอง เพื่อดูแลครอบครัว และ 3) ความเป็นอยู่

⁷ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, “หนังสือที่ ว.24 /2559 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการย้ายข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,” เข้าถึงเมื่อวันที่ 11 มกราคม 2560 เข้าถึงจาก https://otepc.go.th/images/00_YEAR2561/04_PV2/281259.pdf

ส่วนตัว อาคารบ้านพักครูไม่เพียงพอสำหรับครูที่มีภูมิลำเนาต่างถิ่น ส่งผลให้ต้องเช่าหอพักหรือบ้านพักในบริเวณใกล้กับสถานที่ทำงาน ด้วยโรงเรียนมีข้อจำกัดในด้านพื้นที่โดยรอบของโรงเรียนเป็นชุมชนและตลาด ทำให้โรงเรียนซึ่งมีพื้นที่ค่อนข้างแคบ จึงค่อนข้างยากแก่การขยายพื้นที่⁸

จากเหตุผลดังกล่าว เป็นสาเหตุที่ทำให้ครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ไม่มีปัจจัยเกื้อหนุนที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง ความสำเร็จในการทำงาน นโยบาย และการบริหารงานขององค์กร และความเป็นอยู่ส่วนตัว ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สำคัญมาก เป็นตัวกระตุ้นให้ครูผู้สอนเกิดความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

จากการศึกษาสภาพปัญหา ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาและทำการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาส่งเสริม ปรับปรุง แก้ไข พัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไปนี้

1. เพื่อทราบแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ
2. เพื่อทราบแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัยต่อไปนี้

1. แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินี เป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อคำถามการวิจัย ผู้วิจัยจึงสมมติฐานของการวิจัยต่อไปนี้

1. แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ อยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะเป็นพหุวิธี

⁸ โรงเรียนราชินีบูรณะ, ข้อมูลสารสนเทศ “รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2560.”

ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัยในครั้งนี้ ตามแนวความคิดของลูนิเบิร์กและอลเลน (Lunenburg and Allan) ที่ได้เสนอแนวความคิดว่า องค์กรเป็นระบบๆ หนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การดำเนินงานต่างๆ มีองค์ประกอบสำคัญคือ ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) และผลผลิต (output) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ชั้นตอนนี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้ และจะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร เมื่อส่วนหนึ่งมีปัญหาส่วนอื่นก็จะหยุดชะงักไปด้วย ในขณะที่เดียวกันธรรมชาติของระบบจะต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ระบบสามารถดำเนินอยู่ได้ อีกทั้งระบบยังมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (Environment) โดยระบบจะได้รับปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อม และระบบจะสร้างผลผลิตให้กับสภาพแวดล้อม⁹

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ มีนักวิชาการหลายคนเสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานไว้ดังนี้ มาสโลว์ (Maslow) เชื่อว่าความต้องการของมนุษย์เป็นไปตามลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปสูงสุด เมื่อความต้องการระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมี ความต้องการอื่นในระดับที่สูงต่อไป มาสโลว์แบ่งความต้องการของคนออกเป็น 5 ขั้น คือ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย 2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย 3) ความต้องการทางสังคม 4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง 5) ความต้องการความสำเร็จปรารถนา¹⁰ ส่วนทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG Theory) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่ได้คำนึงถึงขั้นความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหลัง หรืออาจเกิดขึ้นพร้อมๆ กันก็ได้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการดังนี้ 1) ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต 2) ความต้องการมีสัมพันธ์สภาพทางสังคม 3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า¹¹ สำหรับเฮอริชเบิร์ก เมาสเนอร์และสไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman) ได้เสนอ ทฤษฎี 2 ปัจจัย เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน องค์ประกอบของปัจจัยจูงใจมี 6 องค์ประกอบ คือ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงาน 4) ความรับผิดชอบ 5) ความต้องการในตำแหน่งการงาน 6) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ส่วนองค์ประกอบของปัจจัยค้ำจุน มี 10 องค์ประกอบ

⁹ Fred C. Lunen And Allan C. Ornstein, Educational Administration: Concepts and Practices, 6th ed.(CA:Wadworth Publishing,2012)20-22.

¹⁰ รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี, **พฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ: ธรรมสาร จำกัด, 2548), 90-91.

¹¹ เสนาะ ตีเยาว์, **หลักการบริหาร** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 213.

ดังนี้ คือ 1) นโยบายการบริหารงานขององค์กร 2) วิธีการปกครองบังคับบัญชา 3) สภาพการทำงาน 4) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 6) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา 7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว 8) เงินเดือน 9) ฐานะของอาชีพ 10) ความมั่นคงในงาน¹²

ส่วน แมคเกอร์เกอร์ (McGergor) ได้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์และได้สร้างทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานเป็น 2 ทฤษฎีดังนี้ ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ทฤษฎีนี้มอง ความเป็นมนุษย์ในแง่ไม่ดี 3 ประการคือ 1) มนุษย์ไม่ชอบทำงานหากมีโอกาสหลีกเลี่ยงก็จะหลีกเลี่ยง 2) มนุษย์ส่วนใหญ่ชอบเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ 3) ต้องการความมั่นคงปลอดภัย ส่วนทฤษฎี Y ทฤษฎีนี้มองความเป็นมนุษย์ในแง่ดี มีสาระสำคัญ คือ 1) มนุษย์ส่วนใหญ่มีความมานะพยายาม 2) ไม่ต้องการควบคุมและบังคับ 3) มนุษย์ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมชอบมีสังคม 4) มีความรับผิดชอบต่องาน 5) สนใจเป้าหมายขององค์กร 6) ไม่ชอบการลงโทษ¹³

ส่วน เบนท์เลย์ และเรมเพล (Bentley and Rempel) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของครู มีอยู่ 10 องค์ประกอบ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร 2) ความพอใจในหน้าที่การงาน 3) สัมพันธภาพระหว่างครู 4) เงินเดือน 5) ปริมาณการสอน 6) หลักสูตร 7) สถานภาพของครู 8) ชุมชนกับการสนับสนุนการศึกษา 9) อาคารสถานที่และการบริการ 10) ภาวะกดดันทางสังคม¹⁴

สำหรับ ทฤษฎีความต้องการของ เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) กล่าวว่า บุคคลมีความต้องการแตกต่างกัน โดยได้แบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ความต้องการความผูกพัน 2) ความต้องการอำนาจ 3) ความต้องการความสำเร็จ¹⁵

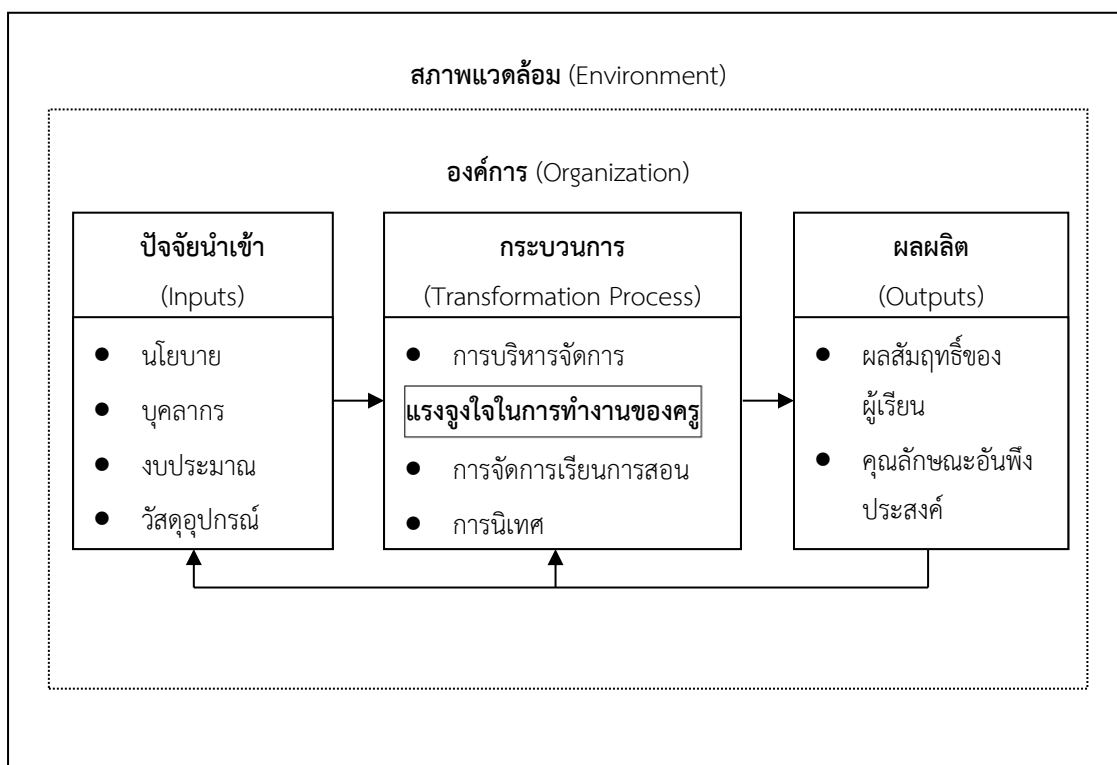
จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิด ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก เมาสเนอร์และสไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman) มาเป็นแนวทางในการวิจัย ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1

¹² Fredererick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara B.Snyderman, **The motivation to work**, 2nd ed. (New York :John Wiley & Sons Inc.1959), 59-83.

¹³ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, **พฤติกรรมองค์กร** (ธนธัชการพิมพ์ จำกัด, 2550), 141.

¹⁴ Ralph R. Bentley and Avemo M. Rempel, “**Teacher Morale : Relationship with Selected Factors**,” Journal of teacher Education 21,4 (December 1970) : 535.

¹⁵ Ralph R. Bentley and Avemo M. Rempel, “**Teacher Morale : Relationship with Selected Factors**,” Journal of teacher Education 21,4 (December 1970) : 535, 142.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายอ้างอิงเชิงการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (CA: Wadworth Publishing, 2012), 20-22.

: Frederic Herzberg, Bernard Mausner and Barbara B.Snyderman, **The motivation to work**, 2nd ed. (New York : John Wiley & Sons Inc.1959), 59-83.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการทราบถึงแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนราชินีบูรณะ จึงได้กำหนดตัวแปรที่ศึกษาดังนี้ แรงจูงใจในการทำงานของครู ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของเฮิร์ซเบิร์ก เมาสเนอร์ และสไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman) ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน แยกเป็น 16 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) ประกอบด้วย 1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงาน 4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน 6) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต และ ปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน (Hygiene factors) ประกอบด้วย 1) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร 2) วิธีการปกครองบังคับบัญชา 3) สภาพการทำงาน 4) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

- 5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 6) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 7) ความเป็นส่วนตัว
8) เงินเดือน 9) ฐานะของอาชีพ 10) ความมั่นคงในงาน รวมทั้งหมด 16 ประการ ดังแผนภูมิที่ 2

แรงจูงใจในการทำงานของครู
<p>ปัจจัยจูงใจ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความสำเร็จในการทำงาน 2. การได้รับการยอมรับนับถือ 3. ลักษณะของงาน 4. ความรับผิดชอบ 5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน 6. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต <p>ปัจจัยค้ำจุน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายและการบริหารงานขององค์กร 2. วิธีการปกครองบังคับบัญชา 3. สภาพการทำงาน 4. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 6. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว 8. เงินเดือน 9. ฐานะของอาชีพ 10. ความมั่นคงในงาน

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara B.Snyderman,
The motivation to work, 2nd ed.(New York : John Wiley & Sons Inc.1959), 59-83.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล ถูกกระตุ้นด้วยสิ่งเร้า ทำให้เกิดแรงขับ ความต้องการ และความเชื่อมั่นในการกระทำ จนทำให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) ประกอบด้วย 1) ความสำเร็จในการทำงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงาน 4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน 6) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต และ ปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน (Hygiene factors) ประกอบด้วย 1) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร 2) วิธีการปกครองบังคับบัญชา 3) สภาพการทำงาน 4) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 6) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา 7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว 8) เงินเดือน 9) ฐานะของอาชีพ 10) ความมั่นคงในงาน

ครู หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษามีหน้าที่หลักด้านการเรียนการสอนและเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553

โรงเรียนราชินีบูรณะ หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 9 ตั้งอยู่เลขที่ 9 ถนนหน้าพระ ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม เป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนสำหรับนักเรียนหญิงเท่านั้นและเปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1- 6

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ โดยค้นคว้าข้อมูลและสถิติจากตำรา เอกสารทางวิชาการ วารสาร เว็บไซต์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยขอนำเสนอสาระสำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนราชินีบูรณะ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

แรงจูงใจในการทำงาน

ในการทำงานนั้น มนุษย์จัดเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยแรงจูงใจเกิดจากการกระตุ้นภายในและภายนอก ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆออกมา หากมีการบริหารบุคคลดี สามารถหาคนดีมีความสามารถมีคุณธรรมและจูงใจให้บุคคลเหล่านี้ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ กระบวนการบริหารงานอื่นๆก็จะสามารถดำเนินสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับเรื่องแรงจูงใจเป็นอย่างยิ่ง เพื่อที่จะได้สร้างโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เนื่องจากบุคคลจะมีความต้องการความสำเร็จ และการได้รับการยอมรับนับถือ อันจะนำไปสู่การร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ความหมายของแรงจูงใจ

“แรงจูงใจ” (motivation) มาจากรากศัพท์ภาษาละติน “movere” แปลว่า เคลื่อนที่มี ความหมายหลากหลายแตกต่างกันตามกลุ่มแนวคิดและการนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรต่างๆ ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจในทางการบริหารเท่านั้น เช่น เฮิร์ซเบิร์ก เมาสเนอร์ และสไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง ทศนคติของบุคคลที่มีต่องานของเขา¹⁶ เบเรลสัน และสไตเนอร์ (Berrelson and Steiner) ได้ให้ความหมาย

¹⁶ Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman, **The motivation to work**, 2nd ed.(New York : John Wiley & Sons Inc. 1959),3.

ว่า แรงจูงใจ คือสถานการณ์ภายในซึ่งกระตุ้นและก่อให้เกิดความกระตือรือร้นหรือการเคลื่อนไหวอันนำไปสู่พฤติกรรมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย¹⁷ คูนท์ และโอ ดอนเนล (Koont and O'Donnel) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือการชักนำให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มคนทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามที่ผู้จูงใจปรารถนา¹⁸ มิทเชล และลาร์สัน (Michell and Larson) เสนอว่า โดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงแรงจูงใจจะหมายถึงระดับความต้องการและความพยายามที่จะกระทำภารกิจหรืองานนั้นๆของแต่ละคนแต่ในความหมายโดยเฉพาะแล้วการจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตที่รวมถึง เหตุที่ปลุกเร้าพฤติกรรมทิศทางของพฤติกรรม และความคงอยู่ของพฤติกรรม โดยกระทำด้วยความเต็มใจเพื่อไปสู่เป้าหมาย¹⁹ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ให้คำจำกัดความว่า แรงจูงใจเป็น แรง (forces) แรงขับ (drives) ความต้องการ (needs) ความเครียด (tension states) หรือกลไกอื่นใด (mechanism) ที่ทำให้เกิดการกระทำด้วยความเต็มใจ และกระทำกิจกรรมนั้นต่อไปในทิศทางที่ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล²⁰ ส่วนทางด้านนักวิชาการของไทยได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ สุราง โคว์ตระกูล กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง องค์ประกอบที่กระตุ้น ให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย²¹ ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า การจูงใจคนในการทำงานว่าผู้บริหารจะต้องทำการจูงใจให้คนงานทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ การจูงใจคนในการทำงานที่จะได้ผลงานที่ดี จะมีความหมายในทางที่จะให้ได้ผลงานที่ดีและสูงขึ้นทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์จะให้ องค์การสามารถมีข้อได้เปรียบในทางต่างๆ จากความมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้²² ยงยุทธ เกษสาคร ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลที่ถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า ก่อให้เกิดความต้องการนำไปสู่แรงขับภายในที่แสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีค่าและมีความหมายใน

¹⁷ Berelson, Barnard and Steiner, Gray A, **Human Behavior** (New York:Harcourt,Brace & World Inc.1964),240.

¹⁸ Koontz, Harold and O, Donnel, Cyril, **Principles of Management: An Analysis of Management Function** (New York: McGraw - Hill Boo, Co.1974),525.

¹⁹ Mitchell, Terence R., and Larson, James R, **People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior** (Singapore: McGraw – Hill. 1987),154.

²⁰ Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G, **Educaction Administration** (New York: Randon House. Inc.1982),137.

²¹ สุราง โคว์ตระกูล, **จิตวิทยาการศึกษา**,พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพมหานคร :โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2553),154.

²² ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารงานบุคคล** (กรุงเทพมหานคร :สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช ,2542),358.

ทิศทางที่ถูกต้องตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นตัวกระตุ้นอินทรีย์ของพนักงานให้เกิดความต้องการ (Desire) เกิดแรงขับภายใน (Drive) หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสม บุคคลก็จะตอบสนองด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่าง (Behavior) ให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมาย (Goals)²³

จากความหมายต่างๆสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล ถูกกระตุ้นด้วยสิ่งเร้า ทำให้เกิดแรงขับ ความต้องการ และความเชื่อมั่นในการกระทำ จนทำให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้

ความสำคัญของแรงจูงใจ



1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใดๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชาม เย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวันๆ

2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่ายๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดี ก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

3. การเปลี่ยนแปลง (variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของ ความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่า บุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อตื่นนอนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใดๆ หากไม่สำเร็จ บุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบ ให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมี จรรยาบรรณในการทำงาน (work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงาน จะเป็นบุคคล ที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะ ดังกล่าวนี้นี้ มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

²³ จันทราณี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: บุ๊ค พ้อย จำกัด, 2553), 202.

บุคคลแต่ละคนจะทำงานเต็มที่ตามความสามารถหรือศักยภาพของตนหรือไม่นั้น มักจะขึ้นอยู่กับว่าคุณคนผู้นั้นมีความเต็มใจที่จะทำงานแค่ไหน ถ้าเขามีความพอใจในงานหรือมีสิ่งจูงใจที่ตรงกันกับความต้องการของเขา ความพอใจหรือสิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาทำงานเต็มที่ขึ้น การจูงใจที่ถูกต้องเหมาะสมจึงเป็นสิ่งดึงดูดความรู้สึกและและจิตใจของผู้ที่ทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรที่ตนทำงานอยู่ เมื่อคนมีความพอใจในองค์กรของตนแล้ว ก็จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจให้กับองค์กรของตน ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจูงใจมีความสำคัญต่อการบริหาร ดังนี้

1. ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กร
2. ช่วยเสริมสร้างขวัญและทำที่ที่ดีในการทำงานแก่ผู้ที่ทำงาน
3. ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร
4. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่มในองค์กร
5. ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น
6. ช่วยให้เกิดความน่าเชื่อถือศรัทธาในองค์กรที่ทำงานอยู่บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
7. ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ทำงานทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
8. ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การจูงใจเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการหล่อหลอมจิตใจของบุคคลให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ มีความพึงพอใจในงานที่ทำและได้ทำงานเต็มที่ตามศักยภาพของตนในการบริหารองค์กรในปัจจุบัน ไม่ว่าจะ เป็นองค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรม องค์กรเอกชนหรือองค์กรราชการต่างๆก็ให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของการจูงใจเพิ่มมากขึ้น มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการจูงใจอย่างกว้างขวาง และแตกต่างกันออกไปตามพื้นฐานของแนวคิดและลักษณะขององค์กร ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงแนวทางการศึกษาการจูงใจอย่างกว้างๆ 2 แนวในตอนต่อไป คือ

1. การศึกษาการจูงใจตามแนวคิดทางจิตวิทยา
2. การศึกษาการจูงใจตามแนวคิดทางการบริหาร

การศึกษาแรงจูงใจตามแนวความคิดทางจิตวิทยา

ทฤษฎีทางจิตวิทยาเกี่ยวกับการจูงใจทั้งในสมัยเริ่มแรกและในปัจจุบันมีพื้นฐานมาจากหลักความพอใจนิยม (principle of hedonism) ซึ่งกล่าวว่า แต่ละบุคคลมีแนวโน้มที่จะแสวงหาความสุขและหลีกเลี่ยงความทุกข์ พฤติกรรมพฤติกรรมของผู้ที่รู้ตัวว่าสำนึกจะตัดสินใจหรือเลือกกระทำในอนาคตของตนได้ ผู้ที่มีเหตุผลจะพิจารณาทางเลือกของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตน เลือกกระทำในสิ่งที่ให้ผลทางบวกมากที่สุดและลดผลทางลบมากที่สุด

ในปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19 ทฤษฎีการจูงใจได้เริ่มเข้าสู่การศึกษาเชิงประจักษ์มากขึ้น โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ และพยายามอธิบายเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่จะช่วยทำนายพฤติกรรมมนุษย์ ซึ่งในระยะแรกจะให้ความสนใจกับเรื่องสัญชาตญาณ

ทฤษฎีสัญชาตญาณ (Instinct Theories)

นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้ ได้แก่ เจมส์ (William James) แมคคูว์กัลป์ (William McDougall) และ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) โดย เจมส์ (James) ให้ความหมายของสัญชาตญาณว่า เป็นความสามารถที่จะกระตุ้นโดยปราศจากการรู้ล่วงหน้าว่าการกระทำจะมีผลอย่างไร และเป็น การกระทำที่ไม่มีการเรียนรู้มาก่อนว่าจะกระทำอย่างไร สัญชาตญาณเป็นไปโดยธรรมชาติ เป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้เกิดจากการเรียนรู้ เจมส์เชื่อว่า ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างมนุษย์ และสัตว์อื่นๆ คือ มนุษย์สัญชาตญาณมากกว่าสัตว์มาก นอกจากนี้เจมส์ยังอธิบายว่า ความอยากรู้อยากเห็น ความสามารถทางสังคม ความรัก ความกลัว ความอิจฉาริษยา ความเห็นอกเห็นใจ และความสามารถในการเคลื่อนไหวทั้งหมดนี้รวมอยู่ในสัญชาตญาณ ด้วย ส่วน แมคคูว์กัลป์ (McDougall) ได้ให้ความหมายของสัญชาตญาณว่า เป็นสภาวะทางกายและจิตที่มีมาแต่กำเนิด อันจะทำให้เกิดการรับรู้ เกิดความตั้งใจ เกิดอารมณ์ เกิดการกระทำ หรือเป็นแรงกระตุ้น (impulse) การกระทำ แต่ฟรอยด์ (Freud) นักจิตวิเคราะห์ ได้แบ่งสัญชาตญาณออกเป็น 2 ชนิด คือสัญชาตญาณการดำรงชีวิต (Life instinct) และสัญชาตญาณความตาย (death instinct) ซึ่งเป็นแรงขับให้แสดงพฤติกรรมก้าวร้าวที่อาจจะแสดงออกโดยการทำลายตนเองหรือก้าวร้าวต่อผู้อื่น ฟรอยด์ยังกล่าวต่อไปอีกว่า แรงขับนี้ มักจะถูกเก็บกดไว้ในจิตไร้สำนึก (unconscious) ไม่ให้แสดงออกมาตามที่ต้องการ อันเป็นผลมาจากการอบรมสั่งสอนและกระบวนการสังคมประกิต (socialization) ฟรอยด์เชื่อว่า

องค์ประกอบสำคัญของแรงจูงใจของมนุษย์คือผลจากพลังที่ไม่สามารถรู้ได้แม้แต่บุคคลผู้นั้นเอง²⁴ แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีสัญชาตญาณนี้ได้อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ในช่วงต้นทศวรรษที่ 20 แต่ต่อมาในปี ค.ศ. 1920 ก็ได้ลดความน่าเชื่อถือลงด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ

1. สัญชาตญาณมีหลากหลายเกินไปและไม่มีเหตุผลที่เหมาะสมเพียงพอ คือมีประมาณ 6,000 ลักษณะ จนทำให้ไม่มีความหมายและไม่ได้ช่วยให้เข้าใจถึงพฤติกรรมอย่างแจ่มชัด

2. มีกลุ่มนักพฤติกรรมศาสตร์และนักมนุษยวิทยาทางวัฒนธรรมได้แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมเป็นการเรียนรู้มากกว่าการรับช่วงสืบทอดกันมาหรือเป็นโดยธรรมชาติ

ปัจจุบัน สัญชาตญาณจะใช้อธิบายถึงพฤติกรรมของสัตว์ และพฤติกรรมการตอบสนองของทารก แรกเกิด หรือพฤติกรรมบางอย่างที่เรียกว่า เป็นปฏิกิริยาสะท้อน (reflex) มากกว่า อย่างไรก็ตาม แนวความคิดทางสัญชาตญาณก็เป็นพื้นฐานต่อมาให้นักทฤษฎีทางการจูงใจสนใจเรื่องแรงขับ (drive) **ทฤษฎีแรงขับและการเสริมแรง (Drive and Reinforcement Theories)**

คำว่า แรงขับ (drive) นำมาใช้เป็นครั้งแรกโดยวูดเวิร์ธ (Woodworth) โดยอธิบายว่าเป็นแหล่งของพลังที่กระตุ้นให้อินทรีย์ (organism) มีพฤติกรรมไปในแนวทางต่างๆที่แน่นอน เช่น ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ จากแนวคิดนี้ทำให้มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยทดสอบ ทฤษฎีแรงขับขึ้น แคนนอน (Cannon) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมดุลภาวะ (homeostasis) โดยอธิบายว่า เมื่อเกิดความไม่สมดุลขึ้นในอินทรีย์ (เช่น หิว) จะมีแรงขับภายใน เพื่อมาลดความไม่สมดุลนั้นให้อินทรีย์กลับมาอยู่ในสภาวะสมดุลนั้นคืออินทรีย์มีแรงขับจากแรงจูงใจ ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะแวดล้อมด้วย

ในปี ค.ศ. 1943 ฮัล (Hull) ได้เสนอรูปแบบสมการที่อธิบายถึงแรงกระตุ้นในการตอบสนองของอินทรีย์ว่า

$$\text{ความพยายาม (effort)} = \text{แรงขับ (drive)} \times \text{นิสัย (habit)}$$

โดยอธิบายว่า แรงขับเป็นพลังที่มีอิทธิพลต่อความเข้มข้นของพฤติกรรมและนิสัยเป็นพลังเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง (S-R) ในอดีต ฮัล เชื่อว่าความเข้มข้นของนิสัย จะไม่เพียงขึ้นอยู่กับสิ่งที่เร้าและการตอบสนองเกิดความใกล้ชิดกันเป็นเสมือนการเสริมแรงเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับขนาดและจำนวนของการเสริมแรงด้วย ต่อมาฮัลได้เพื่อเครื่องล่อหรือสิ่งตอบแทน (incentive) เข้าไปในสมการของเขาเป็น

$$\text{ความพยายาม} = \text{แรงขับ} \times \text{นิสัย} \times \text{เครื่องล่อหรือสิ่งตอบแทน}$$

²⁴ Steers, Richard M. and Porter, Lyman W, **Motivation and Behavior** (Singapore: McGraw-Hill, Inc.,1991)

โดยเครื่องล่อหรือสิ่งตอบแทนอาจเป็นรางวัล (reward) ก็ได้ ส่วนทฤษฎีการเสริมแรงในปัจจุบันจะเน้นในเรื่องผลของพฤติกรรมที่กระทำที่เรียกว่า “Operant behavior” ซึ่งแต่ละคนกระทำในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ กัน²⁵

ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Theories)

ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจเห็นว่า แรงจูงใจเป็นเรื่องของความสุขความพึงพอใจของอนาคต และตัวที่กำหนดพฤติกรรมมนุษย์คือ ความเชื่อ ความคาดหวัง และการคาดการณ์ล่วงหน้าของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ในอนาคต พฤติกรรมจะเห็นได้จากวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมีพื้นฐานบนความสนใจที่รู้สำนึกในยุคแรกๆของการค้นคว้าตามแนวทฤษฎีนี้มีนักจิตวิทยา 2 คน คือ เอ็ดเวิร์ด ทอลแมน (Edward Tolman) และเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) โดยทอลแมนศึกษาพฤติกรรมของสัตว์และเลวินศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์แล้วเสนอว่า อินทรีย์จะรู้ตัวในการตัดสินใจ พฤติกรรมในอนาคตโดยอาศัยการพิจารณาจากสภาพแวดล้อมของตนเองเป็นพื้นฐาน ทอลแมนชี้ว่าการเรียนรู้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนความเชื่อเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมมากกว่ามาจากการเปลี่ยนอดีตนิสัย แต่ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจก็ไม่ได้ปฏิเสธแนวความคิดที่ว่า เหตุการณ์ในอดีตบางทีก็มีความสำคัญต่อพฤติกรรมในอนาคต สิ่งที่เป็นมาในอดีตอาจจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในปัจจุบันในบางส่วนที่เกี่ยวกับการปรับเงื่อนไขบางอย่าง อย่างไรก็ตาม นักทฤษฎีทางความรู้ความเข้าใจเสนอแนะว่า สิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมคือเหตุการณ์ขณะนั้น ส่วนเหตุการณ์ในอดีตอาจจะยังมีความสำคัญต่อความรู้สึกในปัจจุบัน และความเชื่อกับความคาดหวังในอนาคตเท่านั้น ซึ่งแนวความคิดเหล่านี้ได้พัฒนามาเป็นทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ความคาดหวังในทรรศนะของเลวินและทอลแมน คือความเชื่อของแต่ละบุคคลที่มีต่อการกระทำว่า การกระทำนั้นจะนำไปสู่ผลตอบแทนที่แน่นอน บุคคลจะเลือกกระทำและมีค่านิยมต่อผลตอบแทนนั้นแนวความคิดของทฤษฎีความรู้ความเข้าใจมีความแตกต่างกับทฤษฎีแรงขับหลายประการ คือ

1. ทฤษฎีแรงขับเน้นในเรื่องความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองในอดีตว่าเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมปัจจุบัน แต่ทฤษฎีความคาดหวังเน้นในเรื่องการคาดการณ์ล่วงหน้าของความเชื่อมโยงระหว่างการตอบสนองกับผลตอบแทน

²⁵ Steers, Richard M. and Porter, Lyman W, **Motivation and Behavior** (Singapore: McGraw-Hill, Inc.,1991)

2. ในทฤษฎีแรงขับ ความสำคัญของเป้าหมายคือสิ่งกระตุ้นทั่วไป ซึ่งไม่มีการเลือกว่ามีอิทธิพลต่อการกระทำหรือไม่แต่ในทฤษฎีความคาดหวัง ค่านิยมทางบวกเห็นได้จากการกระทำที่เลือกว่าจะทำพฤติกรรมใดจึงจะนำไปสู่ผลตอบแทน

3. มีความแตกต่างกันในเรื่องของผลตอบแทน (outcome) นั่นคือทฤษฎีแรงขับจะมองถึงความสามารถในการลดความตึงเครียด (tension) ที่มาจากการไม่ได้รับสนองทางกายภาพว่าเป็นพื้นฐานของแรงขับ และกล่าวว่าผลตอบแทนบางอย่าง เช่น รางวัลหรือทรัพย์สินของจะมีความสัมพันธ์กับตัวเสริมแรงขั้นต้นส่วนผลตอบแทนที่เป็นค่านิยมจะเป็นเสริมแรงขั้นที่สอง ซึ่งในจุดนี้ทฤษฎีความคาดหวังยังมีความแน่ชัดน้อยมาก อย่างไรก็ตาม นักทฤษฎีความคาดหวังดูเหมือนจะเห็นด้วยมากในเรื่องที่ว่าปัจจัยทางกายภาพคือ ตัวกำหนดค่านิยมหรือคุณค่า (value) ทฤษฎีความคาดหวังจะพูดถึงความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับนับถือและความสำเร็จสูงสุดแห่งตนในการอธิบายเรื่องพฤติกรรมการกระทำ แต่ทฤษฎีแรงขับมุ่งสนใจกับการเรียนรู้มากกว่าพฤติกรรมการกระทำและไม่พบว่ามีความจำเป็นที่จะกล่าวถึงความสำเร็จสูงสุดแห่งตนในการอธิบายถึงการเรียนรู้

ถึงแม้จะมีความแตกต่างกันหลายประการระหว่างทฤษฎีแรงขับและทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ แต่แอตคินสัน (Atkinson) ก็เห็นว่าทั้ง 2 ทฤษฎีในทางปฏิบัติก็มีแนวคิดเหมือนกันอยู่มาก ทั้ง 2 ทฤษฎีเน้นในความสำเร็จของลักษณะของเป้าหมายความคงอยู่ของรางวัลหรือผลตอบแทนที่ปรารถนาและแสวงหา ยิ่งกว่านั้นทั้ง 2 ทฤษฎีเห็นว่าการเรียนรู้มีความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปร โดยทฤษฎีแรงขับเสนอว่า การเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง ส่วนทฤษฎีความรู้ความเข้าใจเห็นว่า การเรียนรู้เป็นความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและผลตอบแทนจากแนวความคิดของทฤษฎีทางจิตวิทยาเกี่ยวกับแรงจูงใจดังกล่าวนี้ได้พัฒนามาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานในองค์กรโดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงานขึ้น

การศึกษาแรงจูงใจตามแนวคิดทางการบริหาร

ในความเป็นจริงองค์กรต่างๆ มีขึ้นมานานหลายร้อยปีแล้วแต่เพิ่งจะมาให้ความสนใจกับบทบาทของการจูงใจเมื่อไม่นานมานี้ ก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรมรูปแบบของการจูงใจมักจะใช้วิธีทำให้เกิดความกำลังต่อการถูกลงโทษทั้งทางกาย สังคม และการเงิน ต่อมาเมื่อกระบวนการผลิตมีลักษณะซับซ้อนขึ้น โรงงานมีขนาดใหญ่ขึ้น ทำให้ความสัมพันธ์ทางสังคมแบบมีการแลกเปลี่ยนกันหรือมีความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับบริษัทเปลี่ยนแปลงไป จนอาจกล่าวได้ว่า การปฏิวัติความรู้สึกทางสังคมด้วย โดยเฉพาะการปฏิวัติความรู้สึกทางสังคมนั้นมาจากปัจจัยหลายประการ

ประการแรก ต้นทุนในการลงทุนเพิ่มขึ้น จึงจำเป็นที่โรงงานต้องการให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้ได้ผลตอบแทนคุ้มค่ากับการลงทุน นั่นคือองค์กรต้องการแรงงานที่มีประสิทธิภาพ

ประการที่สอง จะมีความสัมพันธ์กับประการแรกคือ ในการปฏิบัติงานแบบใหม่ในองค์กร จะทำให้ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องลดลงไปมาก จำเป็นต้องจัดรูปแบบการนิเทศใหม่

ประการที่สาม เนื่องมาจากการจัดระบบโรงงานแบบใหม่ดังกล่าว ทำให้คนในองค์กรมีลักษณะเป็นเอกเทศ ขาดการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในสังคม

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมแบบนี้ทำให้เกิดความจำเป็นต้องมีการพิจารณาแนวความคิดการบริหารเสียใหม่ จากระบบอุตสาหกรรมในครัวเรือนที่ทำงานโดยแรงจูงใจภายในมาเป็นการใช้แรงจูงใจภายนอก ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของแนวทางการใช้รูปแบบการจูงใจแบบดั้งเดิม (Traditional Model of Motivation) ในการบริหาร

แรงจูงใจในการทำงานแบบดั้งเดิม (Traditional Model)

รูปแบบของการจูงใจแบบดั้งเดิมปรากฏในกระบวนการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเฟรเดอริค ดับบลิว เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) โดยเทเลอร์เห็นว่า ปัญหาของการผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพ ปัญหาแรกคือ ปัญหาในการบริหารไม่ใช่ปัญหาเกี่ยวกับคนงาน ความรับผิดชอบในการบริหารคือการหาคนที่เหมาะสมกับงานมาฝึกฝนวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่สุดให้กับเขา ถ้าคนงานได้รับการฝึกฝนดีแล้วและมีการให้ค่าจ้างเป็นเครื่องจูงใจในการบริหาร คนงานมีรายได้สูงก็จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เกิดผลประโยชน์ร่วมกันทั้งฝ่ายบริหารและคนงาน แต่ถ้าเกิดปัญหาในการผลิตขึ้นก็จะมีการร่วมแก้ปัญหาลงมือโดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยหรือปรับแผนการให้ค่าจ้างแรงงานใหม่²⁶

วิธีการจูงใจแบบนี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่าโดยธรรมชาติของมนุษย์หรือคนงานจะเกียจคร้านไม่มีเป้าหมาย ไม่ซื่อสัตย์ เฉื่อยชาไม่สนใจ และส่วนใหญ่จะสนใจเฉพาะแต่เรื่องเงิน ดังนั้น ในการให้ทำงานหรือการรักษาให้เขาอยู่กับองค์กร จำเป็นต้องจ่ายค่าจ้างให้เหมาะสมและมากเพียงพอ ภาระงานเป็นงานง่ายๆและซ้ำๆมีการควบคุมการผลิตโดยนับจำนวนและคนงานได้รับเงินพิเศษตามปริมาณการผลิตงานหลักของผู้บริหารคือการนิเทศคนงานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้คนงานผลิตได้ตามปริมาณที่กำหนดและยึดมั่นกับกฎของบริษัท อาจกล่าวได้ว่าสมมติฐานของการจูงใจแบบดั้งเดิมคือราคาค่าจ้าง

²⁶ Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, (New York: Harper, 2002), 43.

แรงงาน เมื่อมีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้มากขึ้นก็พบว่ามีปัญหาหลายประการเกิดขึ้นตามมา เริ่มต้นจากฝ่ายบริหารที่ต้องการผลกำไรมีการปรับระบบต่างๆ เพื่อประสิทธิภาพของการผลิตในปริมาณมากๆ แต่การบริหารมีข้อจำกัดมากในเรื่องสิ่งจูงใจซึ่งเป็นรายได้ของคนงาน คนงานพบว่าขณะที่งานเพิ่มขึ้นแต่ค่าจ้างไม่ได้เพิ่มขึ้นตามสัดส่วนที่น่าจะเป็น ทำให้เกิดสภาพแรงงานเพื่อคุ้มครองขึ้นจึงเห็นได้ว่าความเจริญขององค์กรกับประสิทธิภาพไม่ได้คู่ขนานไปได้ด้วยกัน แนวความคิดทางการจัดการแบบวิทยาศาสตร์จึงเริ่มต้นตกต่ำลง

ในการเอาชนะปัญหาหรืออุปสรรคเหล่านี้ บางองค์กรจึงเริ่มต้นตรวจสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการจูงใจเสียใหม่ และหาวิธีการใหม่ที่จะเพิ่มผลผลิตและบำรุงรักษาคนงานของตน แต่ถึงอย่างไรสมมติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับเศรษฐกิจหรือเงินค่าจ้างของแนวความคิดแบบดั้งเดิมก็ยังคงอยู่ในสมมติฐานของแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการจูงใจในปัจจุบัน จากการศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารและคนงานเมื่อไม่นานมานี้ชี้ให้เห็นว่า เงินเป็นพลังจูงใจขั้นต้นและคนงานปรารถนาที่จะเลือกงานโดยพิจารณาจากเงินเดือนมากกว่าเนื้อหาของงาน อย่างไรก็ตาม จากแนวคิดใหม่มองเห็นว่าบทบาทของเงินจะมีลักษณะซับซ้อนขึ้นมีผลกระทบต่อพลังแรงจูงใจ นอกจากนี้แนวคิดใหม่ยังเสนอว่ามีปัจจัยอื่นอีกที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการผลิตและการบริหาร ซึ่งได้ปรับปรุงมาเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานในรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์

แรงจูงใจในการทำงานแบบมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation Model)

แนวคิดการจูงใจแบบมนุษย์สัมพันธ์เริ่มต้นประมาณปี ค.ศ. 1920 จากความพยายามที่จะศึกษาว่าเพราะเหตุใดการใช้การจูงใจแบบดั้งเดิมยังไม่เพียงพอกับการจูงใจคนให้ทำงานจากผลงานของมาโย (Mayo) โรธริสเบอร์เกอร์ (Roethlisberger) และดิกสัน (Dickson) ให้แนวทางว่ามนุษย์สัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการโดยต้องมอง “ส่วนรวมของคน” (Whole Person) ในการทำงาน การศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นว่าภาระงานประจำที่เพิ่มขึ้นอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติอุตสาหกรรมจะทำให้ความพึงพอใจในภาระงานลดลงและคนงานเริ่มแสวงหาความพึงพอใจจากสิ่งอื่น เช่น จากเพื่อนร่วมงาน จากผลการศึกษานี้ทำให้ผู้บริหารบางคนเริ่มตระหนักและให้ความสำคัญกับการมองธรรมชาติของคนงานในฐานะเป็นบุคคลมากขึ้น แทนที่จะมองเพียงการใช้การจูงใจทางเศรษฐกิจอย่างเดียว²⁷

²⁷ Elton Mayo, *The Human Problem of an Industrial Civilization*, (New York: Macmillan, 1933), 57.

แนวความคิดใหม่ในการจูงใจคนงานคือ การให้ความสำคัญทางสังคม โดยผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องทำให้คนงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นคนที่มีความสำคัญต่องาน ได้รับการยอมรับนับถือและมีความพึงพอใจกับความต้องการทางสังคม จากวิธีการแบบเก่าคือ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับเครื่องจักรกลายมาเป็นการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความสัมพันธ์ในกลุ่มการทำงาน การศึกษาวิจัยพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการจูงใจเริ่มมีมากขึ้น การสำรวจด้านความรู้สึกกลับมาเป็นที่นิยมกันมากขึ้น และพยายามที่จะศึกษาความพึงพอใจในงานและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

กลยุทธ์การจูงใจแนวนี้ มีฐานคติหลายประการ คือ

ประการที่หนึ่ง ในการบริหารมีความรับผิดชอบใหม่ขึ้น คือการทำให้คนงานเกิดความรู้สึกว่าเขามีความสำคัญ

ประการที่สอง องค์กรต้องพยายามในการเปิดช่องทางการสื่อสารแนวตั้งให้คนงานรู้เรื่องขององค์กรมากขึ้นและให้โอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นในการบริหาร มีการให้ข่าวสารแบบบนล่างและแบบล่างขึ้นบน

ประการที่สาม คนงานควรได้รับอนุญาตให้ตัดสินใจได้ในงานประจำที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่

ประการที่สี่ ผู้บริหารควรต้องมีความเข้าใจในเรื่องของกลุ่มแบบไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในองค์กรกลุ่มแบบนี้จะมีผลต่อการจูงใจของกลุ่มด้วยไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบัทสถาน บทบาท หรือความสนใจ

จากทรรศนะเกี่ยวกับการจูงใจทั้ง 4 ประการนี้ จะเห็นว่าเป็นกระบวนการทางสังคมนั่นเอง อย่างไรก็ตาม ไมล์ ชีให้เห็นว่า เป้าหมายพื้นฐานในการบริหารของแนวคิดต่างๆก็เหมือนกันคือไม่ว่าจะใช้วิธีใดในการจูงใจก็ตามจะมีเป้าหมายอยู่ที่ความมั่นคงของผู้ทำงานตามอำนาจหน้าที่ในการบริหาร²⁸

แรงจูงใจในการทำงานแบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Models)

จากฐานคติของแนวความคิดแบบมนุษย์สัมพันธ์และแบบดั้งเดิมก่อให้เกิดการศึกษาค้นคว้าถึงพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานอย่างกว้างขวางในระยะต่อมามีดังจะเห็นได้จากงานของ แมคเกรเกอร์ (McGregor) ลิคเอร์ท (Likert) ไชน์ (Schein) และ ไมล์ (Miles) ที่อาจกล่าวได้ว่าเป็นแนวคิดทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)

²⁸ Mile, R.E, "Human relations or human resources?," **Harvard Business Review**,43(1991) : 4.

แนวคิดแบบทรัพยากรมนุษย์มีทฤษฎีว่า มนุษย์ถูกจูงใจโดยปัจจัยที่ซับซ้อนและมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เช่น เงิน ความต้องการสัมพันธ์ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความปรารถนาในงานที่มีความหมายสำหรับตน เป็นต้น คนทำงานมีความแตกต่างกัน มองเป้าหมายของงานต่างกันและมีความสามารถต่างกัน ดังนั้น ในการบริหารต้องมองคนงานเป็นเสมือนแหล่งรวมของความสามารถที่มีศักยภาพหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารคือ ต้องเรียนรู้วิธีการที่ดีที่สุดในการนำทรัพยากรเหล่านี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามที่ต้องการ

แนวคิดแบบทรัพยากรมนุษย์ มีฐานคติเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ว่า

ประการที่หนึ่ง มนุษย์มีความต้องการมีส่วนร่วมในการทำงานจากฐานคตินี้คนทำงานจะถูกมองว่าเป็นผู้ที่จะมีแรงจูงใจการกระทำ อายุกมีส่วนร่วมในงานและเห็นว่างานเป็นสิ่งที่มีความหมาย

ประการที่สอง งานไม่ใช่สิ่งที่สร้างความขมขื่นหรือน่ารังเกียจ การปรับปรุงงานเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานโดยอาจเพิ่มภารกิจหลากหลายขึ้น หรือเพิ่มความรับผิดชอบมากขึ้นหรืออื่นๆ

ประการที่สาม คนงานมีความสามารถและมีเหตุผลในการตัดสินใจในงานของเขา การให้เขาได้ตัดสินใจจะทำให้เกิดความสนใจต่อองค์กรดีที่สุด

ประการที่สี่ การที่คนมีการควบคุมตนเอง (self-control) มีทิศทางในตนเอง (self-direction) ในการทำงาน และมองว่าภาระงานมีความหมาย จะเป็นเครื่องวัดและบ่งชี้ถึงระดับความพึงพอใจในงานของเขา

จากฐานคติดังกล่าว สามารถนำไปใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารได้ คือ

1. เป็นความรับผิดชอบของการบริหารที่จะต้องเข้าใจถึงความซับซ้อนโดยธรรมชาติของรูปแบบการจูงใจ การอาศัยพื้นฐานของความรู้และการจัดการจะช่วยให้สามารถกำหนดวิธีที่ดีที่สุดที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพได้เหมาะสมเกิดพลังในการทำงาน

2. ต้องช่วยเหลือคนงานให้มีเป้าหมายของตนเองในการทำงานในองค์กร

3. ต้องให้คนงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและช่วยให้เขาประสบความสำเร็จในงานภาระหน้าที่เพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดการจูงใจในการบริหารทั้ง 3 รูปแบบไปใช้ในปัจจุบัน มิได้เน้นหนักไปในแนวใดแนวหนึ่งโดยเฉพาะ การจะใช้แนวทางใดนั้นขึ้นอยู่กับธรรมชาติขององค์กร เทคโนโลยีในองค์กรบุคลากรในองค์กร และเป้าหมายขององค์กรและการจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งอาจจะเรียกได้ว่า เป็นแนวทางตามสถานการณ์ (contingency approach) ในการบริหาร โดยการวินิจฉัยสถานการณ์เพื่อหาวิธีการที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเหมาะสมภายใต้สถานการณ์นั้นๆซึ่งในตอนต่อไปจะกล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจโดยแบ่งทฤษฎีการจูงใจออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ตามพื้นฐานของแนวคิด ดังนี้

1. **ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหา (Content Theories)** โดยกล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) ทฤษฎีการจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ทฤษฎีการจูงใจของแมคคัลลันด์ (McClelland) และทฤษฎีการจูงใจของเฮอรัชเบิร์ก (Heraberg)

2. **ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ (Process Theories)** โดยจะกล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Thoery) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Thoery) และทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Theory)

ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหา

ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหา (Content) จะกล่าวถึงโครงสร้างทางจิตภาพของบุคคลที่เป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรมและทำให้มีพฤติกรรมอยู่ต่อไปหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ทฤษฎีแรงจูงใจที่ว่าด้วยเนื้อหาว่ามุ่งที่จะทราบถึงปัจจัยภายในของบุคคลที่มาจูงใจบุคคลนั้นๆ แนวคิดของทฤษฎีกลุ่มนี้มีพื้นฐานมาจากนักปรัชญาที่สำคัญๆหลายคน เช่น อริสโตเติล (Aristotle) พลาโต (Plato) อะควินาส (Aquinas) เดสคาร์ทส์ (Descartes) ฮอบส์ (Hobbes) และสปิโนซา (Spinoza) แรกเริ่มของแนวคิดกลุ่มนี้มีทรรศนะเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ว่า มนุษย์เป็นผู้มีเหตุผล มีความปรารถนา (desires) และแนวความสามารถทำให้ความปรารถนานั้นบรรลุความสำเร็จโดยความตั้งใจ (will) ของบุคคลจะมีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรม ความตั้งใจนี้เป็นส่วนหนึ่งของจิต (mind) เหมือนกับความคิดและความรู้สึก พลังความตั้งใจจะเป็นตัวกำหนดแนวทางพฤติกรรม ดังนั้น การเปลี่ยนพฤติกรรมของคนจะต้องทำให้เขาเปลี่ยนความตั้งใจด้วย และเมื่อมีคนมีความสามารถที่จะควบคุมความตั้งใจของตน จึงต้องมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน²⁹

ถึงแม้แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจจะไม่สามารถจะอธิบายพฤติกรรมมนุษย์ได้เพียงพอ แต่ก็เป็นแนวในการทำนายและอธิบายพฤติกรรมมนุษย์ อันเป็นแนวทางทำให้เกิดแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจในระยะหลังซึ่งได้มุ่งความสนใจมายังเรื่องความต้องการของมนุษย์ (needs)

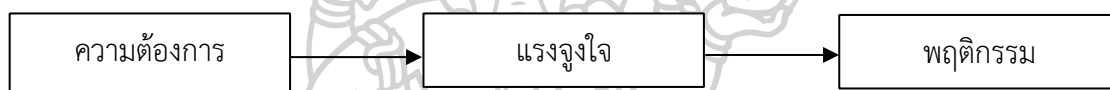
ความต้องการ

ความต้องการ (needs) เป็นสภาวะภายในที่ไม่สมดุลหรือขาดที่มิความสามารถเป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรมตอบสนอง ความไม่สมดุลหรือขาดทางกายมาจากสาเหตุหลายประการ เช่น ความหิว ความกระหาย เป็นต้น ส่วนความไม่สมดุลหรือขาดทางจิต เช่น ความต้องการอำนาจ ความ

²⁹ James William, *The Principles of Psychology*, (New York : Dover Publication, Inc, 1952),83.

ต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เป็นต้น สมมติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีความต้องการเชื่อว่า เมื่อความต้องการขาดหรือไม่สมดุลคนเราจะมีแรงจูงใจที่กระทำเพื่อให้ตนเองพึงพอใจเป็นการรักษา สภาวะสมดุล

เมอร์เรย์ (Henry A. Murray) นักจิตวิทยาที่สนใจทางด้านความต้องการของมนุษย์ได้เสนอ แนวคิดทฤษฎีความต้องการว่า ความต้องการเป็นการเรียนรู้มากกว่าเป็นไปโดยธรรมชาติและจะถูก กระตุ้นจากสภาวะแวดล้อมภายนอก เช่น คนที่มีความต้องการสัมพันธ์ภาพ (Need for affiliation) สูง ก็จะดำเนินตามความต้องการด้วยการสัมพันธ์กับคนอื่นๆเมื่อมีสภาวะแวดล้อม เหมาะสม ลักษณะนี้เป็นความต้องการที่ปรากฏอย่างชัดเจน ถ้าความต้องการไม่มีสัญญาณกระตุ้น ก็จะเป็นความต้องการแฝงอยู่ภายในหรือไม่มีการกระทำ เมอร์เรย์เชื่อว่า ความต้องการเป็นพื้นฐาน ที่จะทำให้เกิดแรงขับหรือแรงจูงใจที่ส่งผลให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย³⁰



แผนภูมิที่ 3 ความเกี่ยวข้องระหว่างความต้องการแรงจูงใจและพฤติกรรม

ที่มา : Robert G. Owens, **Organizational Behavior in Education** (Englewoof Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1981)

เมอร์เรย์ได้ระบุความต้องการของมนุษย์ไว้อย่างกว้างขวาง ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับตัวมนุษย์เอง และส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมของมนุษย์ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. **กลุ่มความต้องการขั้นต้นหรือความต้องการทางกาย** เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ เพศ ขับถ่าย เป็นต้น

2. **กลุ่มความต้องการขั้นที่สองหรือความต้องการทางจิต** เช่น ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ก้าวร้าวสัมพันธ์ภาพ อำนาจ อิทธิพล คล้อยตาม เป็นตัวของตัวเอง เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการระบุความต้องการของเมอร์เรย์ไม่ได้มาจากการวิจัยเชิงประจักษ์ แต่มาจากการศึกษาสังเกตและจากประสบการณ์ในการทำงาน ดังนั้น จึงมีการเสนอชื่อความต้องการ เพิ่มขึ้นตามที่ได้จากประสบการณ์ของตน

³⁰ Mitchell, Terence R., and Larson, James R, **People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior** (Singapore: McGraw-Hill, 1987)

สุรางค์ เสนอว่า ความต้องการของเมอร์เรย์ที่ยังคงใช้อยู่ในปัจจุบันมี

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (achievement)
2. ความต้องการสัมพันธ์ภาพ (affiliation)
3. ความต้องการก้าวร้าว (aggression)
4. ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง (autonomy)
5. ความต้องการมีอิทธิพลหรือบังคับผู้อื่น (dominance)
6. ความต้องการแสดงออก (exhibition)
7. ความต้องการปกป้องดูแลผู้อื่น (nurturance)³¹

ในทางการบริหารได้มีการทำแนวคิดและทฤษฎีความต้องการไปประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคคลในองค์กร ดังจะกล่าวต่อไปตามลำดับ ดังนี้

1. ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์
2. ทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์
3. ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคิลเลนด
4. ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ชเบอร์ก

ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

มาสโลว์เป็นนักจิตวิทยาและนักมนุษยนิยมที่สนใจเป็นอย่างมากเกี่ยวกับเกียรติยศและคุณค่าของบุคคล เขาเชื่อว่าบุคคลมีความสามารถในทางบวกที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของตน และมีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่สมบูรณ์ (healthy) กับบุคคลที่ไม่สมบูรณ์ (unhealthy) ทฤษฎีเกี่ยวกับกับพฤติกรรมมนุษย์ของมาสโลว์ได้มาจากประสบการณ์ของเขา โดยมาสโลว์พยายามที่จะตรวจสอบ วิจัย และบูรณาการแนวความคิดของผู้นำทางจิตวิทยาอื่นๆ และนำมาเสนอเป็นทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น

มาสโลว์นำประสบการณ์ที่ได้จากการเป็นนักจิตวิทยาและผู้ให้คำปรึกษา มาเป็นพื้นฐานในการเสนอทฤษฎีที่อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ว่า จะมีความต้องการเป็นลำดับขั้น 5 ขั้น จากขั้นต่ำสุดไปสู่ขั้นสูงสุดคือ

³¹ สุรางค์ ไคว้ตระกูล, **จิตวิทยาการศึกษา** (กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533)

1. **ความต้องการทางร่างกาย (physiological Needs)** ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่นความต้องการปัจจัยสี่ ความต้องการทางเพศ

2. **ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and Security Needs)** เมื่อได้รับตอบสนองความต้องการทางร่างกายจนเป็นที่พอใจแล้ว ก็จะเกิดความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามมา ซึ่งจะต้องการควบคุมความปลอดภัยและความมั่นคงทางร่างกาย เช่น ต้องการได้รับความคุ้มครองปกป้อง ต้องการกฎระเบียบ และกฎหมาย ต้องการเป็นอิสระส่วนตน ต้องการการดูแลรักษาเมื่อเจ็บไข้ได้ป่วย เป็นต้น และความปลอดภัยและมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่น ต้องการซื้อขายแลกเปลี่ยน ต้องการงานที่มีความมั่นคงและปลอดภัย ต้องการมีเสถียรภาพ เป็นต้น

3. **ความต้องการสังคม (Social Needs)** เริ่มแรกมาสโลว์เสนอว่า เป็นความต้องการความรักและการมีส่วนร่วมในสังคม (love and belonging needs) ต่อมาได้รวมเอาความรู้สึกต้องการมิตรภาพ ต้องการมีสัมพันธ์ภาพกับเพื่อน กับสามีภรรยาและบุตรหลานเข้ามาด้วย ความต้องการที่จะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับจากสังคม ถ้าไม่ได้รับความพึงพอใจจากความต้องการขั้นนี้ จะเกิดความรู้สึกโดดเดี่ยว อ้างว้าง ถูกตัดออกหรือถูกปฏิเสธจากสังคม ซึ่งมาสโลว์เห็นว่าสามารถทำให้เกิดผลต่อเนื่องไปถึงการปรับตัวที่ไม่ดีในสังคมได้

4. **ความต้องการยอมรับนับถือ (Esteem Needs)** เป็นความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่น และความต้องการการยอมรับนับถือตนเอง เคารพตนเอง เคารพผู้อื่น อธิบายว่า ความต้องการยอมรับนับถืออาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือความต้องการยอมรับนับถือภายในตน เช่น ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความต้องการมีความสามารถ (competence) ความภาคภูมิใจในคุณภาพของงานที่ทำงานจะช่วยให้เกิดการยอมรับนับถือในตนเองมากขึ้น อีกประเภทหนึ่ง เป็นการยอมรับนับถือตนเองภายนอก เช่น การมีชื่อเสียง การมีสถานภาพ การมีเกียรติยศ การได้รับความสนใจการมีผู้อื่นยอมรับ การได้รับจากผู้อื่น ในประเภทนี้อาจทำให้ผู้ที่มีความต้องการยอมรับนับถือสูง มีลักษณะต้องขึ้นหรือพึ่งพา (dependent) ผู้อื่นทำให้ไม่เป็นตัวของตัวเอง ในบางสถานการณ์อาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างการกระทำตามความคิดของตนกับการที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

5. **ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน (Self-Actualization Needs)** เป็นความต้องการพัฒนาตนเองตามศักยภาพสูงสุดได้แสดงออกซึ่งทักษะ และความเป็นเลิศในบางสิ่งบางอย่างที่ตนมี และมีอารมณ์ซึ่งแสดงออกถึงบุคลิกภาพที่สมบูรณ์ ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตนเป็นกระบวนการที่ไม่มีการสิ้นสุด นั่นคือเมื่อมีความรู้สึก (sense) ว่าตนถึงจุดปลายทางสุดท้าย (ultimate

goal) แล้วก็จะมีความหมายต่อไปเรื่อยๆตามศักยภาพของตน งานของมาสโลว์ในระยะต่อมาได้อธิบายว่า ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน ไม่อาจอธิบายได้อย่างสมบูรณ์เพียงพอเหมือนกับความต้องการขั้นอื่นๆ เพราะความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตนมีแนวโน้มว่าบุคคลจะมีศักยภาพที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความสำเร็จแห่งตนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

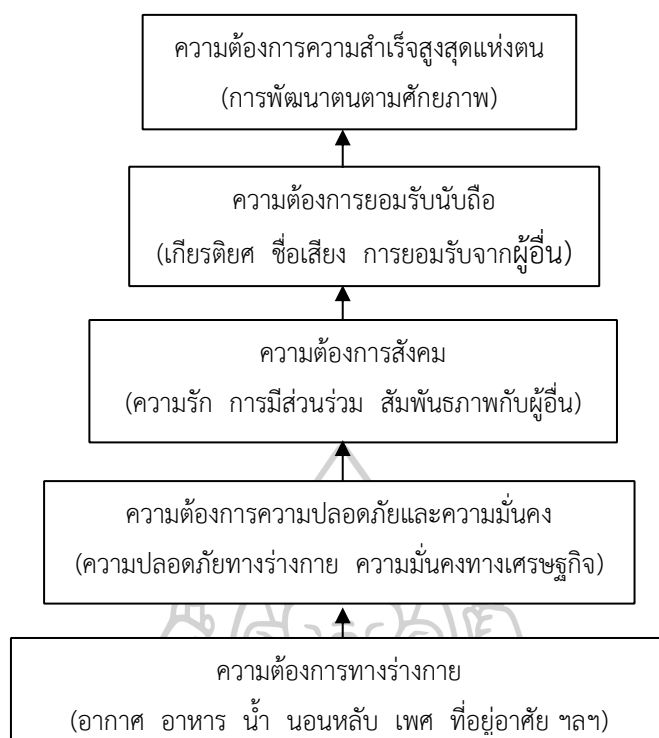
อย่างไรก็ดี มาสโลว์ก็ได้เสนอลักษณะของคนที่มีความสำเร็จสูงสุดแห่งตนไว้ ดังนี้

1. มีความเป็นเลิศในการรับรู้ความจริง
2. มีการยอมรับตนเอง ยอมรับผู้อื่น และยอมรับในธรรมชาติ
3. มีความสมัครใจในการกระทำโดยไม่ต้องมีใครกระตุ้น
4. มีความสนใจในปัญหาอย่างแท้จริง
5. มีความปรารถนาความเป็นส่วนตัวและมีการปลื้มตัวมากขึ้น
6. ความเป็นตัวของตัวเองและต่อต้านข้อจำกัดของปทัสถานทางวัฒนธรรม
7. มีความซาบซึ้งและมีปฏิกริยาโต้ตอบทางอารมณ์
8. มีประสบการณ์สูงสุดบ่อยๆ
9. มีการยอมรับในเชื้อชาติเผ่าพันธุ์ของมนุษย์
10. มีการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
11. มีค่านิยมและมีลักษณะทางประชาธิปไตยมาก
12. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาก
13. มีความระมัดระวังในระบบค่านิยม³²

โอเวนส์ (Ovens) สรุปว่า บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตนจะมีทิศทางในตนเอง (self-direction) แสวงหาแนวทางในการพัฒนาตนเอง มีแรงจูงใจสูง และเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากค่านิยม จริยธรรม และความเชื่อ³³

³² Steers, Richard M. and Porter, Lyman W, **Motivation and Behavior** (Singapore: McGraw-Hill, Inc,1991)

³³ Ovens, Robert G, **Organizational Behavior in Education** (New Jersey: Prentice – Hill, Inc,1981)



แผนภูมิที่ 4 ลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์

มาสโลว์คาดประมาณว่าโดยเฉลี่ยจะมีผู้พึงพอใจเกี่ยวกับความต้องการทางร่างกายจำนวนร้อยละ 85 ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงร้อยละ 70 ความต้องการสังคมน้อยร้อยละ 50 ความต้องการยอมรับนับถือร้อยละ 40 และความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตนร้อยละ 10 ถึงแม้มาสโลว์จะคาดประมาณโดยไม่มี การเก็บรวบรวมข้อมูลมาสนับสนุน แต่จากการศึกษาต่อมาจำนวนมากพบว่า ความพึงพอใจในความต้องการระดับต่ำ มีมากกว่าความพึงพอใจในความต้องการระดับสูง นอกจากนี้มาสโลว์ได้เสนอว่า ความต้องการระดับสูงจะไม่มี ความสำคัญ หรือไม่ปรากฏให้เห็นจนกว่าความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พึงพอใจแล้ว นั่นคือ เมื่อมีความพึงพอใจในความต้องการระดับต่ำแล้ว จึงจะมีความต้องการในระดับสูง แต่อย่างไรก็ตาม ลำดับชั้นของความต้องการไม่สามารถที่จะแบ่งแยกได้อย่างเด็ดขาด แต่มีความซ้ำซ้อนกันอยู่ในบางอย่าง ดังนั้น จึงอาจเป็นไปได้ว่า บางครั้งจะมีความต้องการระดับสูงเกิดขึ้นในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำยังไม่ได้ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พึงพอใจก็ได้

จากความจริงที่ว่าไม่มีบุคคลสองคนใดที่เหมือนกันไปหมดทุกอย่าง ความต้องการจึงแปรไปทั้งในแง่ชนิดและความมากน้อยที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล สำหรับคนๆหนึ่ง ความต้องการในแง่เศรษฐกิจและความต้องการทางด้านสังคมอาจจะได้รับการตอบสนองอยู่ในขั้นที่พอใจในขณะที่ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ การมีบารมี มีสถานภาพทางด้านสังคมจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดต่อเขา แต่สำหรับอีกคนหนึ่งแรงขับที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการในปัจจุบัน อาจจะเป็นความต้องการทางเศรษฐกิจ ซึ่งผลที่

ตามมาก็คือความปรารถนาที่จะได้มาเพื่อดำรงชีพนั่นเอง หรือในคนที่สาม ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับในสังคมความเป็นพวกพ้องและการได้รับการยอมรับจากกลุ่มอาจเป็นสิ่งจูงใจ ดังนั้น งานยากที่สุดที่นักบริหารกำลังเผชิญอยู่ในการกระตุ้นหรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาก็คือ การประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับความต้องการเพื่อให้ทราบถึงความต้องการเฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีอยู่นั่นเอง³⁴

ในการนำทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ไปใช้ในการจูงใจในการบริหารมีข้อควรพิจารณา ดังนี้

1. ความต้องการที่ได้รับความพึงพอใจแล้วจะไม่เป็นตัวจูงใจและจะเกิดความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นความต้องการที่สูงขึ้นจะเป็นตัวจูงใจนั้นคือความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นแรงจูงใจ

2. ความต้องการของแต่ละคนมีความซับซ้อนมากถึงแม้ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์มีประโยชน์ช่วยให้เกิดความเข้าใจในพลังจูงใจได้ก็ตามแต่ในความเป็นทฤษฎีนี้ไม่ได้ง่ายอย่างที่กล่าว ในคราวเดียวกันคนหนึ่งมีความต้องการหลายอย่าง เช่น การสอนเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการความมั่นคงในอาชีพในขณะที่เดียวกันก็ทำให้มีสถานภาพและได้รับการยอมรับจากผู้อื่นซึ่งเป็นแรงจูงใจทางสังคม

3. ทฤษฎีของมาสโลว์มิได้พัฒนามาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical) จึงมีลักษณะคล้ายเป็นทฤษฎีบนเก้าอี้ (Armchair Theory) ทำให้ขาดความเชื่อถือในความเป็นวิทยาศาสตร์ บางครั้งไม่สามารถอธิบายพฤติกรรมความต้องการได้อย่างชัดเจน³⁵ และจากผลการศึกษาวิจัยในระยะต่อมาก็ไม่พบข้อสนับสนุนอย่างมีความเชื่อมั่นได้³⁶

อย่างไรก็ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ได้ถูกนำมาปรับใช้ในองค์กรต่างๆ อย่างกว้างขวางและแตกต่างกันไปตามลักษณะหรือองค์กรทั้งนี้เพื่อสร้างสร้างความพึงพอใจหรือตอบสนองความต้องการของคนในองค์กรอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ดังตัวอย่างตามตารางต่อไปนี้

³⁴ เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, **พฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพมหานคร:ไทยวัฒนาพานิช ,2529)

³⁵ Ovens, Robert G, **Organizational Behavior in Education** (New Jersey: Prentice – Hill, Inc.,1981).

³⁶ Robbins, Stephen, **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications** (New Jersey: Prentice-Hall, Inc.,1989).

ตารางที่ 1 ระดับความต้องการและการตอบสนอง

ระดับความต้องการ	รางวัลทั่วไป	ปัจจัยตอบสนองในองค์กร
ความต้องการทางร่างกาย	อาหาร น้ำ อากาศ เพศ การพักผ่อนนอนหลับ	- การจ่ายเงิน - เงื่อนไขการทำงานที่พึงพอใจ - ที่รับประทานอาหาร
ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง	ความคุ้มครองป้องกันการดูแลรักษา	- สภาพงานที่ปลอดภัย - ผลประโยชน์จากบริษัท - งานที่มั่นคง
ความต้องการสังคม	ความรัก การมีส่วนร่วม	- การรวมกลุ่มทำงาน - การนิเทศอย่างเป็นกันเอง - สมาคมอาชีพ
ความต้องการยอมรับนับถือ	เกียรติยศ ชื่อเสียง สถานภาพ	- การยอมรับจากสังคม - ชนิดของงาน - สถานภาพในงาน
ความต้องการความสำเร็จสูงสุด แห่งตน	ความก้าวหน้า การสร้างสรรค การพัฒนา	- งานที่ท้าทาย - โอกาสในการสร้างสรรค - สัมฤทธิผลในงาน - ความก้าวหน้าในองค์กร

ที่มา: Steers and Porter, **Motivation and Work Behavior** (Singapore: McGraw-Hill,

ทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์

แอลเดอร์เฟอร์ ได้เสนอทฤษฎี ERG โดยอาศัยพื้นฐานมาจากทฤษฎีของมาสโลว์ และจากการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ แอลเดอร์เฟอร์ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. **ความต้องการดำรงชีวิต (Existence Needs)** หรือ E ความต้องการในกลุ่มนี้จะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางร่างกายและปัจจัยที่สำคัญที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ซึ่งเทียบได้กับความต้องการทางร่างกายและความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์

2. **ความต้องการสัมพันธ์ (Relatedness Needs)** หรือ R เป็นความต้องการทางสังคมที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ เช่น สมาชิกในครอบครัว เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน และคนที่ต้องการจะมีความสัมพันธ์ด้วย ความต้องการกลุ่มนี้เทียบได้กับความต้องการสังคมและความต้องการยอมรับนับถือในตามทฤษฎีมาสโลว์

3. **ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs)** หรือ G เป็นความต้องการที่จะพัฒนาตนตามศักยภาพสูงสุด เทียบได้กับความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตนและความต้องการยอมรับนับถือในตนเองตามทฤษฎีของมาสโลว์³⁷ แต่ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์มีความเห็นไม่สอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์อย่างเด่นชัด 2 ประการคือ

1. ทฤษฎี ERG เชื่อว่า ในขณะที่เดียวกันคนมีความต้องการมากกว่า 1 อย่างได้

2. ทฤษฎี ERG เชื่อว่า ถ้าความพึงพอใจในความต้องการระดับสูงสุดถูกอดกลั้นยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความปรารถนาที่จะมีความพึงพอใจในความต้องการระดับล่างจะเพิ่มขึ้น³⁸

นอกจากนี้ทฤษฎี ERG ยังไม่เคร่งครัดกับลำดับขั้นของความต้องการมากนักในข้อที่ว่าต้องได้รับความพึงพอใจในความต้องการขั้นต้นก่อนจึงจะมีความต้องการขั้นๆไป แต่ทฤษฎี ERG เห็นว่า คนอาจทำงานเพื่อความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth needs) ก็ได้ถึงแม้จะยังไม่ได้รับความพึงพอใจในความต้องการดำรงชีวิตและความต้องการสัมพันธ์ก็ตาม หรือความต้องการทั้ง 3 นี้ อาจดำเนินไปในขณะเดียวกันก็ได้

ทฤษฎี ERG เห็นด้วยกับเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล และเห็นว่าการศึกษาภูมิหลังของครอบครัว และสภาพแวดล้อมวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญหรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลมีความต้องการต่างกัน แฮร์และคณะ รายงานว่าคนต่างวัฒนธรรมจัดลำดับความต้องการแตกต่างกัน เช่น คนพื้นเมืองในประเทศสเปนและประเทศญี่ปุ่นจัดลำดับความต้องการสังคมก่อนความต้องการทางร่างกาย³⁹

ฮอยและมิสเกล ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับทฤษฎี ERG ว่ามีข้อได้เปรียบว่าทฤษฎีของมาสโลว์อย่างน้อย 3 ประการ คือ

³⁷ Alderfer, Clayton P, "An Experical Test of a New Theory of Human Needs," **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol. 4 (1969).

³⁸ Robbins and Stephen, **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications** (New Jersey: Prentice-Hall, Inc.,1989).

³⁹ Haire, Mason: Ghiselli, Edwin E.; and Torter, Lyman W, "Cultural Patterns in the Role of the Manager," **Industrial Relations**, 2,2 (February 1963):67.

1.จากการลดการจำแนกลำดับชั้นความต้องการ 5 ชั้นมาเป็น 3 ชั้น ทำให้มีความละเอียดถี่ถ้วนในการอธิบายมากกว่าทฤษฎีของมาสโลว์

2.ในการจำแนกมีการอธิบายชัดเจนกว่าโดยเฉพาะการจำแนกความต้องการความเจริญก้าวหน้า

3.มีการวัดหรือการประเมินที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของทฤษฎี⁴⁰ อย่างไรก็ตาม การศึกษาเรื่องการมุ่งใจตามแนวทฤษฎี ERG ก็ยังเป็นเรื่องที่ยังคงครุ่นต่างๆ นำมาศึกษาตารางที่ 2 ค้นคว้าวิจัยเพื่อหาข้อสรุปต่อไป

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ มาสโลว์ และแอลเดอร์เฟอร์

ทฤษฎีของเมอร์เรย์	ทฤษฎีของมาสโลว์	ทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์
ความต้องการทางจิต - ความเคารพนับถือ	ความต้องการความสำเร็จ สูงสุดแห่งตน	ความต้องการเจริญก้าวหน้า
ความสัมฤทธิ์ผล ความสัมพันธ์	ความต้องการยอมรับนับถือ	
ความก้าวหน้า	ความต้องการสังคม	ความต้องการสัมพันธ์
- ความเป็นตัวของตัวเอง - ความมีอิทธิเหนือ	ความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคง	ความต้องการดำรงชีวิต
ฯลฯ		
ความต้องการทางกาย	ความต้องการทางร่างกาย	
- อาหาร - น้ำ - เพศ - การขับถ่าย		

ที่มา: David J.Cherington, **Personnel Mangement Dubuque** (Iowa: Wm. C. Brown Company Publishers, 1983),255.

⁴⁰ Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G, **Educaction Administration** (New York: Randon House. Inc.,1982).

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลีแลนด์ (Achievement Motivation)

แมคคลีแลนด์ (David McClelland) และคณะ ได้เสนอทฤษฎีความต้องการที่มีความสัมพันธ์กับทฤษฎีการเรียนรู้ โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่า ความต้องการเป็นการเรียนรู้หรือได้รับมาจากการมีประสบการณ์ในวัฒนธรรมนั้นๆ ความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้เหล่านี้ จะเป็นพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้สถานการณ์และจูงใจให้ไปสู่เป้าหมาย คนที่มีความต้องการจะมีพฤติกรรมแตกต่างไปจากคนที่ไม่มีความต้องการ

แมคคลีแลนด์และแอทกินสัน (McClelland and Atkinson) ได้ศึกษาค้นคว้างานของเมอร์เรย์ที่กล่าวถึงความต้องการไว้หลากหลายลักษณะและนำมาจัดใหม่โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement) ความต้องการสัมฤทธิ์ผลเป็นพฤติกรรมที่จะกระทำการใดๆ ให้เป็นผลสำเร็จดีเลิศตามมาตรฐาน เป็นแรงขับที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ แมคคลีแลนด์ให้ความสนใจกับความต้องการประเภทนี้มากที่สุด มีการพัฒนาเครื่องมือเพื่อศึกษาความต้องการสัมฤทธิ์ผลของคนในสังคมวัฒนธรรมต่างๆ พบว่าในประเทศที่มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางเศรษฐกิจนั้น ประชาชนมีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงกว่า (ทั้งในปริมาณและคุณภาพ) ในประเทศที่มีความก้าวหน้าช้าทางเศรษฐกิจ ในประเทศที่ก้าวหน้ารวดเร็วทางเศรษฐกิจ ความต้องการสัมฤทธิ์ผลส่วนใหญ่มีลักษณะแสดงความขวนขวายหาทองผาพันอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ส่วนในประเทศที่ก้าวหน้าช้าทางเศรษฐกิจ ส่วนใหญ่มีลักษณะแสดงแต่เพียงความปรารถนาที่จะบรรลุถึงเป้าหมายเท่านั้น และไม่คอยรู้สึกยินดีในความสำเร็จ ไม่ได้แสดงถึงความบากบั่นหาวิธีที่จะไปสู่เป้าหมาย

จากการศึกษาวิจัยความต้องการสัมฤทธิ์ผล แมคคลีแลนด์ได้ระบุถึงลักษณะเด่น 3 ประการของผู้ที่มีความต้องการสูงด้านสัมฤทธิ์ผลว่า

1. เป็นผู้มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรับผิดชอบต่อการทำงานหรือการหาทางแก้ปัญหาและมีแนวโน้มที่จะทำงานคนเดียวมากกว่าทำงานกับคนอื่นๆ แต่ถ้านั้นต้องการคนช่วยก็มีแนวโน้มที่จะเลือกคนมาช่วยโดยพิจารณาจากความสามารถมากกว่าการมีความสัมพันธ์ส่วนตัว

2. เป็นผู้ที่มีแนวโน้มที่จะตั้งเป้าหมายในระดับค่อนข้างยากและกล้าเสี่ยงพอสมควร ในกรณีที่ต้องใช้ความสามารถแต่ไม่อาศัยโชค

3. เป็นผู้ที่มีความปรารถนาแรงกล้าในการย้อนกลับมาดูการกระทำของตนเองว่าการกระทำนั้นดีหรือไม่ อย่างไร และมีความกังวลกับการรับรู้ในผลการกระทำของตนว่าประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

4. เป็นผู้ที่มีความสันทัดในการจัดระบบงาน มีการคาดการณ์ล่วงหน้า
5. เป็นผู้ที่แข็งแกร่งหรือกระทำการแปลกๆใหม่ๆอันจะทำให้ตนรู้สึกว่าได้ประสบผลสำเร็จชอบงานที่ทำทลายความสามารถ

ในการวิจัยเกี่ยวกับความต้องการสัมฤทธิ์ผล แมคคลีแลนด พบว่า เงินไม่เป็นสิ่งจูงใจที่มีผลต่อคนที่มีความต้องการสูงด้านสัมฤทธิ์ผล เพราะคนเหล่านี้จะมีแรงจูงใจสูงอยู่แล้ว จากการศึกษาทดลองพบว่า ผู้ที่มีความต้องการสูงด้านสัมฤทธิ์ผลจะปฏิบัติงานดีถึงแม้จะมีหรือไม่มีสิ่งจูงใจที่เป็นเงินก็ตาม ส่วนผู้ที่มีความต้องการต่ำด้านสัมฤทธิ์ผลจะปฏิบัติงานไม่ดีถ้าปราศจากสิ่งจูงใจที่เป็นเงินและจะทำงานดีขึ้น เมื่อเสนอเงินให้ในการทำงาน ทั้งนี้ได้หมายความว่าเงินไม่ใช่สิ่งสำคัญสำหรับคนที่มีความต้องการสูงด้านสัมฤทธิ์ผล แต่คนพวกนี้เห็นว่า เงินเป็นผลตอบแทนและเป็นการยอมรับตนในการทำงาน เมื่อคนพวกนี้ประสบความสำเร็จเขาจะมองรางวัลที่เป็นเสมือนเป็นสิ่งแสดงถึงความสำเร็จของคนเท่านั้น

แมคคลีแลนดเชื่อว่า ความต้องการสูงด้านสัมฤทธิ์ผลเป็นหัวใจของความสำเร็จของผู้บริหารจากการศึกษาความต้องการสัมฤทธิ์ผลของผู้บริหารทั่วไปในสังคมปัจจุบัน แสดงให้เห็นว่า ความต้องการสูงด้านสัมฤทธิ์ผลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารและกิจกรรมทางเศรษฐกิจ และจากการศึกษากิจกรรมทางเศรษฐกิจจากบันทึกทางประวัติศาสตร์เกี่ยวกับปริมาณส่งออกถ่านหินจากประเทศอังกฤษ แสดงให้เห็นว่า กิจกรรมทางเศรษฐกิจจะดีขึ้นหรือลดลงตามการขึ้นหรือลงของความต้องการสัมฤทธิ์ผลโดยประมาณ 50 ปี⁴¹

จากการศึกษาวิจัย แมคคลีแลนดสรุปว่า ความต้องการสัมฤทธิ์ผลก็เหมือนกับลักษณะทางบุคลิกภาพด้านอื่นๆ ที่เกิดจากการเรียนรู้ในวัยต้นของชีวิตและส่วนใหญ่ได้รับอิทธิพลจากการอบรมเลี้ยงดูในวัยเด็กและจากอิทธิพลของพ่อแม่เด็กมีแนวโน้มที่จะมีความต้องการสูงด้านสัมฤทธิ์ผล ถ้าพ่อแม่แสดงพฤติกรรมต่อเขา ดังนี้

1. มีความสอดคล้องและเข้มงวดพอสมควรกับพฤติกรรมถูกหรือผิดของลูก
2. ให้การตอบสนองที่เหมาะสมเมื่อลูกมีความประพฤติปฏิบัติดี
3. ช่วยให้อุปกรณ์มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน

แมคคลีแลนดให้ข้อเสนอว่า การพัฒนาเศรษฐกิจและความเจริญรุ่งเรืองของประเทศมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความต้องการสัมฤทธิ์ผล และเสนอแนะว่าโครงการช่วยเหลือแก่ต่างประเทศของสหรัฐอเมริกาที่ให้แก่ประเทศที่ยากจน ควรมุ่งไปที่การช่วยให้เกิดความต้องการ

⁴¹ McClelland, David C, *The Achieving Societ*, (New York: The Press.,1961),68.

สัมฤทธิ์ผลมากกว่าการช่วยเหลือทางการเงิน แมคคิลแลนดัยังได้ให้ข้อคิดว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ผลสามารถสอนและฝึกอบรมได้เทคนิคหลักๆ 4 ประการที่ช่วยให้เกิดความต้องการสัมฤทธิ์ผลคือ

1. สนับสนุนให้มีการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล(Goal setting)และบันทึกการกระทำของตนไว้
2. ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการคิด พูด กระทำ การรับรู้ที่เกี่ยวกับความสัมฤทธิ์ผลโดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น การสอน การเล่นเกม การเลี้ยง การใช้ภาษา ฯลฯ
3. ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่ามีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จอย่างไร
4. ให้มีการสนับสนุนจากกลุ่ม เช่น ให้กลุ่มได้เล่าเรื่องที่ประสบความสำเร็จแลกเปลี่ยนกัน กล่าวโดยสรุปคือ สอนวิธีการคิดและทำพฤติกรรมเหมือนกับผู้ที่ใฝ่สัมฤทธิ์สูง พฤติกรรมที่แสดงถึงความสำเร็จจะเป็นสิ่งเสริมแรงและมีอิทธิพลต่อกลุ่มด้วย

2. ความต้องการสัมพันธ์ (Needs for Affiliation) ความต้องการสัมพันธ์ เป็นความปรารถนาที่จะสร้างมิตรภาพและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น ซึ่งคล้ายกับความต้องการสังคมในทฤษฎีของมาสโลว์ บุคคลที่มีความต้องการสูงด้านความสัมพันธ์จะมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความอบอุ่นใจและการรับรองจากผู้อื่น
2. มีแนวโน้มที่จะคล้อยตามความประสงค์หรือปทัสถานของผู้อื่นเมื่อได้รับความกดดัน
3. มีความสนใจเอาใจใส่กับความรู้สึกของคนอื่นอย่างจริงจัง

จุง (Jung) เสนอว่า คนที่มีความต้องการสูงด้านความสัมพันธ์จะชอบทำงานกับผู้อื่นมากกว่าการทำงานคนเดียว และมีแนวโน้มจะเอาใจใส่ในงานดีและพยายามทำงานให้ดีขึ้นเมื่อได้รับการรับรองและการสนับสนุนจากผู้อื่น

ในองค์กรถ้าผู้บริหารสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ จัดสภาพแวดล้อมสนับสนุนในการทำงานให้ดีแล้ว ผู้ที่มีความต้องการสูงด้านความสัมพันธ์จะทำงานได้ผลงานดียิ่งขึ้น ทำงานเข้มแข็งขึ้น และมีความพึงพอใจกับความต้องการด้านความสัมพันธ์ของตน⁴²

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการในการควบคุมผู้อื่น มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นและมีความรับผิดชอบผู้อื่น มีนักจิตวิทยาบางท่านให้เหตุผลว่า ความต้องการอำนาจเป็นเป้าหมายหลักของกิจกรรมของมนุษย์ ดังนั้น ความพึงพอใจของมนุษย์จึงมาจากการได้ควบคุมผู้อื่น รวมถึงสถานะแวดล้อมด้วย ผู้ที่มีความต้องการสูงด้านอำนาจ จะมีลักษณะดังนี้

⁴² Jung Kae H, *Motivational Theories and Practices*,(Ohio: Columbus Grid, Inc., 1977),93.

1. อยากมีอิทธิพลและนำผู้อื่น
2. อยากทำการควบคุมผู้อื่น
3. ผูกติดอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม
4. ชอบแนะนำ ให้ความคิดเห็น ประเมิน และพยายามที่จะทำให้ผู้อื่นเป็นไปตามที่ตนคิด
5. ชอบแสวงหาตำแหน่งผู้นำเมื่อมีกิจกรรมกลุ่มไม่ว่าจะอยู่ในฐานะหัวหน้าหรือสมาชิกในกลุ่มก็มักจะมีพฤติกรรมพูดมาก ชอบโต้เถียงอ้างเหตุอ้างผลนานา

แมคคลีแลนด์ (McClellan) อธิบายว่า ความต้องการอำนาจสามารถมองได้ 2 แบบ คือ อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) ซึ่งแต่ละคนมีความพยายามจะให้ตนเองเด่น มีอำนาจครอบงำผู้อื่น และอำนาจทางสังคม (Social Power) ที่แต่ละคนอยากมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาขององค์กรและอยากจะทำอะไรที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย คนที่มีความต้องการสูงด้านอำนาจทางสังคมจะมีความพึงพอใจในการทำงานกับกลุ่มและช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสิ่งนี้จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าความพึงพอใจกับความต้องการอำนาจส่วนบุคคล

นอกจากนี้ แมคคลีแลนด์ได้เสนอว่าความต้องการอำนาจทางสังคมเป็นตัวตัดสินความสำเร็จในการบริการที่สำคัญที่สุด ถึงแม้ว่าความต้องการสูงด้านสัมฤทธิ์ผลจำเป็นต่อผู้บริหาร แต่ผู้บริหารในปัจจุบันควรต้องมีความต้องการสูงด้านอำนาจทางสังคมด้วย มีข้อที่น่าสนใจและน่าสนใจประเด็นหนึ่งคือ แมคคลีแลนด์ได้วัดความต้องการอำนาจของนักศึกษามหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) กลุ่มต่างๆ ในระยะ 20 ปี พบว่า ร้อยละ 58 ของผู้มีความต้องการสูงด้านอำนาจมีความดันโลหิตสูงหรือไม่ก็ตายด้วยโรคหัวใจล้มเหลว⁴³

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two factor theory)

ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบอร์กมีชื่อเสียงต่างกันตามความนิยม เช่น ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor) ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยเกื้อหนุน (motivator-hygienes) เป็นต้น โดยเฮอริชเบอร์ก และคณะ ได้ศึกษาโดยวิธีการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกร 203 คน ใน 9 บริษัท เกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีเกี่ยวกับงานของตน จากผลการวิเคราะห์เฮอริชเบอร์ก พบว่า ปัจจัยที่จะทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม⁴⁴ ดังตารางที่ 3 และแผนภูมิที่ 5

⁴³McClelland David C, "The Two Faces of Power," *Journal of International Affairs*,24 (1970):54.

⁴⁴ Herzberg, F., Mananer, B. and Synyderman, B, *The Motivation to Work* (New York : John Wiley, 1959).

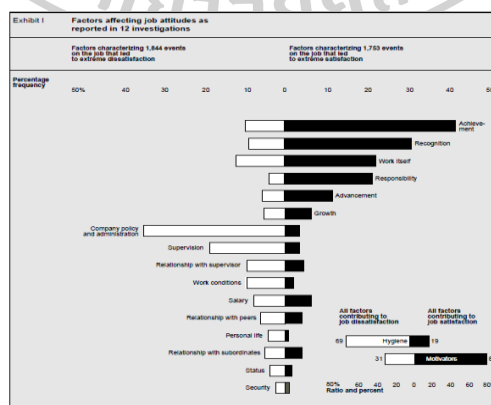
เซอร์ชเบอร์กอธิบายทฤษฎี 2 ปัจจัย ดังนี้

ตารางที่ 3 ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจ (Satisfiers or Motivator Factors)	ปัจจัยที่สร้างความไม่พึงพอใจ (Dissatisfiers or Motivator Factors)
ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต	นโยบายและการบริหารงานขององค์กร วิธีการปกครองบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ฐานะของอาชีพ ความมั่นคงในงาน

ที่มา: Frederick Herzberg, “One More Time: How do you motivate employees?,” *Harvard Business Review*, 46 (January-February, 1968), 57.

แผนภูมิที่ 5 แสดงปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน



ที่มา: Herzberg, F., Mananer, B. and Synyderman, B, *The Motivation to Work* (New York : John Wiley, 1959),67.

1.ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล (intrinsic) เป็นสิ่งที่อยู่ในความรู้สึกนึกคิดหรือในจิตใจของแต่ละบุคคลที่จะกระตุ้นให้ผู้ที่ทำงานมีความรู้สึกในด้านดี มีความพึงพอใจในการทำงาน การขาดปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ทำงานแต่อย่างใด แต่การมีปัจจัยเหล่านี้จะช่วยเป็นปัจจัยจูงใจให้เข้าทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ

2.ปัจจัยเกื้อหนุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายนอก (extrinsic) เช่น นโยบายขององค์กรและการบริหาร การนิเทศ เงินรายได้ สภาพการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นปัจจัยจูงใจในการทำงานแต่ถ้าขาดหรือไม่มีปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ทำงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้ เป็นต้น การให้ความสนใจต่อปัจจัยเกื้อหนุนจึงเป็นสิ่งจำเป็นถึงแม้จะมีได้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะจูงใจในการทำงานก็ตาม

นอกจากนี้ เฮอร์เชอร์เบิร์กยังให้ความเห็นว่า ผู้บริหารส่วนมากจะให้ความสำคัญด้านปัจจัยเกื้อหนุน เช่น เมื่อเกิดปัญหาว่าผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงานก็มักจะแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการทำงานหรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไขไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานเท่านั้น แต่มิได้เป็นการจูงใจให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารจึงควรเน้นถึงปัจจัยจูงใจที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ทำงาน สิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้คนทำงานได้ดีกว่าการให้ทำงานในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้สูงขึ้น แต่ผู้บริหารก็ต้องพยายามรักษาปัจจัยเกื้อหนุนให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจของผู้ทำงาน ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้ผู้ทำงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าในการทำทฤษฎีการจูงใจของเฮอร์เชอร์เบิร์กไปประยุกต์จะต้องคำนึงถึงทั้งปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยจูงใจควบคู่กันไปด้วยจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอร์เชอร์เบิร์กก็ยังมีข้อที่ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์อยู่หลายประการ เช่น

1.แนวทางการศึกษาที่เฮอร์เชอร์เบิร์กใช้ยังมีข้อจำกัดในเรื่องระเบียบวิธีวิจัย (methodology) จึงอาจเป็นไปได้ว่า คนมีแนวโน้มที่จะยกย่องตนเองเมื่อสิ่งที่ทำดำเนินไปด้วยดี ในทางกลับกันเมื่อเกิดความล้มเหลวก็จะตำหนิสภาวะแวดล้อมภายนอก เป็นต้น

2.มีข้อน่าสังเกตเกี่ยวกับค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของระเบียบวิธีวิจัยที่เฮอร์เชอร์เบิร์กใช้ เช่นในการแปลผลมีความเป็นไปได้ว่าข้อค้นพบบางประการยังไม่สามารถสรุปได้แน่นอนแท้จริง

โดยเฉพาะการแปลความจากคำตอบเพียงคำตอบเดียวมาสรุปเป็นประเด็น ในขณะที่ประเด็นอื่นก็ใช้วิธีการที่แตกต่างกันอีก

3. มีข้อนำสังเกตเกี่ยวกับการวัดความพึงพอใจในการทำงานโดยภาพรวม เพราะคนอาจจะไม่ชอบบางส่วนในการทำงาน แต่เขาก็มักรู้สึกยอมรับในงานนั้นๆ ได้

4. ทฤษฎีนี้ยังไม่มีคำตอบคล้องต้องกันในผลการวิจัย อันอาจเนื่องมาจากการที่ทฤษฎีนี้ไม่สนใจกับตัวแปรทางด้านสถานการณ์ (situational variables) ก็เป็นไปได้

5. เฮอรัลด์เบอร์กาคิดว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับผลงาน แต่ในระเบียบวิธีวิจัยที่เขาใช้มองเพียงด้านความพึงพอใจเท่านั้นไม่มองถึงด้านผลงาน

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนราชินีบูรณะ

โรงเรียนราชินีบูรณะ (อังกฤษ: Rachineeburana School) ที่ตั้ง เลขที่ 9 ถนน หน้าพระตำบลดุสิตบุรี อำเภอมะนัง นครปฐม จังหวัดนครปฐม ก่อตั้งครั้งแรกใน พ.ศ. 2457 โดยใช้ชื่อโรงเรียนว่า “สตรีวิทย์” หรือ โรงเรียนประจำมณฑลนครไชยศรี จากนั้นในปี พ.ศ. 2460 โรงเรียนได้ถูกเพลิงไหม้ จึงได้ย้ายสถานศึกษามาอยู่ที่เรือนพักกองเสือป่า ในภายหลัง เจ้าพระยาศรีวิไชยชินนทร (ชม สุนทรราชุน) ผู้เป็นข้าหลวงเทศาภิบาลผู้สำเร็จราชการมณฑลนครชัยศรี ได้ให้คุณหญิงทองอยู่ สุนทรราชุน ผู้เป็นภรรยา เข้ารับพระราชทานทรัพย์ พร้อมที่ดิน จากสมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชินีนาถพระพันปีหลวง มาสร้างโรงเรียนรวมถึงอาคารเรียนตามแปลนของกระทรวงธรรมการในสมัยนั้น และจัดพิธีเปิดอย่างเป็นทางการในวันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2462 โดยสมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชินีนาถพระพันปีหลวง โปรดเกล้าฯ ให้พระเจ้าวรวงศ์เธอกรมหมื่นพิทยลาภพฤฒิยากร เสด็จแทนพระองค์ และพระราชทานนามโรงเรียนแห่งนี้ว่า “โรงเรียนราชินีบูรณะ” นับแต่นั้นเป็นต้นมา

โรงเรียนราชินีบูรณะ เป็นโรงเรียนสตรีประจำจังหวัดนครปฐม เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีเนื้อที่ 11 ไร่ 1 งาน 27 ตารางวา จัดสรรเป็นพื้นที่ปลูกสร้างอาคาร 16,907 ตารางวา พื้นที่สนาม/นันทนาการ 301 ตารางวา เขตพื้นที่บริการ อำเภอมะนัง นครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

ประวัติโรงเรียนโดยย่อ

พ.ศ. 2457 เจ้าพระยาศรีวิไชยชนินทร สมุหเทศาภิบาล มณฑลนครชัยศรี ได้ขอครูสตรีจากกระทรวงธรรมการ เพื่อจัดตั้งโรงเรียนสตรีประจำจังหวัดขึ้น ครูคนแรกของโรงเรียน คือ ครูไปล์ สายันตนะโดยเช่าห้องแถวริมถนนซ้ายพระของพระคลังข้างที่ 2 ห้อง เป็นโรงเรียน เปิดสอนครั้งแรก เมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2457 มีนักเรียน 7 คน ต่อมาโรงเรียนถูกไฟไหม้ จึงย้ายมาตั้งใหม่ที่เรือนข้างที่พักของกองเสือป่า (ใกล้ห้องสมุดประชาชนในปัจจุบัน) มีนักเรียน 36 คน ต่อมาพระยามหาอำมาตย์อุปราชภาคตะวันตกและสมุหเทศาภิบาลนครชัยศรี เห็นความจำเป็นจะต้องตั้งโรงเรียนถาวรขึ้น จึงมอบให้คุณหญิงทองอยู่ข้าหลวงคนสนิทของสมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชินีนาถเข้าเฝ้าขอพระราชทานเงิน เพื่อสร้างโรงเรียนสตรีประจำมณฑลนครชัยศรี โดยโปรดเกล้าฯพระราชทานเงิน 25,000 บาท สร้างโรงเรียนบริเวณถนนราชมรรคา(ถนนหน้าพระในปัจจุบัน) ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม โดยมีพระพุทธรักษาพันธุ์ พศติเรณจันทรปฐม เป็นผู้ควบคุมการก่อสร้าง การก่อสร้างเสร็จเรียบร้อย และเปิดให้นักเรียนเข้าเรียน เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2461

สมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชินีนาถ(พระพันปีหลวง) ได้พระราชทานพระบรมฉายาลักษณ์ขนาดใหญ่ให้แก่คณะครูและนักเรียน พร้อมโปรดเกล้าฯ ให้กรมหมื่นพิทยาลภพฤทธิยากร เป็นผู้แทนพระองค์มาเปิดโรงเรียน พร้อมกับพระราชทานนามโรงเรียนว่า “ ราชินีบูรณะ ” เมื่อวันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2462 สถาปโรงเรียนเป็นตึก 2 ชั้น มีห้องเรียน 6 ห้อง

เนื่องจากนักเรียนมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นทุกปี ใน พ.ศ. 2477 พระยาพิพิธอาพลวิมลภักดี ผู้ว่าราชการจังหวัดนครปฐมในสมัยนั้น จึงได้ริเริ่มสร้างอาคารเรียนเป็นเรือนไม้สองชั้นใต้ถุนสูง เปิดใช้เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม พ.ศ.2478 ชื่อว่า “ เรือนพิพิธอาพลบูรณะ ”

พ.ศ. 2497 ได้ใช้เงินบำรุงการศึกษาต่อเติมชั้นล่างขึ้นอีก 5 ห้อง รวมเป็น 10 ห้องเรียนและได้ซื้อที่ดินเพิ่มด้านตะวันออกอีก 1 ไร่ 25 ตารางวา เป็นเงิน 45,000 บาท และได้รับพระราชทานเงินจากสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ เป็นเงิน 3,500 บาท สมทบกับเงินบริจาคของศิษย์ทุกรุ่นโรงเรียนจึงได้สร้างอาคารเรียนเพิ่มขึ้น

พ.ศ. 2499 ผู้ปกครองนักเรียนพร้อมใจกันบริจาคเงินต่อเติมโรงอาหาร ต่อมาได้สร้างอาคาร 2 ชั้น มีห้องเรียน 6 ห้อง ขึ้นใหม่ โดยได้รับบริจาคจาก นางทิม ประพันธ์สิริ และน.ส.ละออง ประพันธ์สิริ เป็นเงิน 140,000 บาท สร้างอาคาร มีชื่อว่า “ เรือน ทิม-ละออง ประพันธ์สิริ ” ปัจจุบัน “ เรือน ทิม-ละออง ประพันธ์สิริ ” ทำการรื้อถอนเพื่อก่อสร้างอาคาร 4 ชั้น นอกจากนี้ นางทิม

ประพันธ์ศิริ ยังได้กรุณามอบพันธบัตร เป็นเงิน 100,000 บาท เพื่อจัดเป็นมูลนิธิเก็บดอกผลเป็นทุนการศึกษาแก่เด็กยากจน ให้ชื่อว่า “มูลนิธิทิม-ละอองประพันธ์ศิริ อนุสรณ์”

พ.ศ. 2502 ได้ก่อตั้งสมาคมผู้ปกครอง ครูและศิษย์เก่าราชินีบูรณะ โดยมี นายวิจิตร นิลพันธ์ เป็นนายกสมาคมฯ คนแรก

พ.ศ. 2515 ได้ซื้อที่ดินด้านติดถนนคตภฤช อีก 97 ตารางวา

พ.ศ. 2526 สร้างอาคารเรียนแบบพิเศษ 4 ชั้น โดยรื้อถอนอาคารเดิมทั้งหมดอนุรักษ์ไว้แต่อาคารศรีพัชรินทร์ และในปีงบประมาณ 2528 ได้ต่อเติมอาคารเรียนแบบพิเศษ

พ.ศ. 2528 การพัฒนาโรงเรียนเป็นไปตามลำดับ แต่เนื่องจากโรงเรียนราชินีบูรณะ คณะศรีพัชรินทร์มีบริเวณคับแคบยากแก่การบริหารและพัฒนา ด้วยความสนับสนุนของสมาคมผู้ปกครอง ครูและศิษย์เก่าราชินีบูรณะและผู้ว่าราชการจังหวัดนครปฐม จึงตัดสินใจซื้อที่ดินเพิ่มอีก 4 ไร่ มูลค่ารวมค่าชดเชยบ้าน 22 หลัง เป็นเงิน 8,200,000 บาท ด้วยปณิธานอันแน่วแน่ของผู้อำนวยการยุพิน ดุขิยามิโครงการซื้อที่ดินก็สำเร็จสมความมุ่งหวังของทุกคน และได้สร้างอาคารอเนกประสงค์ในที่ดินนั้น 1 หลัง

พ.ศ. 2538 ได้ประกอบพิธีวางศิลาฤกษ์พระราชานุสาวรีย์สมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชินีนาถ เมื่อวันที่ 9 มกราคม พ.ศ. 2538 ในวันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ. 2538 เวลา 10.00 น. สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จมาทรงเปิดพระราชานุสาวรีย์ สมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชินีนาถ ณ โรงเรียนราชินีบูรณะ

พ.ศ. 2539 สมเด็จพระเจ้าภคินีเธอเจ้าฟ้าเพชรรัตนราชสุดาเสด็จมาพระราชทานทุนสมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชินีนาถแก่นักเรียนในพระอุปถัมภ์ ณ โรงเรียนราชินีบูรณะ เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2539 และในปีนี้มีภารกิจก่อสร้างอาคารเรียนแบบพิเศษ 5 ชั้น และบ้านพักผู้บริหาร โดยการริเริ่ม และการหาทุนจัดสร้าง โดย ผู้อำนวยการวิมล สุวรรณเวลา

พ.ศ. 2543 สร้างอาคารเรียน 2 หลัง คือ อาคารสุนทร-ทัศนีย์ เทียนทอง และ อาคารเรียนแบบพิเศษ 5 ชั้น โดยการริเริ่มและการหาทุนจัดสร้าง โดย ผู้อำนวยการสิริยุพา ศกุนตะเสถียร

พ.ศ. 2555 สร้างอาคาร 7 (Smart Class) แบบพิเศษ 3 ชั้น ภายใต้การริเริ่มและการหาทุนจัดสร้างโดย ผู้อำนวยการจิรพร สมบูรณ์วงศ์

พ.ศ. 2556 สร้างโดม 1 และ โดม 2 จำนวน 2 หลัง งบประมาณ 7,875,000 บาท และจัดสร้างพื้นลานอเนกประสงค์ได้ โดม 1 งบประมาณ 938,000 บาท โดยการริเริ่มและการหาทุนจัดสร้างโดย ผู้อำนวยการจิรพร สมบูรณ์วงศ์

พ.ศ. 2559 สร้างอาคารพรหมเวที 1 หลัง งบประมาณ 7,195,900 บาท โดยใช้รายได้สถานศึกษาภายใต้การริเริ่มจัดสร้างโดยท่านผู้อำนวยการจิรพร สมบูรณ์วงศ์ ระยะเวลาตั้งแต่ 1 ธันวาคม 2558 – 30 พฤษภาคม 2559

ปัจจุบันโรงเรียนราชินีบูรณะได้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนสู่มาตรฐานสากล โดยจัดตามความสนใจ ตามความถนัด ตามความต้องการของท้องถิ่น เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก (WorldCitizen) ยกกระตือรือร้นการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World class Standard) และยกกระตือรือร้นการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)⁴⁵

ตราสัญลักษณ์ประจำโรงเรียน

เป็นรูปมงกุฎหน้านาง ด้านในเป็นตัวย่อ ร.ณ. ด้านล่างประกอบด้วยคำขวัญโรงเรียน

เข็มโรงเรียนราชินีบูรณะ

เป็นรูปตราโรงเรียนราชินีบูรณะ ลักษณะเข็มเป็นรูปมงกุฎหน้านาง ด้านในเป็นตัวอักษรย่อ ร.ณ. มัชฌิมด้านเป็นเข็มสีเงิน ส่วนมัชฌิมขาลายเป็นเข็มสีทอง

คำขวัญ

เรียนดี มีวินัย น้ำใจงาม พร้อมความเป็นไทย

คติธรรม

ปณฺญา ทิ เสฏฺฐา กุสลา วทนฺติ

วิสัยทัศน์

โรงเรียนราชินีบูรณะเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลภายในปี 2555

เป้าประสงค์

นักเรียนเป็นกุลสตรีไทย มีศักยภาพเป็นพลโลกที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ และร่วมรับผิดชอบต่อสังคมโลก

สีประจำโรงเรียน

สีน้ำเงิน หมายถึง พระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นผู้พระราชทานกำเนิดโรงเรียน เป็นสีที่บ่งบอกถึงความหนักแน่น ความมั่นคง สีขาว หมายถึง การมีจิตใจที่พิสุทธิ์สะอาด รักความยุติธรรม

⁴⁵ โรงเรียนราชินีบูรณะ, รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2561.

ดอกไม้ประจำโรงเรียน

ดอกราชาวดี

ต้นไม้ประจำโรงเรียน

ต้นราชาวดี แต่จะมีต้นไม้ที่นักเรียนทุกคนรักคือ ต้นจามจุรี ต้นไม้สูงใหญ่ร่มเงาหน้าอาคาร 2 หลังตึกศรีพัชรินทร์

พันธกิจ

- 1.ส่งเสริมความเป็นกุลสตรีไทย
- 2.พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพตามมาตรฐานสากล
- 3.พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล
- 4.พัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถเทียบเคียงมาตรฐานสากล
- 5.เพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพที่เทียบเคียงมาตรฐานสากล

ข้อมูลด้านการจัดการศึกษา

จำนวนนักเรียนตามระดับชั้นเรียน ปีการศึกษา 2561

ชั้น	ชาย	หญิง	รวม
ม. 1	0	457	457
ม.2	0	505	505
ม.3	0	491	491
รวมมัธยมต้น	0	1,453	1,453
ม.4	0	502	502
ม.5	0	418	418
ม.6	0	453	453
รวมมัธยมปลาย	0	1,373	1,373
รวมทั้งหมด	0	2,826	2,826

ที่มา : โรงเรียนราชินีบูรณะ ,ข้อมูลสารสนเทศ “แผนปฏิบัติการประจำปี 2561.” อัดสำเนา
ข้อมูล 10 มิถุนายน 2561

ข้อมูลครูและบุคลากรของสถานศึกษา

ตำแหน่ง	จำนวน
ผู้อำนวยการโรงเรียน	1
ข้าราชการครู	146
พนักงานราชการ	-
ครูอัตราจ้าง	10
เจ้าหน้าที่อื่นๆ	48
รวม	205

ที่มา : โรงเรียนราชินีบูรณะ ,ข้อมูลสารสนเทศ “แผนปฏิบัติการประจำปี 2561.” อัดสำเนา
ข้อมูล 10 มิถุนายน 2561⁴⁶

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ชูเกียรติ ยิ้มพวง ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนเป็น แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยในส่วนของปัจจัยจูงใจเมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อย่อยพบว่า ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จในหน้าที่ ด้านการ ยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านความก้าวหน้ามีค่าเฉลี่ยอยู่ ในระดับต่ำสุด ส่วนปัจจัยค้ำจุนเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อยพบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการนิเทศงาน ด้านสภาพส่วนตัว ด้านนโยบายและการ บริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยในด้าน ค่าตอบแทนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำสุด⁴⁷

⁴⁶ โรงเรียนราชินีบูรณะ ,ข้อมูลสารสนเทศ “แผนปฏิบัติการประจำปี 2561.” อัดสำเนา

⁴⁷ ชูเกียรติ ยิ้มพวง, “แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี” (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการวิศวกรรม ธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2554), ค.

นริศ สังสนา,สุชาติ บางวิเศษ,กาญจน์ เรืองมนตรี ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 สรุปได้ว่า ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ ฝ่ายบริหารและครูเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายที่ดี กระตุ้นให้ครูรู้จักตั้งเป้าหมายให้กับตนเอง ด้วยการนำโรงเรียนเข้าแข่งขันหรือรับการประเมินพระราชทานรางวัลแห่งชาติ การให้อำนาจครูเพื่อให้ครูเกิดความรู้สึกมีพลัง มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น จัดหาวิทยากรภายนอกที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาหรือเป็นครูพี่เลี้ยง พัฒนาครูด้วยวิธีเสริมพลัง ที่ประกอบด้วย 3 มิติ คือ พลังใจ พลังสมอง พลังปฏิบัติและส่งเสริมให้ครูทุกคนมีแผนพัฒนาวิชาชีพเป็นของตนเอง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบ two –Way คือ บุคลากรประเมินตนเองและผู้บริหารประเมินสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม และการสร้างวัฒนธรรมในการยกย่องชื่นชมและการยอมรับ⁴⁸

เถลิงศักดิ์ อินทรสร ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัยในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจของพนักงานรักษาความปลอดภัยในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตัวแปรย่อยแต่ละปัจจัย พบว่า ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน สถานะของอาชีพ ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงานและสภาพการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนการได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ความมั่นคงในงานและเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง 2) การปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัยในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า งานวิทยุสื่อสารและกล้องวงจรปิด งานอุบัติเหตุและอัคคีภัยและงานจราจรและที่จอดรถอยู่ในระดับมาก ส่วนงานรักษาความปลอดภัยอยู่ในระดับปานกลาง 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

⁴⁸ นริศ สังสนา,สุชาติ บางวิเศษ, กาญจน์ เรืองมนตรี, “การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2558), บทคัดย่อ

รักษาความปลอดภัยในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01⁴⁹

เย็นตะวัน แสงวิเศษ ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัย พบว่า 1) การศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่าในภาพรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 10 ด้านพบว่า ทุกด้านมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากโดยเรียงตามลำดับดังนี้ คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายของหน่วยงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนสวัสดิการและเงินรางวัลตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานีจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ และภูมิลำเนาเดิมที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา อายุราชการ และเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05⁵⁰

โชติกา ระโส ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ผลการวิจัย พบว่า 1) บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจเกือบทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการยอมรับนับถือที่มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง 2) บุคลากรเพศชายและเพศหญิง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน 3) บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง 4) บุคลากรที่มีลักษณะการปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่

⁴⁹ เถลิงศักดิ์ อินทรสร, “แรงจูงใจกับการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัยในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), ง.

⁵⁰ เย็นตะวัน แสงวิเศษ, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี” (ภาคินพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2554), ข.

แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือและด้านความรับผิดชอบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง 5) บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน⁵¹

บุษบา เชิดชู ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติของข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง ด้านความรับผิดชอบ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหารและด้านผลประโยชน์ตอบแทน มีภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติของข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอขลุงจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า ข้าราชการที่มีเพศ อายุ ระดับตำแหน่งและรายได้ต่างกันมีแรงจูงใจการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย ส่วนข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย⁵²

ศทาวุธ สิทธิโชคสกุล ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าระดับในด้านความสำเร็จของงาน มีค่าระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและลักษณะของงาน ส่วนด้านที่มีค่าระดับน้อยที่สุด คือ เงินเดือน ซึ่งมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีค่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน โดยเรียงตามค่าระดับดังนี้ คือความผูกพันทางด้านความรู้สึก ความผูกพันที่เป็น

⁵¹โชติกา ระโส, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์” (ปริญาญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2555), บทคัดย่อ

⁵²บุษบา เชิดชู, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี” (ปัญหาพิเศษการศึกษารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), บทคัดย่อ

ปัทสถาน และด้านที่มีค่าระดับน้อยที่สุดคือ ความผูกพันแบบต่อเนื่อง 3) แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนเครือข่ายนิคมชะเอมแซนด์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01⁵³

ดร.รชนี จิตคำรพ ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า เรื่อง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ด้านความกระตือรือร้น ด้านการวางแผนงาน ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านความมีเอกลักษณ์ และด้านความทะเยอทะยาน รองลงมาตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 ที่มีเพศ และประสบการณ์ในการทำงานต่างกันโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษา และสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารควรต้องมีความทะเยอทะยาน มุ่งการแข่งขันเพื่อการพัฒนาและต้องพยายามปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงมีความกระตือรือร้น ความรับผิดชอบในการทำงาน เมื่อมีการตัดสินใจสิ่งใดต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอ ในขณะที่ความกล้าได้กล้าเสียบางครั้งทำให้เกิดความเสียหายกับองค์กร เพราะฉะนั้นควรจะเป็นมติขององค์กร ไม่ใช่ของผู้บริหารเพียงคนเดียว และการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับกฎหมายหรือระเบียบทางราชการ ผู้บริหารต้องปฏิบัติตาม ไม่ควรประมาทหรือหลีกเลี่ยงเนื่องจากจะทำให้เกิดความเสียหายได้⁵⁴

งานวิจัยต่างประเทศ

ลินด์เนอร์ (Lindner) ได้ศึกษาถึงปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยประชากรที่ศึกษาได้แก่พนักงานของ Piketon Research and Extension Center and Enterprise Centers จำนวน 25 คน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจใน

⁵³ ศทวภู สิริโชคสกุล, “แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในเครือข่ายนิคมชะเอมแซนด์คาเบรียลแห่งประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), ง.

⁵⁴ ดร.รชนี จิตคำรพ, “แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2561), บทคัดย่อ

การทำงานของพนักงานเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ งานที่น่าสนใจ ค่าตอบแทนที่ดี การได้รับการยอมรับในงานที่ทำ ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงานที่ดี โอกาสในการก้าวหน้าและเลื่อนตำแหน่ง ในองค์กร ความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมกำหนดนโยบายมีส่วนร่วมกับการทำงาน ความจงรักภักดีของแต่ละบุคคล กฎระเบียบที่เหมาะสม และการได้รับความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหาส่วนบุคคล

วากเนอร์ (Wagner) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจและความก้าวหน้าทางอาชีพของครูบรรจุใหม่ โดยเขาได้สำรวจความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของครูบรรจุใหม่ ในด้านความก้าวหน้าในอาชีพกับความเปลี่ยนแปลงในการฝึกสอน ผลการวิเคราะห์โดยใช้ multivariate regression analysis พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญในทางบวกระหว่างแรงจูงใจภายในของครู กับความเปลี่ยนแปลงในการฝึกสอน ตัวแปร 3 ประการในด้านแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหาร ธรรมชาติของงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นตัวแปรทำนายความสนใจในการพัฒนาอาชีพ สำหรับผลการวิเคราะห์ในด้านคุณภาพ พบว่า วิธีการซึ่งจะมีปฏิกริยา ส่งผลกระทบต่อระหว่างแรงจูงใจ กิจกรรมพัฒนาอาชีพกับบรรยากาศการทำงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางบวกและลบ⁵⁵

วอร์ลีย์ (Worley) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจของผู้บริหารระดับสูงที่มีเพศต่างกัน โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีแรงจูงใจในระดับสูงต่องานที่ทำในปัจจุบัน ผู้ร่วมงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชาและงานทั้งหมดในภาพรวม นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารระดับสูง มีแรงจูงใจในระดับต่ำในเรื่องโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า และมีแรงจูงใจในระดับปานกลางในเรื่องค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบัน ผลการวิจัยยังพบความแตกต่างระหว่างผู้บริหารระดับสูง เพศชายกับเพศหญิงในเรื่องโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า ผู้ร่วมงานและงานทั้งหมดในภาพรวม ผู้บริหารระดับสูงเพศชายมีแรงจูงใจในระดับสูง 3 เรื่องนี้ ขณะที่ผู้บริหารระดับสูงเพศหญิงจะมีแรงจูงใจในระดับต่ำ นอกจากนี้ยังพบว่า ไม่มีความแตกต่างของแรงจูงใจในเรื่องงานที่ทำในปัจจุบัน ค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบัน และวิธีการปกครองบังคับบัญชา⁵⁶

เว็สเตอร์ (Webster) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจของครูที่จะนำใช้นวัตกรรมทางการศึกษา ประสิทธิภาพของครู คุณค่าของงาน และการรับรู้การสนับสนุนทางการบริหาร ผลการวิจัยพบว่า

⁵⁵ Brigid Daly Wagner, “Motivation and professional growth in early childhood teachers” (Ph.D.dissertation, University of Rochester , 2006), Abstract.

⁵⁶ Jewell Bevins Worley, “An Investigation of Gender Differences in Motivation of Senior Administrators in Virginia Community Colleges Using Herzberg’s Two-Factor Theory” (Ed.D. dissertation, East Tennessee State University, 2006), Abstract.

สหสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของนวัตกรรมทางการศึกษากับการนำไปใช้ ในทำนองเดียวกันของการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า การนำใช้นวัตกรรมทางการศึกษาในระดับสูงมีความเกี่ยวข้องกันระดับที่สูงเกี่ยวกับสนับสนุนทางการบริหาร ในทางกลับกันพบว่า การนำนวัตกรรมทางการศึกษาในระดับต่ำ มีความสัมพันธ์กับการเห็นคุณค่าของนวัตกรรมในระดับต่ำและการรับรู้ถึงการขาดการสนับสนุนทางการบริหารของโรงเรียน⁵⁷

สรุป

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนราชินีบูรณะ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม จะเห็นได้ว่า การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูทำงานได้อย่างเต็มที่ มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการจัดการให้ครูได้รับแรงจูงใจในการทำงานที่เหมาะสม เพื่อเป็นพลังกระตุ้นให้ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้สำเร็จ ดังที่ เฮิร์ซเบิร์กและคณะ (Herzberg and other) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎี 2 ปัจจัย เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน องค์ประกอบของปัจจัยจูงใจมี องค์ประกอบของปัจจัยจูงใจมี 6 ด้าน ดังนี้ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงาน 4) ความรับผิดชอบ 5) ความต้องการในตำแหน่งการงาน 6) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ส่วนองค์ประกอบของปัจจัยค้ำจุน มี 10 ด้าน ดังนี้ 1) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร 2) วิธีการปกครองบังคับบัญชา 3) สภาพการทำงาน 4) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 6) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา 7) ความเป็นส่วนตัว 8) เงินเดือน 9) ฐานะของอาชีพ 10) ความมั่นคงในงาน เมื่อครูได้รับแรงจูงใจที่ดีและเหมาะสมกับงานแล้วก็จะเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อไป

⁵⁷ Laura Elizabeth Webster, “Teacher motivation to implement an educational innovation:Teacher efficacy,task value,and percepyion of administrative support” (Ed.D.dissertation, University of Southern California , 2006), Abstract.

บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ 2) ความคิดเห็นแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้บุคลากรโรงเรียนราชินีบูรณะ จังหวัดนครปฐม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) มีผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ครูผู้สอนที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครู เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครู ตามแนวคิดของ เอิร์ชเบิร์ก เมาสเนอร์ และสไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman) ซึ่งการดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการวิจัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ขั้นตอนนี้เป็นการจัดเตรียมโครงการเพื่อให้เกิดเป็นกระบวนการของการดำเนินการตามโครงร่างการวิจัย โดยการศึกษาจากเอกสาร ตำรา ข้อมูลสถิติ รวมทั้งงานวิจัยตลอดจนรายงานหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาจัดทำโครงร่างการวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อเสนอโครงร่างการวิจัยต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะของ คทาวุธ สิทธิโชคสกุล เพื่อใช้วัดระดับแรงจูงใจ หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บได้มาวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นการจัดทำรายงานผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขพัฒนาข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ จัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยนี้เกิดประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย โดยประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบการวิจัยเป็นกลุ่มตัวอย่างเดียวมีการวัดครั้งเดียวในลักษณะศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (the-one-shot, non-experimental case study) เขียนเป็นแผนภูมิ (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย บุคลากรโรงเรียน จำนวน 147 คน (ไม่รวมผู้วิจัย)

กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ซึ่งกำหนดขนาดตัวอย่างจากการเปิดตาราง การกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)⁵⁸ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 108 คน และสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling) ตามประเภท การปฏิบัติงานในโรงเรียนประกอบด้วย ข้าราชการครู 147 คน

ตารางที่ 4 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประเภทการปฏิบัติงานในโรงเรียน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ข้าราชการครู	147	108
รวม	147	108

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ภูมิภาค อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครูตามแนวคิดของ เฮิร์ซเบิร์ก เมาสเนอร์ และสไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman) ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ 1.ปัจจัยจูงใจ และ 2.ปัจจัยค้ำจุน ดังนี้

2.1 ปัจจัยจูงใจ (motivator factors) มีทั้งหมด 6 ข้อ ดังนี้

2.1.1. ความสำเร็จในการทำงาน (achievement) หมายถึง การที่คนทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เมื่องานประสบผลสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จของงานนั้น

2.1.2. การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้จะอยู่ในรูปของการยกย่อง ชมเชย หรือการยอมรับในความรู้ความสามารถ

⁵⁸ พวงรัตน์ ทวีรัตน์, *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, (ฉบับปรับปรุงใหม่ล่าสุด)* (กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2543), 303.

2.1.3. ลักษณะของงาน (work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำหาย หรือเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง

2.1.4. ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและมีอำนาจในงานที่ได้รับมอบชอบอย่างเต็มที่

2.1.5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

2.1.6. โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.2 ปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) มีทั้งหมด 10 ข้อ ดังนี้

2.2.1. นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (company policy and administration) หมายถึง การจัดการ (management) การบริหารงานขององค์กรและการติดต่อสื่อสารในองค์กร

2.2.2. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

2.2.3. สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียงอากาศ ชั่วโมงการทำงานและสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์การทำงาน หรือเครื่องมือต่างๆ

2.2.4. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relation with superior) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถในการทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.2.5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation with peers) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถในการทำงานร่วมกันและความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.2.6. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (interpersonal relation with subordinate) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดี และมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2.7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) หมายถึง ความรู้สึกดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานของเขา

2.2.8. เงินเดือน (salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นที่น่าพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

2.2.9. ฐานะของอาชีพ (status) หมายถึง อาชีพที่เป็นที่ยอมรับของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.2.10 ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงานความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบสอบถามของการวิจัย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) เพื่อสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ภูมิลำเนา อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ โดยผู้วิจัยสร้างตามแนวคิดของ เฮิร์ซเบิร์ก เมาสเนอร์ และสไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman) โดยเป็นแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพได้ 5 ระดับของ ลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale)⁵⁹ ซึ่งสามารถจัดคุณภาพตามลำดับคุณภาพได้ 5 ระดับ โดยมีความหมายดังนี้ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับน้อย
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

⁵⁹ Rensis Likert, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, *วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 114-115.

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามของนายคทาวุธ สิทธิโชคสกุล เรื่องแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 และค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.970⁶⁰

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถาม ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อดำเนินการถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือถึงผู้อำนวยการโรงเรียนราชินีบูรณะ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม เพื่อขอความร่วมมือให้ผู้บริหารและครูตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่บัณฑิตวิทยาลัยออกให้ส่งไปยังโรงเรียนราชินีบูรณะ เพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามและเก็บคืนด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดกลับคืนมาแล้วผู้วิจัยพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

⁶⁰ คทาวุธ สิทธิโชคสกุล, “แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), 85.

2. นำแบบสอบถามมาตรวจรวบรวมคะแนน
3. ลงรหัสข้อมูลนำไปคำนวณค่าสถิติ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
4. เสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบการบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลใช้ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ใช้สถิติค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)⁶¹ ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูอยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูอยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

⁶¹ John W. Best and James V. Kahn, **Research in Education**, 10th ed. (Boston, Mass : Allyn and Bacon, 2006), 310.

สรุป

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ 2) แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา(descriptive research) โดยใช้บุคลากรโรงเรียนราชินีบูรณะ เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลครูโรงเรียนราชินีบูรณะ จำนวน 108 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครูตามแนวคิดของเฮอิร์ชเบิร์กและคณะ (Herzberg and other) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนราชินีบูรณะ เลขที่ 9 ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ซึ่งเป็นหน่วยวิเคราะห์ ประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน ครูปฏิบัติการสอน ประกอบด้วย ข้าราชการครู จำนวน 146 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 108 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ครบทั้ง 108 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบการบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูลวิจัยครั้งนี้ เป็นครูโรงเรียนราชินีบูรณะ จำนวน 108 คน การวิเคราะห์พิจารณาตาม เพศ ภูมิลำเนา อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัว		จำนวน	ร้อยละ
1 เพศ	ชาย	41	37.38
	หญิง	67	62.62
รวม		108	100.00
2.ภูมิลำเนา	นครปฐม	73	67.59
	ต่างจังหวัด	35	32.41
รวม		108	100.00

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพส่วนตัว		จำนวน	ร้อยละ
3. อายุ	20-30 ปี	21	19.44
	31-40 ปี	41	37.97
	41-50 ปี	27	25.00
	51-60 ปี	19	17.59
รวม		108	100.00
4. สถานภาพ	โสด	37	34.26
	สมรส	71	65.74
	หย่าร้าง/หม้าย	-	-
รวม		108	100.00
5. ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	46	42.60
	ปริญญาโท	60	55.55
	ปริญญาเอก	2	1.85
รวม		108	100.00
6. ตำแหน่งในโรงเรียน	ผู้บริหาร	1	0.93
	สถานศึกษา	107	99.07
	ข้าราชการครู		
รวม		108	100.00
7. ประสบการณ์ในการทำงาน	1-5 ปี	11	10.19
	6-10 ปี	27	25.00
	11-15 ปี	25	23.14
	16-20 ปี	22	20.37
	21 ปี ขึ้นไป	23	21.30
รวม		108	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 62.62 เพศชาย จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 37.38 ภูมิลำเนาอยู่จังหวัดนครปฐม 73 คน คิดเป็นร้อยละ 67.59 อยู่ต่างจังหวัด 35 คน คิดเป็นร้อยละ 32.41 มีอายุระหว่าง 20-30 ปี

จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 19.44 รองลงมา อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 37.97 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 17.59 มีสถานภาพโสด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 34.26 และสถานภาพสมรส จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 65.74 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 42.60 รองลงมาคือ จบการศึกษาระดับปริญญาโท 60 คน คิดเป็นร้อยละ 55.55 และ จบการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.85 มีตำแหน่งเป็นข้าราชการครูมาก จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 99.07 และ ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.93 และมีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 10.19 ประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 23.14 ประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 20.37 และ 21 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 21.30

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ

การวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 1 แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์จากค่ามัธยเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามองค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงาน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ขอบเขตของค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่ได้กำหนดไว้ตั้งรายละเอียดตามตารางที่ 6 ตารางที่ 6 ค่ามัธยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าระดับและลำดับของแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ

(n=108)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	(\bar{X})	(S.D.)	ค่าระดับ
ปัจจัยจูงใจ	3.75	0.44	มาก
1. ความสำเร็จในการทำงาน	3.62	0.41	มาก
2. การได้รับการยอมรับนับถือ	3.84	0.54	มาก
3. ลักษณะของงาน	3.63	0.46	มาก
4. ความรับผิดชอบ	4.03	0.31	มาก
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	3.68	0.46	มาก
6. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต	3.71	0.45	มาก
ปัจจัยค้ำจุน	3.86	0.45	มาก

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับ
7. นโยบายและการบริหารงานขององค์กร	3.61	0.40	มาก
8. วิธีการปกครองบังคับบัญชา	3.73	0.40	มาก
9. สภาพการทำงาน	3.94	0.29	มาก
10. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.77	0.40	มาก
11. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.94	0.59	มาก
12. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.62	0.51	มาก
13. ความเป็นอยู่ส่วนตัว	3.76	0.49	มาก
14. เงินเดือน	3.76	0.47	มาก
15. ฐานะของอาชีพ	4.25	0.45	มาก
16. ความมั่นคงในงาน	4.28	0.46	มาก
ภาพรวม	3.81	0.30	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.81$, S.D.= 0.30) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.75$, S.D.=0.44) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความรับผิดชอบ ($\bar{x}=4.03$, S.D.=0.31) การได้รับการยอมรับนับถือ ($\bar{x}=3.84$, S.D.=0.54) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ($\bar{x}=3.71$, S.D.=0.45) ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ($\bar{x}=3.68$, S.D.=0.46) ลักษณะของงาน ($\bar{x}=3.63$, S.D.=0.46) และ ความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{x}=3.62$, S.D.=0.41)

ส่วนปัจจัยค้ำจุน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.86$, S.D.=0.45) เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความมั่นคงในงาน ($\bar{x}=4.28$, S.D.=0.46) ฐานะของอาชีพ ($\bar{x}=4.25$, S.D.= 0.45) สภาพการทำงาน ($\bar{x}=3.94$, S.D.=0.29) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x}=3.94$, S.D.=0.59) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ($\bar{x}=3.77$, S.D.=0.40) เงินเดือน ($\bar{x}=3.76$, S.D.=0.47) ความเป็นอยู่ส่วนตัว ($\bar{x}=3.76$, S.D.=0.49) วิธีการปกครองบังคับบัญชา ($\bar{x}=3.73$, S.D.=0.40) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x}=3.62$, S.D.=0.51) และนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ($\bar{x}=3.61$, S.D.=0.40)

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ด้านปัจจัยจูงใจจำนวน 6 ด้าน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 7-12

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน

(n=108)

ข้อ	ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับ
1	ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์	3.46	0.50	ปานกลาง
2	ท่านสามารถให้คำชี้แจงที่ถูกต้องและสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยตนเองจนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี	3.53	0.50	มาก
3	ท่านรู้สึกพอใจในผลการทำงานและภูมิใจผลสำเร็จของงาน	3.87	0.44	มาก
รวม		3.61	0.41	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.61$, S.D.=0.41) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ท่านรู้สึกพอใจในผลการทำงานและภูมิใจผลสำเร็จของงาน $\bar{x} = 3.87$, S.D.=0.44) ท่านสามารถให้คำชี้แจงที่ถูกต้องและสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยตนเองจนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ($\bar{x} = 3.53$, S.D.=0.50) และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ คือ ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ($\bar{x} = 3.46$, S.D.=0.50)

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

(n=108)

ข้อ	ปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยอมรับ	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับ
1	ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถและการทำงานของท่าน	3.83	0.62	มาก
2	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับความคิดเห็นของท่าน	3.82	0.58	มาก
3	ในการทำงานท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	3.85	0.58	มาก
รวม		3.84	0.54	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินี ปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.84$, S.D.=0.54) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ในการทำงานท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ($\bar{x}=3.85$, S.D.=0.58) ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถและการทำงานของท่าน ($\bar{x}=3.83$, S.D.=0.62) และผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับความคิดเห็นของท่าน ($\bar{x}=3.82$, S.D.=0.58)

ตารางที่ 9 ค่ามัธยฐานเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบุรณะ ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะของงาน

(n=108)

ข้อ	ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะของงาน	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับ
1	งานที่ท่านทำเป็นงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ น่าสนใจ หลากหลาย ไม่ซ้ำซากจำเจ	3.58	0.51	มาก
2	งานที่ทำให้เปิดโอกาสให้ท่านใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองได้อย่างเต็มที่	3.59	0.51	มาก
3	งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ท่านสามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเองตั้งแต่ต้นจนจบ	3.72	0.65	มาก
รวม		3.63	0.46	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบุรณะ ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะของงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.63$, S.D.=0.46) งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ท่านสามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเองตั้งแต่ต้นจนจบ ($\bar{x}=3.72$, S.D.=0.65) งานที่ทำให้เปิดโอกาสให้ท่านใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองได้อย่างเต็มที่ ($\bar{x}=3.59$, S.D.=0.51) และงานที่ท่านทำเป็นงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ น่าสนใจ หลากหลาย ไม่ซ้ำซากจำเจ ($\bar{x}=3.58$, S.D.=0.51)

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบ

(n=108)

ข้อ	ปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบ	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับ
1	ท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ ทำทหายความสามารถของท่าน	4.35	0.48	มาก
2	ท่านได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบมากกว่าเดิมอันสืบเนื่องมาจากความสามารถของท่าน	3.97	0.44	มาก
3	ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานและมีอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	3.78	0.45	มาก
รวม		4.03	0.31	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินี ปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.03$, S.D.=0.31) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ ทำทหายความสามารถของท่าน ($\bar{x} = 4.35$, S.D.=0.48) ท่านได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบมากกว่าเดิม อันสืบเนื่องมาจากความสามารถของท่าน ($\bar{x} = 3.97$, S.D.=0.44) และท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานและมีอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{x} = 3.78$, S.D.=0.45)

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

(n=108)

ข้อ	ปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับ
1	ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือยกระดับสถานะให้สูงขึ้นอย่างน่าพอใจ	3.51	0.54	มาก
2	ท่านได้รับการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการทำงานจากการอบรมสัมมนา ดูงาน หรือศึกษาต่อ	3.84	0.52	มาก
รวม		3.68	0.46	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.68$, S.D.=0.46) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ท่านได้รับการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการทำงานจากการอบรมสัมมนา ดูงานหรือศึกษาต่อ ($\bar{x}=3.84$, S.D.=0.52) และท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือยกระดับสถานะให้สูงขึ้นอย่างน่าพอใจ ($\bar{x}=3.51$, S.D.=0.54)

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยจูงใจด้าน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต

(n=108)

ข้อ	ปัจจัยจูงใจด้านโอกาสที่จะได้รับ ความก้าวหน้าในอนาคต	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับ
1	ท่านมีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าจากตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่	3.73	0.47	มาก
2	ท่านมีโอกาสได้รับการส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อ ดูงานหรือเข้าอบรมสัมมนา เพิ่มพูนความรู้และทักษะชีวิต	3.69	0.56	มาก
รวม		3.71	0.45	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.71$, S.D.=0.45) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ท่านมีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าจากตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ($\bar{x}=3.73$, S.D.=0.47) และท่านมีโอกาสได้รับการส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อ ดูงานหรือเข้าอบรมสัมมนา เพิ่มพูนความรู้และทักษะชีวิต ($\bar{x}=3.69$, S.D.=0.56)

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ด้านปัจจัยจูงใจจำแนกเป็นรายชื่อและรายด้านจำนวน 10 ด้าน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 13-22

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค่าจุน ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร

(n=108)

ข้อ	ปัจจัยค่าจุนด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับ
1	โรงเรียนของท่านมีการบริหารจัดการที่ดีและจัดระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.73	0.64	มาก
2	โรงเรียนของท่านมีนโยบายในการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน	3.45	0.50	ปานกลาง
3	ท่านเห็นด้วยกับนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนที่ตั้งไว้	3.66	0.35	มาก
รวม		3.61	0.40	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค่าจุนด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.61$, S.D.=0.40) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ โรงเรียนของท่านมีการบริหารจัดการที่ดีและจัดระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 3.73$, S.D.=0.64) ท่านเห็นด้วยกับนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนที่ตั้งไว้ ($\bar{x} = 3.66$, S.D.=0.35) และพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ คือ โรงเรียนของท่านมีนโยบายในการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 3.45$, S.D.=0.50)

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค่าจุนด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา

(n=108)

ข้อ	ปัจจัยค่าจุนด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับ
1	ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการบริหารงานให้ดำเนินไปได้ด้วยดี	3.90	0.53	มาก
2	ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตรงกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างเหมาะสม	3.74	0.54	มาก
3	ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน	3.55	0.50	มาก
รวม		3.73	0.40	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินี ปัจจัยค้ำจุนด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.73$, S.D.=0.40) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการบริหารงานให้ดำเนินไปได้ด้วยดี ($\bar{x} = 3.90$, S.D.=0.53) ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตรงกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างเหมาะสม ($\bar{x} = 3.74$, S.D.=0.54) และผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นธรรมต่อใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน ($\bar{x} = 3.55$, S.D.=0.50)

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพการทำงาน

(n=108)

ข้อ	ปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพการทำงาน	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับ
1	โรงเรียนได้จัดสภาพทางกายภาพของงานและสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.07	0.26	มาก
2	โรงเรียนได้จัดหาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	4.13	0.34	มาก
3	ลักษณะงานและการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม	3.62	0.54	มาก
รวม		3.94	0.29	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.94$, S.D.=0.29) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ โรงเรียนได้จัดหาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน $\bar{x} = 4.13$, S.D.=0.34) โรงเรียนได้จัดสภาพทางกายภาพของงานและสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{x} = 4.07$, S.D.=0.26) และลักษณะงานและการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม ($\bar{x} = 3.62$, S.D.=0.54)

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยคำจุนด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

(n=108)

ข้อ	ปัจจัยคำจุนด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับ
1	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	3.92	0.50	มาก
2	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านปรึกษาหารือหรือเสนอความคิดเห็นตามความเหมาะสม	3.88	0.58	มาก
3	ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับท่านและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	3.53	0.50	มาก
รวม		3.77	0.40	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินี ปัจจัยคำจุนด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.77$, S.D.=0.40) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียง ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ท่านมีความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ($\bar{x} = 3.92$, S.D.=0.50) ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านปรึกษาหารือหรือเสนอความคิดเห็นตามความเหมาะสม ($\bar{x} = 3.88$, S.D.=0.58) และผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับท่านและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ($\bar{x} = 3.53$, S.D.=0.50)

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยคำจุน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

(n=108)

ข้อ	ปัจจัยคำจุนด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับ
1	ท่านได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน	3.92	0.61	มาก
2	ท่านมีการติดต่อสัมพันธ์และมีความเข้าใจอันดีจากเพื่อนร่วมงาน	3.96	0.64	มาก
รวม		3.94	0.59	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยคำจุนด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.94$, S.D.=0.59) เมื่อ

พิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ท่านมีการติดต่อสัมพันธ์และมีความเข้าใจอันดีจากเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 3.96$, S.D.=0.64) และท่านได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x}=3.92$, S.D.=0.61)

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค้ำจุน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

(n=108)

ข้อ	ปัจจัยค้ำจุนด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับ
1	ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกับท่านอย่างเต็มความสามารถ	3.65	0.55	มาก
2	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีในระดับส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน	3.59	0.58	มาก
รวม		3.62	0.51	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค้ำจุนด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.62$, S.D.=0.51) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกับท่านอย่างเต็มความสามารถ ($\bar{x} = 3.65$, S.D.=0.55) และท่านมีความสัมพันธ์อันดีในระดับส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน ($\bar{x} = 3.59$, S.D.=0.58)

ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค้ำจุนด้านความเป็นส่วนตัว

(n=108)

ข้อ	ปัจจัยค้ำจุนด้านความเป็นส่วนตัว	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับ
1	สมาชิกในครอบครัวมีความพอใจในหน้าที่การงานของท่าน	3.99	0.62	มาก
2	การทำงานตามหน้าที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหาใดๆ ที่ส่งผลกระทบต่อครอบครัวและเรื่องส่วนตัวของท่าน	3.48	0.56	ปานกลาง
3	สมาชิกในครอบครัวเห็นว่าเงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมเพียงพอต่อการเลี้ยงครอบครัว	3.82	0.55	มาก
รวม		3.76	0.49	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนราชินี ปัจจัยค้ำจุนด้านความเป็นส่วนตัว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.76$, S.D.=0.49) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ สมาชิกในครอบครัวมีความพอใจในหน้าที่การงานของท่าน ($\bar{x} = 3.99$, S.D.=0.62) สมาชิกในครอบครัวเห็นว่าเงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมเพียงพอต่อการเลี้ยงครอบครัว ($\bar{x} = 3.82$, S.D.=0.55) และระดับปานกลาง 1 ข้อ คือ การทำงานตามหน้าที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหาใดๆ ที่ส่งผลกระทบต่อครอบครัวและเรื่องส่วนตัวของท่าน ($\bar{x} = 3.48$, S.D.=0.56)

ตารางที่ 20 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค้ำจุนด้านเงินเดือน

(n=108)

ข้อ	ปัจจัยค้ำจุนด้านเงินเดือน	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับ
1	ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและภาระของงานที่ท่านได้รับ	3.76	0.53	มาก
2	การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นที่น่าพึงพอใจสำหรับท่าน	3.76	0.63	มาก
รวม		3.76	0.47	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค้ำจุนด้านเงินเดือน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.76$, S.D.=0.47) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและภาระของงานที่ท่านได้รับ ($\bar{x}=3.76$, S.D.=0.53) และการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นที่น่าพึงพอใจสำหรับท่าน ($\bar{x}=3.76$, S.D.=0.63)

ตารางที่ 21 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค้ำจุนด้านฐานะของอาชีพ

(n=108)

ข้อ	ปัจจัยค้ำจุนด้านฐานะของอาชีพ	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับ
1	อาชีพและตำแหน่งที่ท่านรับผิดชอบมีเกียรติศักดิ์ศรีและเป็นที่ยอมรับของสังคม	4.69	0.46	มาก
2	ท่านได้รับสิทธิพิเศษบางอย่างจากอาชีพและตำแหน่งที่ท่านรับผิดชอบ	3.81	0.63	มาก
รวม		4.25	0.45	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค้ำจุนด้านฐานะของอาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.25$, S.D.=0.45) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ อาชีพและตำแหน่งที่ท่านรับผิดชอบมีเกียรติศักดิ์ศรีและเป็นที่ยอมรับของสังคม ($\bar{x}=4.69$, S.D.=0.46) และท่านได้รับสิทธิพิเศษบางอย่างจากอาชีพและตำแหน่งที่ท่านรับผิดชอบ ($\bar{x}=3.81$, S.D.=0.63)

ตารางที่ 22 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค้ำจุนด้านความมั่นคงในงาน

(n=108)

ข้อ	ปัจจัยค้ำจุนด้านความมั่นคงในงาน	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับ
1	ท่านรู้สึกว่าคุณค่าตำแหน่งหน้าที่และอาชีพของท่านมีความมั่นคงยั่งยืน	4.40	0.49	มาก
2	ท่านคิดว่าโรงเรียนของท่านเป็นองค์กรที่มั่นคงเป็นที่พึ่งพาให้ท่านได้ตลอดชีวิต	4.16	0.52	มาก
รวม		4.28	0.46	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค้ำจุนด้านความมั่นคงในงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.28$, S.D.=0.46) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ท่านรู้สึกว่ตำแหน่งหน้าที่และอาชีพของท่านมีความมั่นคงยั่งยืน ($\bar{x}=4.40$, S.D.=0.49) และท่านคิดว่าโรงเรียนของท่านเป็นองค์กรที่มั่นคงเป็นที่พึ่งพาให้ท่านได้ตลอดชีวิต ($\bar{x}=4.16$, S.D.=0.52)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ

จากคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ

ส่งเสริมให้ครูทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยกำหนดระยะเวลาในการทำงานชัดเจน ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและชี้แนะเมื่องานประสบปัญหา เปิดโอกาสทางความคิดของบุคลากรอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ปัจจัยค้ำจุน

ส่งเสริมการทำงานโดยมีการชี้แจงข้อมูลด้านแผนงานและนโยบายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาทราบ มีการกระจายงานให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างทั่วถึงแบ่งสายงานรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ ยุติธรรม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว และมีแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวในการทำงานอย่างมีความสุข

ส่งเสริมให้ครูใช้ชีวิตแบบพอเพียง เสริมสร้างรายได้ที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิต จัดทำสวัสดิการที่จำเป็นอื่นๆ ให้เหมาะสม เพื่อลดค่าใช้จ่ายและภาระหนี้สินของข้าราชการครู

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ 2) แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ซึ่งใช้บุคลากรในโรงเรียนราชินีบูรณะเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 108 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครู ตามแนวคิดของเฮร์ซเบิร์กและคณะ (Herzberg and other) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency: f) และค่าร้อยละ (percentage:%) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1.แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ลักษณะของงาน และความสำเร็จในการทำงาน

ส่วนปัจจัยค้ำจุน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความมั่นคงในงาน ฐานะของอาชีพ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัว วิธีการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และนโยบายและการบริหารงานขององค์กร

2.แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ สรุปได้ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ พบว่า มีแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ดังนี้

ส่งเสริมให้ครูทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยกำหนดระยะเวลาในการทำงาน ชัดเจน ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและชี้แนะเมื่องานประสบปัญหา เปิดโอกาสทางความคิดของ บุคลากรอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านวิทยาการและเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ปัจจัยสำคัญ พบว่า มีแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนราชินีบูรณะ ดังนี้

ส่งเสริมการทำงานโดยมีการชี้แจงข้อมูลด้านแผนงานและนโยบายที่มีส่วน เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาทราบ มีการกระจายงานให้บุคลากรทุก คนทำงานอย่างทั่วถึงแบ่งสายงานรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ ยุติธรรม สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง คล่องตัว และมีแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวในการทำงาน อย่างมีความสุข

ส่งเสริมให้ครูใช้ชีวิตแบบพอเพียง เสริมสร้างรายได้ที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิต จัดหาสวัสดิการที่จำเป็นอื่นๆ ให้เหมาะสม เพื่อลดค่าใช้จ่ายและภาระหนี้สินของข้าราชการครู

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินี ผู้วิจัยสามารถ นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจาก การบริหารงานของโรงเรียนราชินี บูรณะ มีการวางแผนงานที่ชัดเจน มอบหมายงานตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานของตนเองได้อย่างเต็มที่ ยอมรับฟังความ คิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ทุกฝ่ายมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สมานสามัคคี ร่วมมือกันทำงาน เมื่อทำงาน ประสบความสำเร็จ มีการยกย่องชมเชยภายในองค์กร และยกย่องเชิดชูเกียรติให้ทุกคนได้รับรู้ เป็น การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะเป็นอย่างมาก ส่งผลให้เกิด แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของเฮิร์ชเบิร์ก และคณะ ได้ศึกษาโดยวิธีการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกร 203 คน ใน 9 บริษัท เกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีเกี่ยวกับงานของตน จากผลการวิเคราะห์เฮิร์ชเบิร์ก พบว่า ปัจจัยที่จะทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ 1.ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล (intrinsic) เป็นสิ่งที่อยู่ในความรู้สึก นึกคิดหรือในจิตใจของแต่ละบุคคลที่จะกระตุ้นให้ผู้ที่ทำงานมีความรู้สึกในด้านดี มีความพึงพอใจใน

การทำงาน การขาดปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ทำงานแต่อย่างใด แต่การมีปัจจัยเหล่านี้จะช่วยเป็นสิ่งจูงใจให้เข้าทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ 2.ปัจจัยเกื้อหนุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายนอก (extrinsic) เช่น นโยบายขององค์กรและการบริหาร การนิเทศ เงินรายได้ สภาพการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งจูงใจในการทำงานแต่ถ้าขาดหรือไม่มีปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ทำงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้ เป็นต้น การให้ความสนใจต่อปัจจัยเกื้อหนุนจึงเป็นสิ่งจำเป็นถึงแม้จะมีได้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะจูงใจในการทำงานก็ตาม แมคเกรเกอร์ (McGregor) ลิเคอร์ท (Likert) ไชน์ (Schein) และ ไมล์ (Miles) ได้เสนอแนวคิดแบบทรัพยากรมนุษย์มีพรรณณะว่า มนุษย์ถูกจูงใจโดยปัจจัยที่ซับซ้อนและมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เช่น เงิน ความต้องการสัมพันธ์ ความต้องการสัมฤทธิ์ผลความปรารถนาในงานที่มีความหมายสำหรับตน เป็นต้น คนทำงานมีความแตกต่างกัน มองเป้าหมายของงานต่างกันและมีความสามารถต่างกัน ดังนั้น ในการบริหารต้องมองคนงานเป็นเสมือนแหล่งรวมของความสามารถที่มีศักยภาพหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารคือ ต้องเรียนรู้วิธีการที่ดีที่สุดในการนำทรัพยากรเหล่านี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามที่ต้องการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชูเกียรติ ยิ้มพวง ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับ เกลิงศักดิ์ อินทรสร ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัยในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจของพนักงานรักษาความปลอดภัยในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เย็นตะวัน แสงวิเศษ ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัย พบว่า การศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่าในภาพรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก โชติกา ระโส ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก บุษบา เชิดชู ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติของข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ศทาวุธ สิทธิโชค สกกุล ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ดร.รชนี จิตคำรพ ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาเขต 16 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นกัน ลินด์เนอร์ (Lindner) ได้ศึกษาถึงปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยประชากรที่ศึกษาได้แก่พนักงานของ Piketon Research and Extension Center and Enterprise Centers จำนวน 25 คน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ งานที่น่าสนุกใน ค่าตอบแทนที่ดี การได้รับการยอมรับในงานที่ทำ ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงานที่ดี โอกาสในการก้าวหน้าและเลื่อนตำแหน่งในองค์กร ความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมกำหนดนโยบายมีส่วนร่วมกับการงาน ความจงรักภักดีของแต่ละบุคคลกฎระเบียบที่เหมาะสม และการได้รับความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหาส่วนบุคคล และวากเนอร์ (Wagner) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจและความก้าวหน้าทางอาชีพของครูบรรจุใหม่ โดยเขาได้สำรวจความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของครูบรรจุใหม่ ในด้านความก้าวหน้าในอาชีพกับความเปลี่ยนแปลงในการฝึกสอน ผลการวิเคราะห์โดยใช้ multivariate regression analysis พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญในทางบวกระหว่างแรงจูงใจภายในของครูกับความเปลี่ยนแปลงในการฝึกสอน ตัวแปร 3 ประการในด้านแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหาร ธรรมชาติของงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นตัวแปรทำนายความสนใจในการพัฒนาอาชีพ สำหรับผลการวิเคราะห์ในด้านคุณภาพ พบว่า วิธีการซึ่งจะมีปฏิภิกิริยา ส่งผลกระทบต่อระหว่างแรงจูงใจ กิจกรรมพัฒนาอาชีพกับบรรยากาศการทำงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางบวกและลบ

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ลักษณะของงาน และความสำเร็จในการทำงาน ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารมีการวางแผนดำเนินงาน โดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน ครูได้ทำงานที่ได้รับมอบหมายตามความถนัดของตนเอง และสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างอิสระ ทางโรงเรียนได้จัดหาอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้เข้ารับการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพของตนเอง ส่งเสริมให้ครูได้ทำวิทยฐานะ สอบเลื่อนตำแหน่ง และสอบย้ายได้อย่างอิสระ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ที่ได้สรุปลักษณะของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจจะเป็นไปตามลำดับขั้นความต้องการอย่างมีระบบ และลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์มี 5 ระดับ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านสังคม ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความสำเร็จในชีวิต โดยมีลักษณะเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูเกียรติ ยิ้มพวง ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษา บริษัทบางกอกก๊กลาส จำกัด โรงงาน

จังหวัดปทุมธานี พบว่า ปัจจัยจูงใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จในหน้าที่ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านความก้าวหน้ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำสุด เช่นเดียวกับ ดร.รชนี จิตคำรพ ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า เรื่อง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ด้านความกระตือรือร้น ด้านการวางแผนงาน ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านความมีเอกลักษณ์ และด้านความทะเยอทะยาน รองลงมาตามลำดับ

ส่วนปัจจัยค้ำจุน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามีขั้วลบจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความมั่นคงในงาน ฐานะของอาชีพ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัว วิธีการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน ผู้บริหารให้ความเสมอภาคแก่ครูทุกคนในโรงเรียน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สนับสนุนช่วยเหลือชี้แนะต่อบุคลากรทุกคนในโรงเรียน จัดสรรเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ของครูได้อย่างเหมาะสม ยกย่องเชิดชูเกียรติครูทุกคนเมื่อได้รับความดีความชอบ ส่งผลให้ครูโรงเรียนราชินีบูรณะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ เกลิงศักดิ์ อินทรสร ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัยในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจของพนักงานรักษาความปลอดภัยในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตัวแปรย่อยแต่ละปัจจัย พบว่า ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน สถานะของอาชีพ ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงานและสภาพการทำงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนการได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ความมั่นคงในงานและเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง

2. แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ อภิปรายผลได้ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ พบว่า มีแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ดังนี้

ส่งเสริมให้ครูทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยกำหนดระยะเวลาในการทำงานชัดเจน ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและชี้แนะเมื่องานประสบปัญหา เปิดโอกาสทางความคิดของบุคลากร

อย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านวิทยาการและเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ปัจจัยสำคัญ พบว่า มีแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ดังนี้

ส่งเสริมการทำงานโดยมีการชี้แจงข้อมูลด้านแผนงานและนโยบายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาทราบ มีการกระจายงานให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างทั่วถึงแบ่งสายงานรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ ยุติธรรม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว และมีแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวในการทำงานอย่างมีความสุข

ส่งเสริมให้ครูใช้ชีวิตแบบพอเพียง เสริมสร้างรายได้ที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิต จัดหาสวัสดิการที่จำเป็นอื่นๆ ให้เหมาะสม เพื่อลดค่าใช้จ่ายและภาระหนี้สินของข้าราชการครู

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นริศ สังสนา, สุชาติ บางวิเศษ, กาญจน์ เรืองมนตรี ที่ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 พบว่า ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ ฝ่ายบริหารและครูเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายที่ดี กระตุ้นให้ครูรู้จักตั้งเป้าหมายให้กับตนเอง ด้วยการนำโรงเรียนเข้าแข่งขันหรือรับการประเมินพระราชทานรางวัลแห่งชาติ การให้อำนาจครูเพื่อให้ครูเกิดความรู้สึกมีพลัง มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น จัดหาวิทยาการภายนอกที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมาให้คำแนะนำให้คำปรึกษาหรือเป็นครูพี่เลี้ยง พัฒนาครูด้วยวิธีเสริมพลัง ที่ประกอบด้วย 3 มิติ คือ พลังใจ พลังสมอง พลังปฏิบัติและส่งเสริมให้ครูทุกคนมีแผนพัฒนาวิชาชีพเป็นของตนเอง มีการประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นระบบ two-Way คือ บุคลากรประเมินตนเองและผู้บริหารประเมินสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม และการสร้างวัฒนธรรมในการยกย่องชื่นชมและการยอมรับ

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน มีค่ามัธยฐานเลขคณิตลำดับสุดท้าย ดังนั้นส่งเสริมให้ครูทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยกำหนดระยะเวลาในการทำงานชัดเจน ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและชี้แนะเมื่องานประสบปัญหา เปิดโอกาสทางความคิดของบุคลากรอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่าง

ต่อเนื่อง ทั้งด้านวิทยาการและเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. จากผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ ปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร มีค่ามัชฌิมเลขคณิตลำดับสุดท้าย ดังนั้นส่งเสริมการทำงานโดยมีการชี้แจงข้อมูลด้านแผนงานและนโยบายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาทราบ มีการกระจายงานให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างทั่วถึงแบ่งสายงานรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ ยุติธรรม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว และมีแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวในการทำงานอย่างมีความสุข

ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยจำแนกตาม เพศ อายุ วิทยฐานะ
2. ควรมีการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- คทาวุธ สิริโชคสกุล, “แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), ง.
- ชูเกียรติ ยิ้มพวง, “แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัท บางกอกก๊าส จำกัด โรงงาน จังหวัดปทุมธานี” (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการวิศวกรรมธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2554), ค.
- โชติกา ระโส, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์” (วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ, 2555), บทคัดย่อ
- จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: บุ๊คพ้อย จำกัด, 2553), 202.
- ดรรรชนี จิตคำรพ, “แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, 2561), บทคัดย่อ
- เถลิงศักดิ์ อินทรสร, “แรงจูงใจกับการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัย ใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), ง.
- เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, **พฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2529)
- ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารงานบุคคล** (กรุงเทพมหานคร :สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2542), 358.
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, **พฤติกรรมองค์กร** (ธนชัยการพิมพ์ จำกัด, 2550), 141.
- นริศ สังสนา, สุชาติ บางวิเศษ, กาญจน์ เรืองมนตรี, “การเสริมสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2558), บทคัดย่อ
- บุษบา เชิดชู, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี” (ปัญหาพิเศษการศึกษารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), บทคัดย่อ

พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, (ฉบับปรับปรุงใหม่ล่าสุด)
(กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2543), 303.

เย็นตะวัน แสงวิเศษ, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัด
อาชีวศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี” (ภาคินพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2554), ข.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: ธรรมสาร จำกัด, 2548), 90-91.

โรงเรียนราชินีบูรณะ, **ข้อมูลสารสนเทศ “แผนปฏิบัติการประจำปี 2561.”** อัดสำเนา
โรงเรียนราชินีบูรณะ, **รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา** ปีการศึกษา 2561.

สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ, การเปลี่ยนแปลงโลกของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และ การพัฒนาสู่ครูมืออาชีพ,
เข้าถึงเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2560, เข้าถึงจาก [https://www.pharmacy.cmu.
ac.th/unit/unit_files/files_download/2013-03-27%E0%B8%A1%E0%B8%B5.
%E0%B8%84.2556.pdf](https://www.pharmacy.cmu.ac.th/unit/unit_files/files_download/2013-03-27%E0%B8%A1%E0%B8%B5.%E0%B8%84.2556.pdf)

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, “คนคุณภาพ คือ คุณภาพการศึกษา”, **วารสารวิทยากร** 1008:8-10.

สุราง โคว์ตระกูล, **จิตวิทยาการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพมหานคร :โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2553), 154.

เสนาะ ดิยาวี, **หลักการบริหาร** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 213.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, “หนังสือที่ ว.24 /2559 เรื่อง หลักเกณฑ์และ
วิธีการย้ายข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครู สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,” เข้าถึงเมื่อวันที่ 11 มกราคม 2560 เข้าถึงจาก
https://otepc.go.th/images/00_YEAR2561/04_PV2/281259.pdf

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **แผนพัฒนาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12(**

พ.ศ.2560 - พ.ศ.2564) (กรุงเทพฯ: นกนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ, 2559), บทสรุปสำหรับผู้บริหาร.

สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **แผนพัฒนา
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12**, เข้าถึงเมื่อ 10 มกราคม 2561, เข้าถึงได้จาก
<http://www.nesdb.go.th>

สำนักเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ, **ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา (พ.ศ.2551 –
2555)**, (กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟิก จำกัด, 2553), 23 – 25.

สำนักเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ, **เป้าหมายยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้การปฏิรูปการศึกษาใน
ทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552 – 2561)**, เข้าถึงเมื่อ 10 มกราคม 2561, เข้าถึงได้จาก

<http://www.onec.go.th>.

ภาษาอังกฤษ

- Alderfer, Clayton P, “An Experical Test of a New Theory of Human ;Needs,”
Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 4 (1969).
- Berelson, Barnard and Steiner, Gray A, **Human Behavior** (New York:Harcourt,Brace & World Inc.1964)
- Wagner Brigid Daly, “**Motivation and professional growth in early childhood teachers**” (Ph.D.dissertation, University of Rochester , 2006), Abstract.
- Elton Mayo, **The Human Problem of an Industrial Civilization**, (NewYork: Macmilial, 1933)
- Frederick W. Taylor, **The Principles of Scientific Management**, (New York: Harper, 2002)
- Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman, **The motivation to work**, 2nd ed.(New York : John Wiley & Sons Inc. 1959)
- Lunen Fred C.And Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6thed.(CA:Wadworth Publishing,2012)
- Mason Haire,; Ghiselli, Edwin E.; and Torter, Lyman W, “Cultural Patterns in the Role of the Manager,” **Industrial Relations**, 2,2 (February 1963)
- Herzberg, F., Mananer, B. and Synyderman, B, **The Motivation to Work** (New York : John Wiley, 1959)
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G, **Educaction Administration** (New York: Randon House. Inc.1982)
- William James,**The Principles of Psychology**, (New York : Dover Publication, Inc, 1952)
- Jewell Bevins Worley, “**An Investigation of Gender Differences in Motivation of Senior Administrators in Virginia Community Colleges Using Herzberg’s Two-Factor Theory**” (Ed.D. dissertation, East Tennessee State University,

2006), Abstract.

Miner John B, **Organization Behavior: Performance and Productivity** (New York: Random House , 1988)

Jung Kae H, **Motivational Theories and Practices**, (Ohio: Columbus Grid, Inc., 1977)

Koontz, Harold and O, Donnel, Cyril, **Principles of Management: An Analysis of Management Function** (New York: McGraw - Hill Boo, Co.1974)

Webster Laura Elizabeth, “**Teacher motivation to implement an educational innovation: Teacher efficacy, task value, and perception of administrative support**” (Ed.D. dissertation, University of Southern California , 2006), Abstract.

Lee J. Cronbach, **Essentials of Psychological Testing** (New York: Harper & Row Publisher, 1974)

McClelland, David C, **The Achieving Societ**, (New York: The Press., 1961), 68.

“**The Two Faces of Power,**” *Journal of International Affairs*, 24 (1970)

Mitchell, Terence R., and Larson, James R, **People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior** (Singapore: McGraw – Hill. 1987), 154.

Mile, R.E, “**Human relations or human resources?**” *Harvard Business Review*, 43(1991)

Ralph R. Bentley and Avemo M. Rempel, “**Teacher Morale : Relationship with Selected Factors,**” *Journal of teacher Education* 21,4 (December 1970)

Robbins, Stephen, **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications** (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1989).

Steers, Richard M. and Porter, Lyman W, **Motivation and Behavior** (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 1991)

Ovens, Robert G, **Organizational Behavior in Education** (New Jersey: Prentice – Hill, Inc, 1981)



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ ศธ 6812.2/834

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 มิถุนายน 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนราชินีบูรณะ จังหวัดนครปฐม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 108 ฉบับ

ด้วย นางลัดดาวัลย์ ทองตอนจุย รหัสนักศึกษา 58252344 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนที่เป็นข้าราชการในหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา. 09 6297 6410



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”

“Creative Organization”



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ” ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับ และขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการศึกษาหรือโรงเรียนของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับ ผู้บริหาร และข้าราชการครูในโรงเรียนราชินีบูรณะ เป็นผู้ให้ข้อมูล ซึ่งแบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 3 ตอน จำนวน 64 ข้อ ดังนี้

- | | |
|--|--------------|
| ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน 7 ข้อ |
| ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครู | จำนวน 41 ข้อ |
| ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจ | จำนวน 16 ข้อ |

ในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างยิ่ง จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(นางลัดดาวัลย์ ทองดอนจุก)

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ

ตอนที่ 1 : สถานะภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานะภาพของท่าน

ข้อ	สถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	() 01
2.	ภูมิลำเนา <input type="checkbox"/> นครปฐม <input type="checkbox"/> ต่างจังหวัด	() 02
3.	อายุ <input type="checkbox"/> 20 - 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี <input type="checkbox"/> 50 - 60 ปี	() 03
4.	สถานะภาพ <input type="checkbox"/> โสด <input type="checkbox"/> สมรส <input type="checkbox"/> หย่าร้าง/หม้าย	() 04
5.	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	() 05
6.	ตำแหน่งในโรงเรียน <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ข้าราชการครู	() 06
7.	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 - 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 ปีขึ้นไป	() 07

ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการทำงาน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น หรือระดับการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นกับท่านตามสภาพที่เป็นจริง โดยมีความหมายแต่ละระดับดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1.	ความสำเร็จในการทำงาน ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์						()08
2.	ท่านสามารถให้คำชี้แจงที่ถูกต้องและสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยตนเองจนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี						()09
3.	ท่านรู้สึกพอใจในผลการทำงานและภูมิใจผลสำเร็จของงาน						()10
4.	การได้รับการยอมรับนับถือ ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นยอมรับนับถือในความสามารถและการทำงานของท่าน						()11
5.	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับความคิดเห็นของท่าน						()12
6.	ในการทำงานท่านได้รับกายก่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง						()13

ข้อ	ข้อความ	ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
7.	ลักษณะของงาน งานที่ท่านทำเป็นงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ น่าสนใจ หลากหลาย ไม่ ซ้ำซากจำเจ						()14
8.	งานที่ทำให้เปิดโอกาสให้ท่านใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ของตนเองได้อย่างเต็มที่						()15
9.	งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ท่านสามารถ ปฏิบัติได้ด้วยตนเองตั้งแต่ต้นจนจบ						()16
10.	ความรับผิดชอบ ท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบใน ภาระหน้าที่ที่สำคัญ ท้าทายความสามารถ ของท่าน						()17
11.	ท่านได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบ มากกว่าเดิม อันสืบเนื่องมาจากความ सरล ของท่าน						()18
12.	ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานและมีอำนาจ อย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมาย						()19
13.	ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือยกระดับ สถานะให้สูงขึ้นอย่างน่าพอใจ						()20
14.	ท่านได้รับการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการทำงานจากการ อบรมสัมมนา ดูงานหรือศึกษาต่อ						()21

ข้อ	ข้อความคำถาม	ระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
15.	<u>โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต</u> ท่านมีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าจากตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่						() 22
16	ท่านมีโอกาสได้รับการส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อคุณงานหรือเข้าอบรมสัมมนา เพิ่มพูนความรู้และทักษะชีวิต						() 23
17	<u>นโยบายและการบริหารงานในองค์กร</u> โรงเรียนของท่านมีการบริหารจัดการที่ดีและจัดระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ						() 24
18	โรงเรียนของท่านมีนโยบายในการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน						() 25
19	ท่านเห็นด้วยกับนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนที่ตั้งไว้						() 26
20	<u>วิธีการปกครองบังคับบัญชา</u> ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการบริหารงานให้ดำเนินไปได้ด้วยดี						() 27
21	ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตรงกับความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างเหมาะสม						() 28
22	ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน						() 29
23	<u>สภาพการทำงาน</u> โรงเรียนได้จัดสภาพทางกายภาพของงานและ						() 30

ข้อ	ข้อความคำถาม	ระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	สิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการ ปฏิบัติงานบุคลากร						
24	โรงเรียนได้จัดหาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ ที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการ ปฏิบัติงาน						() 31
25	ลักษณะงานและการปฏิบัติงานที่ท่าน ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม						() 32
26	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ท่านมีความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน ร่วมกับผู้บังคับบัญชาของท่าน						() 33
27	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่าน ปรึกษาหารือหรือเสนอความคิดเห็น ตามความเหมาะสม						() 34
28	ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับท่าน และผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน						() 35
29	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ท่านได้รับความร่วมมือในการ ปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน						() 36
30	ท่านมีการติดต่อสัมพันธ์และมีความ เข้าใจอันดีจากเพื่อนร่วมงาน						() 37
31	ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านให้ความ ร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกับท่าน อย่างเต็มความสามารถ						() 38

ข้อ	ข้อความคำถาม	ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
32	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีในระดับส่วนตัวกับผู้ที่บังคับบัญชาของท่าน						()39
33	<u>ความเป็นอยู่ส่วนตัว</u> สมาชิกในครอบครัวมีความพอใจในหน้าที่การงานของท่าน						()40
34	การทำงานตามหน้าที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหาใดๆที่ส่งผลกระทบต่อครอบครัวและเรื่องส่วนตัวของท่าน						()41
35	สมาชิกในครอบครัวเห็นว่าเงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมเพียงพอต่อการเลี้ยงครอบครัว						()42
36	<u>เงินเดือน</u> ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและภาระของงานที่ท่านได้รับ						()43
37	การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นที่น่าพึงพอใจสำหรับท่าน						()44
38	<u>ฐานะของอาชีพ</u> อาชีพและตำแหน่งที่ท่านรับผิดชอบมีเกียรติศักดิ์ศรีและเป็นที่ยอมรับของสังคม						()45

ข้อ	ข้อความ	ระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
39	ท่านรู้สึกว่าคุณค่าตำแหน่งหน้าที่และอาชีพ ของท่านมีความมั่นคงยั่งยืน						()46
40	ความมั่นคงในงาน ท่านคิดว่าโรงเรียนของท่านเป็นองค์กร ที่มั่นคงเป็นที่พึ่งพิงให้ท่านได้ตลอดชีวิต						()47
41	ท่านคิดว่าโรงเรียนของท่านเป็นองค์กร ที่มั่นคงเป็นที่พึ่งพิงให้ท่านได้ตลอดชีวิต						()48



ตอนที่ 3 แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนราชินีบูรณะ

คำชี้แจง ให้ผู้ตอบกรอกแบบสอบถามแสดงความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตามประเด็นต่อไปนี้

3.1 ท่านคิดว่าในหน่วยงานของท่านจะเสริมสร้างแรงจูงใจด้านความสำเร็จของงานได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.2 การได้รับการยอมรับนับถือในการทำงานในความคิดเห็นของท่านควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.3 ท่านคิดว่าลักษณะของงานที่ท่านทำควรมีลักษณะเป็นอย่างไรถึงจะทำให้ท่านเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

.....

.....

.....

.....

3.4 หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในการทำงานในความคิดของท่านควรมีลักษณะเป็นอย่างไร จึงจะเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับท่าน

.....

.....

.....

.....

3.5 ท่านคิดว่าในหน่วยงานของท่านควรเสริมสร้างแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ท่านทำได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.6 หน่วยงานของท่านควรเสริมสร้างแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในอนาคตได้อย่างไร

.....

.....

.....

3.7 นโยบายและการบริหารงานขององค์กรของท่านควรเป็นอย่างไรถึงจะเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

.....

.....

.....

3.8 วิธีการปกครองบังคับบัญชาของผู้บริหารในหน่วยงานของท่านควรเป็นอย่างไรถึงจะเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

.....

.....

.....

3.9 ในหน่วยงานของท่านควรเสริมสร้างแรงจูงใจด้านสภาพการทำงานได้อย่างไร

.....

.....

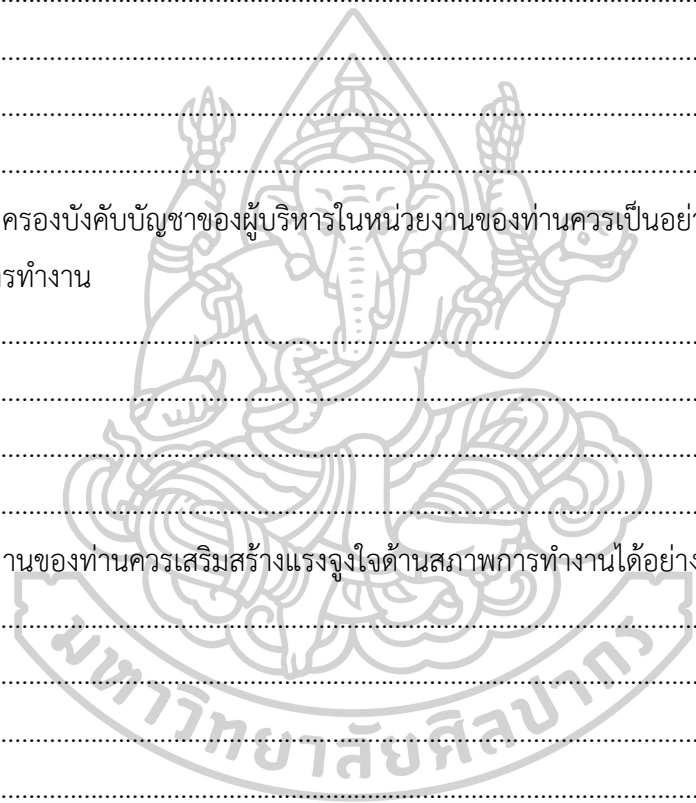
.....

3.10 ในหน่วยงานของท่านควรเสริมสร้างแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาได้อย่างไร

.....

.....

.....



3.11 ในหน่วยงานของท่านควรเสริมสร้างแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้อย่างไร

.....

.....

.....

3.12 ในหน่วยงานของท่านควรเสริมสร้างแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างไร

.....

.....

.....

3.13 ในหน่วยงานของท่านควรเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านความเป็นส่วนตัวได้อย่างไร

.....

.....

.....

3.14 เงินเดือนที่ท่านได้รับจากการทำงานเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

3.15 ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านควรเสริมสร้างแรงจูงใจในฐานะทางอาชีพของท่านได้อย่างไร

.....

.....

.....

3.16 ในหน่วยงานของท่านควรเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงในงานที่ท่านทำได้อย่างไร

.....

.....

.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางลัดดาวัลย์ ทองดอนจุย
วัน เดือน ปี เกิด	26 สิงหาคม 2533
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2552 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนบ้านคาวีวิทยา พ.ศ.2557 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอกวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พ.ศ.2558 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	43 หมู่ 5 ตำบลแก้มอ้น อำเภोजอมบึง จังหวัดราชบุรี 70150

