

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอเกี่ยวกับ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องการจัดการศึกษาของเทศบาล ปัจจัยการบริหารงานโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งจะได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การจัดการศึกษา ของเทศบาล จำแนกเป็น

การบริหารเทศบาล

การบริหารการศึกษาของเทศบาล

การบริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาล

ตอนที่ 2 ปัจจัยการบริหาร จำแนกเป็น 5 ปัจจัยด้วยกันคือ

คน

งบประมาณ

วัสดุอุปกรณ์

การจัดการ

ภาวะผู้นำ

ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น

ความหมายของแรงจูงใจ

ลักษณะของแรงจูงใจ

ประเภทของแรงจูงใจ

ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

กระบวนการจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศ

## ตอนที่ 1 การจัดการศึกษาของเทศบาล

เทศบาลในประเทศไทยจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และจัดอยู่ในรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ซึ่งจะขอนำเสนอในรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. การบริหารเทศบาล

เทศบาลเป็นองค์การปกครองท้องถิ่นรูปแบบเดี่ยว ที่ราษฎรในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการในท้องถิ่นของตนเอง โดยตนเอง และเพื่อตนเอง ตามหลักการกระจายอำนาจมากที่สุด ปัจจุบันยึดพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 เป็นหลักในการบริหารเทศบาล โดยมีสมาชิกสภาเทศบาลที่มาจากการเลือกตั้งอยู่ในตำแหน่งคราวละ 5 ปี ทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ หรือสภาเทศบาล และฝ่ายบริหารหรือคณะเทศมนตรี (ประทาน คงฤทธิ์ศึกษากร 2526 : 151) นอกจากนี้ยังมีพนักงานเจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด มีปลัดเทศบาลเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาพนักงานเจ้าหน้าที่รองจากเทศมนตรี หน้าที่ของเทศบาล ไม่ว่าจะเป็นเทศบาลนครเทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ต่างก็มีหน้าที่หลักสองประการ คือ หน้าที่ที่ต้องกระทำ ได้แก่ การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน การรักษาความสะอาด การจัดให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง การให้ราษฎรได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น ประการที่สอง หน้าที่ที่อาจจัดทำ ได้แก่ การจัดให้มีตลาด การจัดให้มีท่าเรือ และเทศพาณิชย์ เป็นต้น (หลวงนรกิจบริหาร 2517 : 219-222)

กล่าวโดยสรุป การบริหารเทศบาลเป็นหน้าที่ของประชาชนในท้องถิ่นนั้น โดยแบ่งความรับผิดชอบเป็นสองฝ่าย คือฝ่ายนิติบัญญัติ และฝ่ายบริหาร ซึ่งมาจากการเลือกตั้ง ทำหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน ดูแลในเรื่องความสะอาด การจัดการศึกษา และการบรรเทาสาธารณภัย เป็นต้น

### 2. การบริหารการศึกษาของเทศบาล

บรรจง ผันประเสริฐ (2537 : 10-11) ได้กล่าวไว้ว่า กระทรวงมหาดไทยได้เสนอหลักและวิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่นไว้ดังนี้

1. หลักการจัดการศึกษาท้องถิ่น ได้ยึดหลักการเดียวกันกับรัฐบาล ได้ใช้การกำหนดนโยบายกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาให้ท้องถิ่นทำ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1.1 หลักการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาท้องถิ่น ซึ่งแต่เดิมได้รวมอำนาจไว้ในส่วนกลาง ให้ไปอยู่ในราชการส่วนท้องถิ่น

1.2 หลักการมอบอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาท้องถิ่นให้อยู่ในความรับผิดชอบของท้องถิ่นและประชาชน

1.3 หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาส่วนท้องถิ่น รัฐบาลจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องก็เฉพาะในสิ่งที่ท้องถิ่นและประชาชนยังช่วยตัวเองไม่ได้

2. วิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่น เพื่อให้การบริหารการศึกษาของท้องถิ่นเป็นไปโดยความเหมาะสม ทางราชการจึงได้กำหนดแนวทางเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาของหน่วยงานท้องถิ่น และให้ท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบจัดการศึกษาโดยตรง หน่วยงานส่วนกลางทำหน้าที่ช่วยเหลือและสนับสนุนการดำเนินงาน

การกระจายการศึกษาไปสู่ท้องถิ่น เป็นวิธีการที่จะทำให้ประชาชนได้มองเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น และทำให้การพัฒนาการศึกษาเป็นไปอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับระบบการปกครองระบอบประชาธิปไตยมากยิ่งขึ้นด้วย แนวคิดดังกล่าว กระทรวงมหาดไทยจึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินงาน โดยแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างหน่วยการปกครองส่วนกลาง และหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ดังนี้คือ (กรมการปกครอง 2525 : 18 ; อ้างอิงมาจาก บุญชัย ทิพยางกูร 2538 : 14 - 15)

1. กระทรวงมหาดไทยมีหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุมส่งเสริมในด้านธุรการเกี่ยวกับนโยบายและการจัดการศึกษาของท้องถิ่นให้เป็นไปตามเป้าหมาย จัดสรรเงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลาง เป็นหน่วยงานประสานกับหน่วยงานราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้คำแนะนำส่งเสริม และช่วยเหลือหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นในการแก้ปัญหาอุปสรรคและข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่อยู่ในอำนาจของกระทรวงมหาดไทย

2. กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุมและส่งเสริมด้านวิชาการ มาตรฐานการศึกษา การผลิตครู และการควบคุมมาตรฐานจำนวนครู การกำหนดหลักสูตรแบบเรียน แนวการสอน ตลอดจนการวัดผล และช่วยเหลือในด้านการนิเทศการศึกษา

3. คณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.) มีหน้าที่ส่งเสริมและวางแผนนโยบายด้านการบริหารงานบุคคล เช่นการบรรจุแต่งตั้ง การกำหนดตำแหน่งและวินัยของพนักงานครูท้องถิ่น

นอกจากนี้กรมการปกครอง (2527 : 191 ; อ้างอิงมาจาก บุญชัย ทิพยางกูร 2538 : 17 - 18) ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของเทศบาล ไว้ดังนี้

1. มีหน้าที่จัดการประถมศึกษา
2. จัดเด็กที่มีอายุถึงเกณฑ์ในเขตเทศบาลได้เข้าเรียนอย่างทั่วถึง
3. เป็นผู้จัดตั้งและดำรงโรงเรียนเทศบาล
4. ควบคุมและบริหารโรงเรียนเทศบาลในเขตของตนเอง

บุคลากรของเทศบาลที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา แบ่งออกได้ 2 ระดับด้วยกัน คือ

1. เจ้าหน้าที่ฝ่ายพนักงานประจำ มีปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาพนักงานประจำ และนักบริหารการศึกษา ซึ่งมีฐานะเป็นผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้ากอง หรือหัวหน้าฝ่ายการศึกษา เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารการศึกษาเทศบาล

2. เจ้าหน้าที่ฝ่ายนโยบาย มีคณะเทศมนตรีทำหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมบริหารการศึกษาท้องถิ่นในเขตเทศบาล และปกครองบังคับบัญชาพนักงานเทศบาลประจำทั้งหมด นอกจากนี้แล้วยังมีสภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติและพิจารณางบประมาณการศึกษา รวมทั้งควบคุมการบริหารงานของคณะเทศมนตรี

สำหรับพนักงานประจำที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาเทศบาลนั้น ตามมาตรา 4 แห่งพระราชกฤษฎีการะเบียบพนักงานเทศบาล (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2521 กำหนดให้พนักงานครูเทศบาลได้แก่พนักงานเทศบาลที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้สอนประจำสถานศึกษาของเทศบาล หรือดำรงตำแหน่งอื่นซึ่งมีหน้าที่เป็นบริหารและการให้การศึกษาในสถานศึกษาของเทศบาล หรือดำรงตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการให้การศึกษา ซึ่งไม่สังกัดสถานศึกษาของเทศบาล เพื่อให้การจัดการศึกษาของเทศบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริง กรมการปกครอง (2534 : 30) จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมการศึกษาไว้ดังนี้

1. การพัฒนาด้านวิชาการให้แก่พนักงานครูเทศบาลและเมืองพัทยา
2. การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
3. การอุดหนุนงบประมาณเฉพาะกิจต่าง ๆ

นอกจากนี้ กรมการปกครอง ยังได้มอบหมายภารกิจให้กับเทศบาลและเมืองพัทยา สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการดำเนินการในสิ่งต่อไปนี้ (บรรจง ผันประเสริฐ 2537 : 11)

1. กระตุ้นเร่งเร้าให้มีการพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น ทั้งการศึกษาในระบบและนอกระบบ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตเมือง โดยเริ่มตั้งแต่การพัฒนาการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา การจัดการศึกษาภาคบังคับ การจัดการศึกษานอกระบบ รวมทั้งการจัดกิจกรรมเยาวชน กีฬา นันทนาการ อาชีพ และบำเพ็ญประโยชน์ เป็นต้น

2. สนับสนุน ส่งเสริม ทุนบำรุงและรักษาไว้ซึ่งศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น รวมทั้งการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติอีกด้วย

จากที่กล่าวมาทั้งหมด การบริหารการศึกษาของเทศบาลต้องมีหน่วยงานเข้ามาเกี่ยวข้องถึง 2 หน่วยงานคือกระทรวงมหาดไทยทำหน้าที่ราชการ กระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่เกี่ยวกับงานวิชาการ และมีคณะกรรมการพนักงานเทศบาลทำหน้าที่บริหารงานบุคคล ซึ่งมีกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทยเป็นผู้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของเทศบาลไว้อย่าง

เหมาะสม มีสายงานของฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ และปลัดเทศบาลและคอยพิจารณาถ่วง  
กรองก่อนที่ถึงขั้นการตัดสินใจของนายกเทศมนตรี

### 3. การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาล

โรงเรียนเทศบาลเป็นโรงเรียนประถมศึกษาประเภทหนึ่ง ซึ่งดำเนินการโดย  
เทศบาล งบประมาณในการดำเนินงานของโรงเรียนเทศบาลได้รับเงินอุดหนุนการศึกษาเทศบาล  
ของงบประมาณแผ่นดิน และมีงบประมาณการศึกษาของเทศบาลแต่ละสมัยสนับสนุนด้วย เพื่อให้  
การจัดการศึกษาของเทศบาลบรรลุผลตามความมุ่งหมายของการศึกษา เทศบาลจึงได้จัดตั้ง  
หน่วยงานขึ้นหน่วยงานหนึ่งเรียกว่า “กองการศึกษา” เพื่อทำหน้าที่ในด้านจัดการศึกษาของเทศบาล  
โดยอยู่ในการควบคุมดูแลของปลัดเทศบาลและคณะเทศมนตรี ทั้งนี้การที่จะกำหนดส่วนงานฝ่าย  
การศึกษาให้เป็นกอง แผนก หรือฝ่าย ย่อมขึ้นอยู่กับปริมาณหรือคุณภาพของงาน รวมทั้งความจำเป็น  
ของเทศบาล ฐานะของเทศบาล และต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.)  
เสียก่อน (สำนักงานการศึกษาท้องถิ่น 2534 : 1)

การบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาล ยึดถือหนังสือกระทรวงมหาดไทย  
ที่ บท 0418/1461 ลงวันที่ 3 กันยายน 2531 เป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งสรุปได้ว่า การบริหารงานในโรงเรียน  
ประถมศึกษาสังกัดเทศบาล ประกอบด้วยงานหลัก 6 ประการคือ (สำนักงานการศึกษาท้องถิ่น  
2534 : 4-8)

1. งานวิชาการ ประกอบด้วย การวางแผนงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การจั  
ดสื่อการสอน การนิเทศการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล การจัดทำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน  
การจัดบริการห้องสมุด การจัดห้องพิเศษ การสนับสนุนการสอน และการสอนซ่อมเสริม
2. งานกิจการนักเรียน ประกอบด้วย การบริการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย การบริการ  
แนะแนว การจัดกิจกรรมนักเรียน การให้บริการด้านอื่น ๆ
3. งานบุคลากร ประกอบด้วย การวางแผนบุคลากร การมอบหมายงานบุคลากร การ  
พัฒนาบุคลากร การพัฒนางานของบุคลากร การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นกลุ่ม การนิเทศงาน  
และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
4. งานธุรการ การเงิน และพัสดุ ประกอบด้วยงานธุรการ งานการเงิน และบัญชี  
งานพัสดุ งานทะเบียน และงานเอกสารต่าง ๆ
5. งานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย การวางแผนการใช้อาคารสถานที่ให้เหมาะสม การ  
จัดบรรยากาศของอาคารและสถานที่ ให้เอื้อต่อการใช้ประโยชน์ของอาคารสถานที่อย่างเหมาะสม  
และคุ้มค่า ตลอดจนการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่ใช้ประโยชน์ได้คืออยู่เสมอ

6. งานความสัมพันธ์กับชุมชน ประกอบด้วย การให้ความร่วมมือช่วยเหลือแก่ชุมชน และหน่วยงานอื่น การได้รับความช่วยเหลือจากชุมชนและหน่วยงานอื่น งานกรรมการศึกษา กับ การสนับสนุนงานของโรงเรียนในด้านวิชาการ ด้านทุนทรัพย์ ด้านแรงงาน และกิจกรรมอื่น ๆ

สรุปได้ว่าขอบข่ายการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาล ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารงานใน 6 ภารกิจ คืองานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานสัมพันธ์กับชุมชน เช่นเดียวกับโรงเรียนประถมศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ

## ตอนที่ 2 ปัจจัยการบริหาร

การบริหาร คือการหาทางทำงานให้สำเร็จ การทำงานให้สำเร็จได้นั้นมีวิธีการอยู่มากมายหลายวิธี ที่ผู้บริหารทั้งหลายได้ใช้ความรู้ความสามารถ เลือกวิธีที่เหมาะสมตามสภาพความต้องการ และสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ องค์ประกอบสำคัญที่เป็นปัจจัยช่วยให้การบริหารงานใด ๆ สำเร็จได้ง่ายคือ คน (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) เรียกกันโดยทั่วกันว่า 4 M's นอกเหนือจากปัจจัยดังกล่าวแล้ว องค์ประกอบที่สำคัญมากอีกอย่างหนึ่งของการบริหารงานก็คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อการอยู่รอดหรือพัฒนาขององค์กร อย่างไรก็ตาม การบริหารงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหัวหน้าผู้บริหาร ประสิทธิภาพ และปฏิภาณในการบริหารการจัดการและการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานของตัวเอง ซึ่งจะขอนำเสนอปัจจัยการบริหาร 5 ปัจจัยดังต่อไปนี้

### 1. คน (Man)

คนหรือบุคลากรในหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานทุกประเภทในองค์กร ในที่นี้ผู้วิจัยขอนำเสนอ “คน” ในลักษณะของการบริหารงานบุคคล

#### 1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล เริ่มตั้งแต่การวางแผนนโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคคล การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนาการกำหนด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร (สุโขทัยธรรมมาธิราช 2534 : 2-8)

ซึ่งสอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ (2533:3) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารบุคลากร เป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในภารกิจทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528:4) ได้กล่าวสรุปการบริหารงานบุคคลไว้ว่า โรงเรียนประถมศึกษามีฐานะเป็นสถาบันทางสังคมสถาบันหนึ่ง มีหน้าที่ให้การศึกษแก่สมาชิกในสังคม โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ซึ่งโดยทั่วไปมีอยู่สี่อย่าง ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ ซึ่งทรัพยากรบริหารดังกล่าวนี้ คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด แม้ว่าผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจจะกำหนดแผนงานและโครงการหรือระบบงานไว้ดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดคนที่รับผิดชอบงานที่กำหนดเอาไว้ หรือคนที่รับผิดชอบนั้นไม่มีความเหมาะสมกับงานที่มีอยู่ ความสำเร็จของแผนงาน และโครงการที่ดำเนินอยู่จะไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเป็นพิเศษ เมื่อ “คน” เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญดังกล่าวแล้ว จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องดูแล เอาใจใส่ และช่วยเหลือให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีขวัญกำลังใจ อันจะทำให้การดำเนินงานขอโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย

จากความหมายที่กล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา หมายถึงการที่ผู้บริหารใช้เทคนิควิธี ใจ ใจ โน้ม น้าว ให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความรู้ความสามารถ และบำรุงรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์การอย่างมีความสุข ตลอดจนดูแล สวัสดิการของตนเองและครอบครัวด้วย

## 1.2 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหาร

ขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สรุปได้ 5 องค์ประกอบด้วยกันคือ การกำหนดความต้องการบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การควบคุมกำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร การพัฒนาและบำรุงรักษาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2528 : 4) ซึ่งมีรายละเอียดของขอบข่ายงานแต่ละด้านดังต่อไปนี้

### 1.2.1 การกำหนดความต้องการบุคลากร

การกำหนดความต้องการบุคลากร จัดว่าเป็นงานขั้นต้นที่สำคัญ และจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการบริหารงานบุคลากร ซึ่งกิติมา ปรีดีติติก (2532:89-90) กล่าวไว้ว่า การกำหนดความต้องการของบุคลากร เป็นการกำหนดความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานไว้เป็นการล่วงหน้า ตามความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งกำหนดไว้เป็นกรอบอัตรากำลัง ซึ่งแสดงถึง

ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงาน และตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดความต้องการของบุคลากร ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528:7) ได้กำหนดไว้ว่าโรงเรียนต้องการบุคลากรเพิ่มหรือไม่ ต้องใช้เกณฑ์มาตรฐานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นหลัก ทั้งปริมาณและคุณสมบัติหรือวิชาเอกที่ต้องการ

จากแนวคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การกำหนดความต้องการของบุคลากร เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจะต้องวางแผนไว้ล่วงหน้า เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์งาน เพื่อศึกษาลักษณะงาน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน การคำนวณอัตรากำลังครุว่าสถานศึกษาต้องการครูเพิ่มหรือครูเกินเกณฑ์จำนวนเท่าใด แล้วจึงระบุวิชาเอกที่ต้องการและมีความจำเป็นเร่งด่วน ผู้บริหารต้องวางแผนไว้ล่วงหน้า 2-3 ปี โดยต้องศึกษาข้อมูลของจำนวนบุคลากร ห้องเรียนและจำนวนนักเรียนประกอบแล้วจึงนำเสนอให้หน่วยงานระดับสูงขึ้นไป พิจารณาคำเนินการเพื่อให้ได้บุคลากรตามที่ต้องการ

### 1.2.2 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

อุทัย ธรรมเดโช (2531:18) ได้กล่าวถึงการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเป็นการวางแผนใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยดำเนินการตามวิธีดังต่อไปนี้

1. สํารวจและประเมินความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรในโรงเรียนทั้งหมด
2. มอบหมายหน้าที่การงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน
3. กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานเต็มที่ตามความรู้ ความสามารถ ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน ให้เงินเดือนและค่าจ้างอย่างยุติธรรมเหมาะสม ให้สวัสดิการตามสมควร
4. วางแผนพัฒนาบุคลากร เช่น ให้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงาน หรือวิธีการอื่นที่เหมาะสม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528:8) กล่าวว่าหลักการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน มี 3 ประการคือ

1. จัดตามวิชาเอก ประสบการณ์ ความถนัด และความสมัครใจ
2. ผู้บริหารพิจารณาด้วยตนเอง หรือร่วมกับคณะทำงาน
3. ผสมผสานระหว่างข้อ 1 และข้อ 2

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานหมายถึง การพิจารณาจัดคนเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถ ความถนัด และมอบหมายงานให้ชัดเจน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน ตลอดจนการกระจายงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกันโดยอาศัยระบบคุณธรรม



### 1.2.3 การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร

กิติมา ปรีดีดิถ (2532:34) กล่าวว่า การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร เป็นการติดตามการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ หากมีปัญหาจะได้หาทางแก้ไข ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ ซึ่งวิธีการควบคุม กำกับ ติดตามในระดับโรงเรียนอาจทำได้ดังนี้

1. ผู้บริหารควบคุม กำกับติดตามด้วยตนเอง อันได้แก่การตรวจผลงานและการสังเกตการปฏิบัติงาน
2. การตรวจสอบภายในโดยคณะผู้ตรวจสอบภายในที่ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้งขึ้น
3. การรายงานโดยผู้ที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 8-9) ได้สรุปแนวทางการควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากรไว้ดังนี้

1. กำหนดผู้รับผิดชอบที่นอกเหนือจากผู้บริหาร โรงเรียน
2. กำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน หรือกำหนดการปฏิบัติงานให้ชัดเจน
3. ดำเนินการให้มีการกำหนดวิธีควบคุม กำกับ นิเทศ ติดตามการปฏิบัติงาน
4. กำหนดวิธีการรายงาน

กล่าวโดยสรุป การควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากร คือการติดตามผลการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมอบหมายไปแล้ว เพื่อต้องการทราบว่าจะงานดำเนินไปถึงไหน มีปัญหาอุปสรรคอะไร เพื่อดูความก้าวหน้าของงาน และจะได้ปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือหากมีปัญหาก็จะแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ เพื่อประสิทธิภาพของงานสูงสุด

### 1.2.4 การพัฒนาและธำรงรักษานักบุคลากร

การพัฒนานักบุคลากรหมายถึง กระบวนการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และความชำนาญให้แก่บุคคลในหน่วยงาน จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติอย่างถาวร อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และทำให้เขามีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานไปพร้อม ๆ กัน (วรรณโณ รักรธรรม 2542 : 34)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 22) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการพัฒนาและธำรงรักษานักบุคลากรดังนี้

1. ศึกษาความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนานักบุคลากร โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ที่เหมาะสม

2. วางแผนพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงงบประมาณ ค่าใช้จ่าย และช่วงเวลา
3. การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรแบบง่าย ๆ ที่นำมาใช้ได้อย่างได้ผลดี เช่น การพาคณะครูไปศึกษาดูงาน
4. หลังจากได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรแล้วทุกครั้ง ควรให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนานำความรู้ที่ได้รับมาเผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานได้ทราบด้วย
5. เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้ได้รับการพัฒนาได้นำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานของตน และช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน
6. ในระยะเวลาอันสมควร มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องนั้น ๆ

กิติมา ปรีดีคิลก (2532:118-123) กล่าวไว้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร มีกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาค้นคว้า การประชุมสัมมนา การฟังปาฐกถา การฟังการอภิปราย การค้นคว้าเพื่อเขียนตำราหรือเอกสารประกอบการสอน การทดลองหรือการวิจัย การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน การประชุมปรึกษาหารือ การจัดครูในรูปกรรมการต่าง ๆ

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาและบำรุงรักษาบุคลากรมีความ

จำเป็นที่ผู้บริหารต้องสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานได้เพิ่มความรู้ ทักษะ ความชำนาญ

ตลอดจนต้องบำรุงรักษาให้บุคลากรมีสภาพจิตใจที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงาน มีรายได้และ

สวัสดิการอย่างเพียงพอต่อการดำรงชีพ

#### 1.2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

เสนาะ ดิยาว (2532:187) ให้ความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน ได้ผลสูงกว่าหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528:13-14) ได้กล่าวถึงเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. วิธีการบันทึกปริมาณงาน
2. วิธีเรียงลำดับคะแนน
3. วิธีพิจารณาจากเหตุการณ์สำคัญ
4. วิธีประเมินซึ่งกันและกัน
5. วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารต้องวางแผนโดยหาเทคนิค วิธีการ และเครื่องมือวัดที่มีคุณภาพ เพื่อใช้ประเมินงานที่บุคลากรได้ปฏิบัติ โดยมีเกณฑ์มาตรฐานที่ระบุชัดเจน

จากที่กล่าวทั้งหมดข้างต้น “คน” จัดเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดในบรรดาปัจจัยการบริหาร เพราะว่าถ้าได้ใช้กระบวนการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การกำหนดความต้องการของบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร การพัฒนา และธำรงรักษามูลค่า และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบแล้วก็จะทำให้บุคลากรขององค์การนั้นมีประสิทธิภาพแล้วส่งผลไปถึงคุณภาพงานขององค์การนั้นด้วยในที่สุด

## 2. เงินหรืองบประมาณ(Money)

เงินหรืองบประมาณ เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งของการบริหารงานทุกประเภท ดังที่ หวน หินรุพันธ์ (2528:28) ได้กล่าวว่าผู้บริหารต้องทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณตลอดเวลา ต้องวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดซื้อ จัดจ้าง หรือใช้จ่ายและต้องควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปโดยรอบคอบและรัดกุม ซึ่งได้มีผู้ให้คำนิยาม การจัดงบประมาณไว้ดังต่อไปนี้ เพื่อแฉะ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา (2537:105) การวางแผนงบประมาณ คือการจัดทำแผนดำเนินงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรขององค์การหนึ่ง สำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในภายหน้า ส่วนสมนึก นนธิจันทร์ (2538:105) สรุปว่า งบประมาณ คือเงินหรือทรัพย์สินของที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์การโดยส่วนย่อยแล้ว งบประมาณเราหมายถึง ทุนในการดำเนินการ การจัดงบประมาณจึงเป็นกระบวนการจัดหาแบ่งสรร ทุนในการดำเนินงานเพื่อให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2537:173) กล่าวว่า การจัดงบประมาณของราชการมี 3 แบบคือ

1. งบประมาณสมดุล (Balanced Budget) คือการจัดหางบประมาณรายรับเข้ามามีจำนวนเท่ากับงบประมาณที่รัฐบาลจ่ายออกไป
2. งบประมาณเกินดุล (Surplus Budget) คือการจัดหางบประมาณรายรับเข้ามามีจำนวนมากกว่างบประมาณรายจ่ายที่รัฐบาลจ่ายออกไป
3. งบประมาณขาดดุล (Deficit Budget) คือการจัดหางบประมาณรายรับเข้ามามีจำนวนน้อยกว่าการใช้จ่ายงบประมาณออกไป

สำหรับวงจรมงบประมาณที่เป็นกระบวนการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ

1. การจัดเตรียมงบประมาณ (Budget Preparation)
2. การอนุมัติงบประมาณ (Budget Adoption)
3. การบริหารงบประมาณ (Budget Execution)

สมเด็จพระสังฆราช (2539 : 289-301) ได้กล่าวถึงขอบข่ายงานการเงินของโรงเรียน ประถมศึกษาว่ามีทั้งหมด 3 ประเภทดังนี้

1. เงินงบประมาณ หมายถึง เงินที่ทางราชการจัดสรรให้แก่ส่วนราชการ และอนุญาตให้ใช้จ่ายและก่อหนี้ผูกพัน ได้ตามวัตถุประสงค์ ตามระยะเวลาที่กำหนดในพระราชบัญญัติงบประมาณ เงินงบประมาณจำแนกตามลักษณะรายจ่ายได้ 2 ลักษณะ คือรายจ่ายงบกลางและรายจ่ายของส่วนราชการ ซึ่งรายจ่ายงบกลาง หมายถึง รายจ่ายทั่วไปที่ตั้งไว้เพื่อจัดสรรให้ส่วนราชการโดยทั่วไปเบิกจ่าย ได้แก่ เงินเบี้ยหวัดบำเหน็จบำนาญ เงินช่วยเหลือข้าราชการและลูกจ้าง เงินเลื่อนขั้นเงินเดือน และเงินปรับวุฒิข้าราชการ เงินทดแทนผู้ได้รับอันตรายในการรักษาความมั่นคง เงินสำรองเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น ส่วนเงินรายจ่ายของส่วนราชการ ประกอบด้วยหมวดเงิน 7 หมวดคือ เงินเดือนและค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว ค่าตอบแทน ใช้สอยและวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค ค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เงินอุดหนุน รายจ่ายอื่นๆ

2. เงินนอกงบประมาณ หมายถึง เงินที่งปวงที่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการ นอกเหนือจากเงินงบประมาณและเงินรายได้แผ่นดิน ได้แก่เงินบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์ เงินบำรุงการศึกษา เงินเพื่อประโยชน์การศึกษา เงินอุดหนุนโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา เงินอุดหนุนค่าอาหารเสริม (นม) เงินโครงการอาหารกลางวัน เงินบำรุงลูกเสือ เนตรนารี ลูกเสือ ยุวกาชาด เงินทรงรับราชการ เงินประกันของ เงินประกันสัญญา เงินอื่น ๆ ที่กำหนดให้เป็นเงินนอกงบประมาณ

3. เงินรายได้แผ่นดิน หมายถึง เงินที่โรงเรียนได้รับไว้และต้องส่งเป็นรายได้แผ่นดิน ตามข้อกำหนดและไม่ให้ส่วนราชการนำไปใช้จ่ายหรือหักไว้เพื่อการใด ๆ จำแนกเป็นเงินขายของ เบ็ดเตล็ด เงินค่าธรรมเนียมเบ็ดเตล็ด เงินค่าขายอาหาร ราชพัสดุและที่ดิน

หญิงแซ่ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา (2537:5) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดงบประมาณต่อการบริหารมี 3 ประการคือ

1. ในการวางแผน
2. ในการประสานงาน
3. ในการควบคุม

จากที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า การจัดงบประมาณเป็นกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหาร เพราะเป็นการควบคุมการใช้จ่ายเงินในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

ที่กำหนด ทั้งนี้การใช้จ่ายเงินงบประมาณนั้นต้องถูกต้องตามระเบียบ ทันต่อเวลา เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

### 3. วัสดุอุปกรณ์ (Material)

วัสดุอุปกรณ์ในที่นี้ขอนำเสนอเกี่ยวกับงานพัสดุ ซึ่งเป็นหนึ่งในขอบข่ายในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา 6 งาน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2541 : 142-143)

การพัสดุ เป็นกระบวนการบริหารจัดการพัสดุ เริ่มตั้งแต่การจัดหา การควบคุม และการจำหน่ายพัสดุ เริ่มตั้งแต่การจัดหา การควบคุม และการจำหน่ายพัสดุที่ส่วนราชการต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ โดยยึดประโยชน์สูงสุดที่ราชการจะได้รับเป็นสำคัญ และพึงกระทำด้วยวิญญูชนทั้งกระทำต่อทรัพย์สินของตนเอง หากดำเนินการไม่ถูกต้อง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะมีความผิดทางวินัย และ/หรือความรับผิดชอบทางแพ่งและอาญาตามกรณี ตามบัญชี 10 แห่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และแก้ไขเพิ่มเติม

#### 3.1 ความหมาย

พัสดุ หมายความว่า วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ที่กำหนดไว้ในหนังสืออำนวยการตามงบประมาณของสำนักงบประมาณ

การพัสดุ หมายความว่า การจัดทำเอง การซื้อ การจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การจ้างออกแบบและควบคุมงาน การแลกเปลี่ยน การเช่า การควบคุม การจำหน่ายและการดำเนินการอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ

การซื้อ หมายความว่า การซื้อพัสดุทุกชนิด ที่มีการติดตั้ง ทดลองและบริการที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ แต่ไม่รวมถึงการจัดหาพัสดุในลักษณะการจ้าง

การจ้าง หมายความว่า การจ้างทำของ และการรับขนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และการจ้างเหมาบริการ แต่ไม่รวมไปถึงการจ้างลูกจ้างของส่วนราชการตามระเบียบกระทรวงการคลังและการรับขนในการเดินทางไปราชการตามกฎหมายว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ

เจ้าหน้าที่พัสดุ หมายความว่า เจ้าหน้าที่ซึ่งดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการพัสดุ หรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสถานศึกษาให้มีหน้าที่เกี่ยวกับพัสดุ

หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ หมายความว่า เจ้าหน้าที่ซึ่งดำรงตำแหน่งหน้าที่เกี่ยวกับการพัสดุ หรือได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารสถานศึกษา

### 3.2 ประเภทของพัสดุ

พัสดุ สามารถจำแนกตามลักษณะได้ 2 ประเภท คือ

1. พักตร์ประเภทสิ้นเปลือง
2. พักตร์ประเภทใช้คงรูป เป็นพัสดุที่มีลักษณะคงทนถาวร

ส่วนครุภัณฑ์ ได้แก่ พักตร์ใช้คงรูป มีความคงทนถาวร มีอายุการใช้งานยืนนาน นอกจากนี้ได้มีนักรการศึกษาบางท่าน ได้แก่ สมเดช สีแสง (2538:663-664) ได้

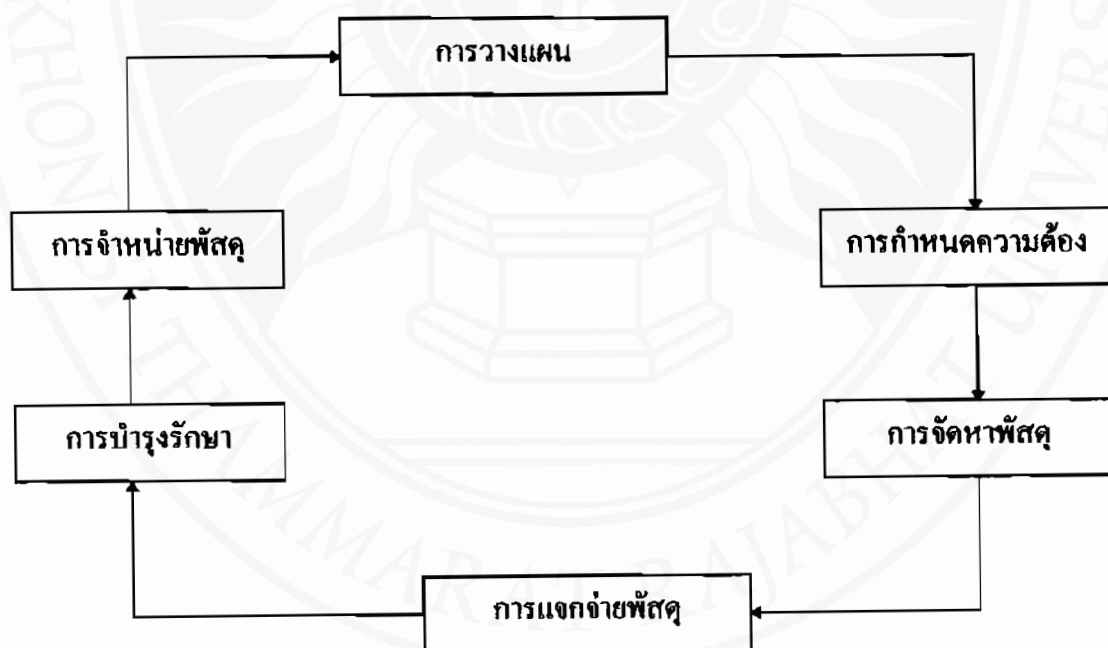
จำแนกงานพัสดุโรงเรียน ออกเป็น

1. พักตร์ที่จำเป็นในห้องเรียน
2. พักตร์ประจำโรงเรียน
3. พักตร์ใช้ประกอบการสอนหรือช่วยเหลือในการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายของหลักสูตร

### 3.3 กระบวนการบริหารงานพัสดุ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541:144) ได้กำหนดกระบวนการบริหารงานพัสดุของโรงเรียนประถมศึกษาไว้ดังต่อไปนี้



แผนผังแสดงวงจรการบริหารงานพัสดุ

1. การวางแผน หรือกำหนดโครงการแผนงานหรือโครงการ มีส่วนสำคัญสำหรับการบริหารพัสดุ เพราะเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งในการบริหารพัสดุนั้นเน้นแผนระยะสั้น คือ แผน 1 ปี เท่านั้น

2. กำหนดความต้องการ หมายถึง วิธีการประมาณจำนวนความต้องการของพัสดุแต่ละรายการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่วางไว้ กล่าวคือ ให้สามารถ คั่งงบประมาณระหว่างหมวดค่าวัสดุและหมวดครุภัณฑ์ที่ได้รับเป็นจำนวนใกล้เคียงกับที่ใช้จริงมากที่สุด ข้อมูลและสถิติการใช้พัสดุที่ผ่านมาเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการคำนวณความต้องการพัสดุ ดังนั้น ในการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องวางระบบเพื่อให้สามารถมีสถิติที่ถูกต้อง เพื่อใช้ในการคำนวณความต้องการ ซึ่งความต้องการพัสดุมี 5 ประเภท คือ

- 2.1 ความต้องการขั้นต้น
- 2.2 ความต้องการทดแทน
- 2.3 ความต้องการเพื่อชดเชยเวลาการจัดหา
- 2.4 ความต้องการพิเศษ
- 2.5 ความต้องการสำรอง

3. การจัดหาพัสดุ หมายถึงวิธีการให้ได้มาซึ่งพัสดุ และบริการ เพื่อใช้ในราชการ มีวิธีการดังนี้

3.1 การจัดทำเอง หมายถึง การที่โรงเรียนซื้อพัสดุมาจัดทำเอง หรือซ่อมแซมวัสดุครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้าง โดยข้าราชการในโรงเรียนเป็นผู้จัดทำ

3.2 การซื้อกระทำได้ 5 วิธี คือ

- 3.2.1 วิธีตกลงราคา วงเงินครั้งหนึ่งไม่เกิน 100,000 บาท
- 3.2.2 วิธีสอบราคา วงเงินครั้งหนึ่งเกิน 100,000 บาท แต่ไม่เกิน 200,000 บาท
- 3.2.3 วิธีประกวดราคา วงเงินครั้งหนึ่งเกิน 200,000 บาทขึ้นไป และมี

ลักษณะความจำเป็นกรณีใดกรณีหนึ่งดังนี้

3.2.4.1 เป็นพัสดุที่จะขายทอดตลาดโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การระหว่างประเทศ หน่วยงานของต่างประเทศ และหน่วยงานส่วนท้องถิ่น

3.2.4.2 เป็นพัสดุที่ต้องซื้อเร่งด่วน หากล่าช้าจะเกิดเสียหายแก่ราชการ

3.2.4.3 เป็นพัสดุที่ใช้ในราชการลับ

3.2.4.4 เป็นพัสดุที่ต้องซื้อโดยตรงจากต่างประเทศ หรือดำเนินการโดย

องค์การระหว่างประเทศ

3.2.4.5 เป็นพัสดุที่โดยลักษณะของการใช้งานหรือมีข้อจำกัดทางเทคนิคที่จำเป็นต้องระบุยี่ห้อเป็นการเฉพาะ ซึ่งหมายรวมถึงอะไหล่ รถประจำตำแหน่ง หรือยารักษาโรคที่ไม่ต้องจัดซื้อตามชื่อสามัญในบัญชียาหลักแห่งชาติ

3.2.4.6 เป็นพัสดุที่เป็นที่ดินหรือสิ่งก่อสร้างซึ่งจำเป็นต้องซื้อเฉพาะแห่ง

3.2.4.7 เป็นพัสดุที่ได้ดำเนินการซื้อโดยวิธีอื่นแล้วไม่ได้ผลดี

3.2.5 วิธีกรณีพิเศษ ครั้งหนึ่งไม่จำกัดวงเงิน กระทำได้กรณีเป็นการซื้อจากส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่ง

3.2.5.1 เป็นผู้ผลิตพัสดุและนายกรัฐมนตรีให้ชื่อ

3.2.5.2 มีกฎหมายหรือมติคณะรัฐมนตรีกำหนดให้ชื่อ รวมถึงหน่วยงานอื่นที่มีกฎหมายหรือมติคณะรัฐมนตรีกำหนดด้วย

3.3 การจัดจ้างกระทำได้ 5 วิธีคือ วิธีตกลงราคา วิธีสอบราคา วิธีประกวดราคา วิธีพิเศษ วิธีกรณีพิเศษ

ทั้งนี้การจ้างโดยวิธีวิธีตกลงราคา วิธีสอบราคา วิธีประกวดราคา และวิธีกรณีพิเศษมีวิธีพิจารณาจำแนกวิธีเหมือนกับการจัดซื้อที่ได้กล่าวตามข้อ 3.2

ส่วนการจ้างโดยวิธีพิเศษ เป็นการจ้างที่มีวงเงินโดย 100000 บาทขึ้นไปและมีลักษณะความจำเป็นกรณีใดกรณีหนึ่ง ดังนี้

3.3.1 เป็นงานที่ต้องจ้างช่างผู้มีฝีมือ โดยเฉพาะ หรือผู้มีความชำนาญพิเศษ

3.3.2 เป็นงานจ้างซ่อมพัสดุที่จำเป็น ต้องถอดตรวจให้ทราบความชำรุดภายในเสียก่อน จึงประมาณค่าซ่อมได้ เช่นการจ้างซ่อมเครื่องจักร เครื่องมือกล เครื่องยนต์ เครื่องไฟฟ้า หรืออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

3.3.3 เป็นงานที่ต้องกระทำอย่างเร่งด่วน หากล่าช้าจะเกิดความเสียหายแก่ทางราชการ

3.3.4 เป็นงานที่ต้องปกปิดเป็นความลับของทางราชการ

3.3.5 เป็นงานที่ได้ดำเนินการจ้างโดยวิธีอื่นแล้วไม่ได้ผลดี

3.4 การแลกเปลี่ยน หมายถึง การนำพัสดุไปแลกเปลี่ยนกับส่วนราชการ หน่วยงานบริหารราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ และเอกชน

3.5 การเช่า หมายถึง การเช่าสังหาริมทรัพย์หรือสังหาริมทรัพย์ โดยสถานศึกษามีความจำเป็นต้องเช่าพัสดุใช้ในราชการ

4. การแจกจ่าย หมายถึง

4.1 การควบคุมพัสดุ ซึ่งแบ่งเป็น



## ครูภัณฑ์

4.1.1 การควบคุมพัสดุทางบัญชี ได้แก่การจัดกระทำบัญชีวัสดุ และทะเบียน

4.1.2 การควบคุมการจัดสนอง ได้แก่การเบิกจ่ายและการขึ้น

4.1.3 การตรวจสอบและการรายงาน

4.2 การเก็บรักษาพัสดุ

4.3 การขนส่ง

5. การบำรุงรักษาพัสดุหรือการซ่อมบำรุง

มีความหมาย เพื่อรักษาสภาพของพัสดุให้สามารถใช้ราชการได้นานที่สุด แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

5.1 การบำรุงรักษาแบบป้องกัน หมายถึงการดูแลรักษาพัสดุ ขณะใช้งานเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะถ้าดูแลดีจะสามารถประหยัดค่าซ่อม ได้และสามารถใช้พัสดุได้นาน

5.2 การบำรุงรักษาแบบแก้ไข หมายถึง การซ่อมพัสดุให้คืนสู่สภาพที่สามารถใช้งานได้ ซึ่งอาจจะเป็นการซ่อมแก้ไข ซ่อมเปลี่ยน

6. การจำหน่ายพัสดุ หมายถึงกรรมวิธีเพื่อลดความรับผิดชอบที่มีต่อพัสดุนั้น

6.1 สาเหตุของการจำหน่าย

6.1.1 พักใช้การไม่ได้อันเกิดจาก

6.1.1.1 ชำรุดตามสภาพ

6.1.1.2 ชำรุดเพราะสาเหตุอื่น

6.1.2 สูญหาย

6.1.3 เสื่อมสภาพ

6.1.4 ถ้ำสมัยหรือหมดความจำเป็นต้องไร้

6.2 วิธีการจำหน่ายมี 5 วิธีดังนี้

6.2.1 การขาย

6.2.2 การแลกเปลี่ยน

6.2.3 การโอน

6.2.4 การแปรสภาพหรือทำลาย

6.2.5 การจำหน่ายเป็นสูญ

จากที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องศึกษาและปฏิบัติการในการจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจรับพัสดุหรืองานจ้างให้ถูกต้องตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุ เพราะงานพัสดุเป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการบริหารงานของโรงเรียนและจะส่งผลให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายของหลักสูตรอีกด้วย

#### 4. การจัดการ (Management)

การจัดการ ในที่นี้หมายถึงการบริหารงานหน่วยงานหรือองค์การ นั่นก็คือ การจัดองค์การนั่นเอง

สมยศ นาวิกาน (2536 : 185) ได้กล่าวว่า การจัดองค์การเป็นแนวทางที่งานถูกจัดระเบียบและจัดสรรระหว่างสมาชิกในองค์การ เพื่อให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับสมนึก นนทิจันทร์ (2538 : 69) ให้ความเห็นว่า การจัดองค์การเป็นการสรุปแบบทำงาน มีการแบ่งเนื้อที่ ขอบเขตของงานออกเป็นส่วนตัวต่าง ๆ ได้ทำงานตามบทบาทและภารกิจ

อุทัย หิรัญโต (2536:224-225) ได้ให้หลักการในการจัดองค์การไว้ 8 ประการ คือ วัตถุประสงค์ ความชำนาญเฉพาะอย่าง การรวมอำนาจบังคับบัญชา เอกภาพการบริหาร การประสานงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับกิติมา ปรีดีติติก (2529:214) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดองค์การว่า ผู้บริหารต้องจัดองค์การเพื่อให้ทุกคนเข้าใจว่ามีหน้าที่ทำอะไรในองค์การ จึงต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน จักรระบบการสื่อสารที่ดี จัดวางความสัมพันธ์ต่าง ๆ ให้แน่นอน การดำเนินงานเป็นระบบไม่ขัดแย้งกัน ทั้งนี้เป็นการขจัดอุปสรรคที่เกิดจากการทำงานด้วย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2536:62) สรุปว่า องค์การควรจะมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) หรือจุดมุ่งหมายในการก่อตั้งองค์การ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรมหรือผลผลิตขององค์การ
2. โครงสร้าง (Structure) องค์การจะต้องมีโครงสร้าง โดยมีการจัดแบ่งหน่วยงานภายในตามหลักความชำนาญเฉพาะ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ภายในองค์การ
3. กระบวนการปฏิบัติงาน (Process) หมายถึงแบบอย่างวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบแผนที่คงที่แน่นอนเพื่อให้ทุกคนยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ
4. บุคคล (Person) องค์การจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งในลักษณะกลุ่มคนที่เป็นสมาชิกในองค์การ ซึ่งจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายและยังต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกองค์การ

หลักการจัดการโดยทั่วไปยึดหยุ่นได้ และจะต้องใช้ได้ทั้งในเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลง ฟาโยล (Fayol 1933 : 47 อ้างอิงมาจาก ; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ 2539:32-33) ได้สังเกตและกำหนดหลักการจัดการโดยทั่วไป 14 ข้อดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำ
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. ความมีระเบียบวินัย
4. การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
5. การมีเป้าหมายร่วมกัน
6. ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ
7. ค่าตอบแทนและวิธีการจ่ายค่าตอบแทน
8. การรวมอำนาจ
9. สายการบังคับบัญชา
10. คำสั่ง
11. หลักความเสมอภาค
12. ความมั่นคงในงาน
13. ความคิดริเริ่ม
14. ความสามัคคี

จากที่กล่าวมาข้างต้น หอสรุปได้ว่า การจัดองค์การคือกลุ่มคนที่รวมตัวกันเพื่อดำเนินการในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในการรวมตัวดังกล่าว จะต้องมีการจัดระเบียบการติดต่อ การแบ่งงานกันทำ และต้องมีการประสานประโยชน์ของแต่ละบุคคลด้วย ในด้านลักษณะขององค์การควรประกอบด้วยวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กระบวนการปฏิบัติงานและบุคคล ในการพัฒนาองค์การ ทฤษฎีและผู้ประเมินและในอนาคตจะต้องมีการพัฒนาองค์การอย่างไม่สิ้นสุด

นอกจากนี้การจัดการยังหมายรวมถึงการอำนวยความสะดวก ซึ่งหมายถึงการใช้ภาวะผู้นำในการตัดสินใจ การมอบหมายหน้าที่การงาน การประสานงาน การตรวจสอบ ดูแลแนะนำ และจูงใจผู้บังคับบัญชา เพื่อให้งานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ ดังที่สมนึก นนริจันทร์ (2538 : 83-84) ได้กล่าวถึงกิจกรรมเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกไว้ดังนี้

1. การประสานงาน
2. การตัดสินใจสั่งการ
3. การสั่งงาน
4. การติดตามดูแลกำกับและให้คำปรึกษาแนะนำ
5. การสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจ
6. การใช้ภาวะผู้นำ

7. การสร้างมนุษย์สัมพันธ์
8. การจัดระบบการสื่อสารและการสร้างเครือข่ายงาน
9. การมอบหมายงานและการมอบอำนาจหน้าที่
10. การส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมอื่น ๆ

จากเอกสารที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า การจัดการประกอบไปด้วยการจัดองค์การและการออกอำนาจ ซึ่งปัจจัยสำคัญในกระบวนการบริหารและเป็นภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร และเป็นจุดสำคัญในการทำให้ระบบการบริหารงานในองค์การดำเนินไปตามแผน และเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 5. ภาวะผู้นำ

องค์การย่อมต้องการผู้นำ เพราะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า คือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจะขอนำเสนอในรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 5.1 ผู้นำ (leader)

ปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน คือภาวะผู้นำ หรือการเป็นผู้นำ โดยหน้าที่ผู้บริหารมีบทบาทของการเป็นผู้นำอยู่แล้ว ผู้นำจึงเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์การ และเป็นตัวแทนขององค์การ ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดต่อคุณภาพและคุณค่าขององค์การ ผู้นำมิใช่มีแต่เพียงการที่จะต้องมีความรู้ดี ทำงานด้วยความสามารถ เฉลียวฉลาดเท่านั้น แต่จะต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และเป็นผู้สอนแนะนำผู้ร่วมงานให้สามารถใช้ความสามารถของแต่ละคน ทำงานให้เกิดผลสำเร็จได้ด้วย (สุวรรณ ขวัญแก้ว 2535 : 215)

นอกจากนี้ ได้มีผู้ให้ความหมายของผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำ ไว้หลายท่านด้วยกัน ดังที่ภิญโญ สาร (2523 :344-345) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะดังนี้

1. บุคคลหนึ่งในกลุ่มที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น

2. ผู้นำคือ ผู้มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two Ways Process) คือผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกัน บางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นเสมอไป

ส่วนสวางน สุทธิเลิศอรุณ (2529 : 167) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงและมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม สามารถกระตุ้นให้เพื่อร่วมงาน และกลุ่มประกอบพฤติกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 95) ได้อธิบายความหมายของผู้นำไว้ว่า

1. ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ
3. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งให้เป็นหัวหน้า

ฮาลบิน (Halpin 1966 : 27-28 อ้างอิงมาจาก ; นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ 2525 : 4-7) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือ ผู้ที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งดังต่อไปนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทเหมือนคนอื่น ๆ
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนิน

ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหวังตำแหน่งหัวหน้า

ฮิวส์ และ โบดิทซ์ (Huse and Boditch 1973 : 145 อ้างอิงมาจาก ; นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ 2525 : 4-7) ได้ให้ข้อคิดว่า ผู้นำคือ ผู้ที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและตัวบุคคล

สรุป จากความหมายและความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำไม่จำเป็นต้องหัวหน้างานหรือผู้บริหารเสมอไป แต่หัวหน้างานหรือผู้บริหารควรที่จะมีลักษณะความเป็นผู้นำ เพื่อผลแห่งการดำเนินงานของหน่วยงานสู่จุดหมายทั้งของหน่วยงานและบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำ หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ในการชักนำให้บุคคลอื่นทำการอย่างใดอย่างหนึ่งตามความต้องการของตนให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

## 5.2 ภาวะผู้นำ (Leadership)

อรุณ รักรธรรม (2527 : 187) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการคิดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะให้บรรลุเป้าหมาย หรือภาวะผู้นำคือความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่น ให้อื่นร่วมกับตนดำเนินการ ไปสู่จุดหมายของตนได้

เอ็ด สาระภูมิ (2530 : 27) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การเป็นผู้นำโดยการใช้อิทธิพลในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงาน หรือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจ

หน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ส่วนสุรภิศิ กิตติกรพงษ์ (2528 : 16 - 18) ได้กล่าวถึงผลการวิจัยสาขาจิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา การบริหารธุรกิจ รัฐศาสตร์และการบริหารการศึกษา ที่พบว่าภาวะผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน การเปลี่ยนแปลงของคนจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของกลุ่ม ความเข้าใจ ค่านิยม ความเชื่อ การจงใจ การปฏิสัมพันธ์ นิสัยและทักษะในการทำให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม พฤติกรรมผู้นำจะต้องเปลี่ยนองค์ประกอบเหล่านี้อย่างน้อยที่สุดหนึ่งอย่าง
2. ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมที่เป็นคุณประโยชน์ต่อองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นการปฏิสังสรรค์และการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นในกลุ่มบุคคล
3. การปฏิสังสรรค์ของบุคคลภายในกลุ่ม อาจจะแสดงออกในทางความคิดริเริ่ม การติดต่อสื่อสาร ความเห็นอกเห็นใจ ความเข้าใจต่อกัน การบำรุงขวัญและการปฏิบัติต่อกันในทางดี
4. ภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับสถานภาพส่วนตัวและตำแหน่ง สถานภาพส่วนตัวของผู้นำอาจจะเป็นสิ่งส่งเสริมหรือไม่ส่งเสริมความมีประสิทธิภาพของผู้นำก็ได้
5. บุคคลธรรมดาในระดับโครงสร้างของสายการบังคับบัญชาในองค์การในสถาบันหรือในสังคม ต่างก็มีความสามารถเป็นผู้นำได้ และอาจแสดงออกซึ่งพฤติกรรมผู้นำได้ในบางโอกาสและภายใต้สถานการณ์บางอย่าง
6. พฤติกรรมผู้นำไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่สังเกตได้ของคน คุณภาพของความคิดที่มีอยู่ในผู้นำสำคัญกว่าท่าทางและการพูด
7. ความต้องการของคนแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ดังนั้นคนที่เป็ผู้นำของกลุ่มหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่ง อาจจะไม่สามารถเป็นผู้นำของกลุ่มอื่นหรือสถานการณ์อื่นได้
8. บุคคลที่สามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำได้ในหลายสถานการณ์จนเป็นที่ประจักษ์แก่คนอื่นโดยทั่วไป มักจะได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำเสมอ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเท่าเทียมกันนี้แต่เป็นผู้นำได้ในสถานการณ์อันจำกัด มักจะไม่ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำบ่อยนัก
9. การเปลี่ยนแปลงทางสถาบันขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของบุคคล ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำจึงต้องอาศัยกระบวนการกลุ่ม การจัดการ การวางแผน และการปรับปรุงสัมพันธภาพภายในสถาบัน
10. ผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสำคัญของเหตุการณ์ ผลที่เกิดจากภาวะผู้นำจึงสำคัญกว่าผลที่เกิดจากงานประจำขององค์การ

11. การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งพร้อมด้วยความรับผิดชอบให้เป็นผู้ที่มีความหมายแต่เพียงว่าบุคคลผู้นั้นได้รับมอบอำนาจหน้าที่จากบุคคลที่แต่งตั้งเขาขึ้นเท่านั้น

12. พฤติกรรมผู้นำจะทำให้พลังสมดุลง่ายในกลุ่มแตกแยก ความไม่สมดุลง่ายของพลังภายในกลุ่มจะทำให้พฤติกรรมของกลุ่มมุ่งไปทิศทางใดทิศทางหนึ่ง พฤติกรรมเช่นนี้ ผู้นำอาจจะแสดงออกในทางก้าวร้าวและกดดัน หรือทำงานโดยใช้อิทธิพลภายในกลุ่ม แต่จะมีพฤติกรรมเป็นกลางไม่ได้

13. ผู้นำไม่ใช่บุคคลในการกำหนดมาตรฐานให้กลุ่ม กลุ่มมักจะยอมรับผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่แสดงเป็นตัวอย่างที่ดีที่สุด บุคคลทุกกลุ่มมีมาตรฐานของตนอยู่แล้ว ซึ่งผู้นำจะต้องรู้

14. ประสิทธิภาพของพฤติกรรมผู้นำวัดจากผลผลิต (ความสำเร็จตามเป้าหมาย) การรักษาไว้ซึ่งความสามัคคีของกลุ่ม และการสร้างให้สมาชิกเกิดความสามัคคี และทักษะทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวม

ฟีลเดอร์ (Fiedler 1967 : 48) ได้ให้ความเห็นว่าความเป็นผู้นำเป็นการริเริ่มกระทำ ซึ่งมีผลทำให้ปฏิภนาร่วมของกลุ่มเป็นอันเดียวกัน และนำไปสู่การแก้ปัญหา หรือการนำไปสู่วัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ทีด (Tead 1970 : 20) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นการกระทำ ที่มีอิทธิพลใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือความเป็นผู้นำ เป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ และทำให้ผู้อื่นนิยมชอบ

เฮร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard 1974 : 68) ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำว่า คือ กระบวนการสร้างอิทธิพลใจคน หรือกลุ่มคนเพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ธอมป์สัน (Thompson 1980 : 58) ชี้ให้เห็นว่าความเป็นผู้นำเป็นอิทธิพลที่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวที่พยายามจะใช้อิทธิพลดึงดูดให้ผู้ร่วมงานมีความเห็นคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตามความต้องการของคนโดยอาศัยสถานการณ์ในขณะนั้นด้วย

ดังนั้นภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำก็คือความสามารถ พฤติกรรมหรือกระบวนการ ในการสร้างอิทธิพลใจให้คนหรือกลุ่มคนเกิดความพยายามร่วมกัน เพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

### ตอนที่ 3 แรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motive) มีความหลากหลายแตกต่างกันตามกลุ่มแนวคิด และการนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การต่าง ๆ ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเท่านั้น

#### 1. ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า "Motive" คำนี้มีรากศัพท์มาจากคำว่า "Movere" ในภาษาละติน ซึ่งหมายถึงการเคลื่อนไหว (To Move) (ประสาธ อิศรปริดา 2538 : 299) จากนั้นนักจิตวิทยาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้อย่างสอดคล้องกันว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2535 : 129) ซึ่งสอดคล้องกับมิทเชล และลาร์สัน (Mitchell and Larson 1973 : 185 ; ย่างอิงมาจาก สุโขทัยธรรมมาธิราช 2536 : 119) กล่าวถึงแรงจูงใจหมายถึง ระดับความต้องการและความพยายามที่จะกระทำภารกิจหรืองานนั้น ๆ ของแต่ละคน แต่ในความหมาย โดยเฉพาะแล้ว แรงจูงใจเป็นกระบวนการทางจิต ที่รวมถึงเหตุที่ปลุกเร้าพฤติกรรม ทิศทางของพฤติกรรมและความคงอยู่ของพฤติกรรม โดยกระทำด้วยความเต็มใจเพื่อไปสู่เป้าหมาย

จากความหมายที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานหมายถึง กระบวนการที่ทำให้มนุษย์กระทำกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีจุดมุ่งหมาย มีทิศทางและช่วยให้กิจกรรมที่กระทำนั้นคงสภาพอยู่ต่อไป โดยที่มนุษย์จะต้องมีเจตคติ ทักษะ และความเข้าใจในกิจการงานนั้นอย่างแท้จริง

#### 2. ลักษณะของแรงจูงใจ

สตีลส์และพอร์เตอร์ (Steers and Porter 1977 : 211) ได้เสนอลักษณะแรงจูงใจว่ามีองค์ประกอบ 3 ลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 เป็นแรงขับในสิ่งมีชีวิตนำไปสู่พฤติกรรม (Energizing Component) เช่น ความต้องการพื้นฐานทางร่างกาย อย่างความหิว ความกระหาย เป็นต้น

2.2 เป็นแรงกำหนดทิศทางพฤติกรรม (Direction Component) คือ มนุษย์ต้องกินอาหารดับความหิว และดื่มน้ำดับความกระหาย เป็นต้น

2.3 เป็นแรงธำรงพฤติกรรม (Maintaining Component) คือเมื่อยังมีแรงขับเกิดพฤติกรรมที่ถูกกำหนดทิศทางโดยแรงขับก็จะเกิดขึ้น

ส่วนประสาธ อิศรปริดา (2538 : 300) ได้กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ



1. เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากพลังหรือตัวกระตุ้น อันเนื่องมาจากความต้องการทางกายหรือทางจิตก็ได้
2. เป็นพฤติกรรมที่มีเป้าหมาย (Goal) มีทิศทาง (Direction) ชัดเจน
3. เป็นพฤติกรรมที่มีความมุ่งมั่น (Persist) หรือมีความพยายามที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือเป้าหมายที่กำหนด

สรุปได้ว่า แรงจูงใจมีลักษณะเป็นพลังทางจิต ซึ่งเป็นภาวะภายในที่มีการกระตุ้นหรือกำหนดทิศทางและลงสภาพพฤติกรรมให้บรรลุจุดประสงค์หรือเป้าหมาย

### 3. ประเภทของแรงจูงใจ

แรงจูงใจที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้จึงได้มีผู้ศึกษาและจำแนกประเภทของแรงจูงใจไว้หลายประการด้วยกันคือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) หมายถึง ภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะกระทำสิ่งใด สิ่งหนึ่งด้วยจิตของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งจูงใจใดๆ มากระตุ้น

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) หมายถึง ภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก เพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้น (กฤษณา สักคีศรี 2530 : 136 - 137 ; พยอม วงศ์สารศรี 2533 : 212)

นอกจากนี้ สุขุม นวลสกุล (2533 : 121) ได้จำแนกประเภทของแรงจูงใจไว้ในลักษณะเดียวกันเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจทางกาย (Physiological Motive) เป็นแรงจูงใจที่เนื่องมาจากความต้องการของร่างกาย และผลประโยชน์ที่ได้รับ

2. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) หรือแรงจูงใจทางจิต เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายหลังที่เกิดการเรียนรู้ทางสังคม เป็นเรื่องของความพอใจของแต่ละคนและความต้องการที่จะผูกพันกับผู้อื่นของคน

จากทัศนะต่าง ๆ ที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยสามารถสรุปประเภทของแรงจูงใจ ได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจทางกาย คือ ความต้องการของบุคคลด้านชีววิทยาของร่างกายมนุษย์ เช่น ความหิว ความกระหาย การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. แรงจูงใจทางสังคม หรือจิตใจ เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม ทำให้เกิดความพึงพอใจและเสริมแรงจูงใจทางร่างกายให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### 4. ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

การทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ ความสามารถ หรือทักษะในการทำงาน (Ability) ของบุคคล และแรงจูงใจ (Motivation) เพื่อ

โน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน ดังนั้นการที่บุคคลจะทำงานได้นั้นต้องมีทั้งความสามารถและแรงจูงใจประกอบกันเป็นสูตร คือ

$$\text{PERFORMANCE} = \text{ABILITY} \times \text{MOTIVATION}$$

(พรเทพ รุ่งคุณานุกร 2536 : 42)

ความสำคัญของแรงจูงใจนั้นคือ การที่บุคคลได้รับแรงจูงใจที่ถูกต้องเหมาะสมทำให้คนมีความพึงพอใจ แล้วทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลดังต่อไปนี้

1. ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์การ
2. ช่วยเสริมสร้างขวัญและทำทีที่ดีในการทำงานแก่ผู้ที่ทำงาน
3. ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์การ
4. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ของบุคคลและกลุ่มในองค์การ
5. ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น
6. ช่วยให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในองค์การที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึกรับผิดชอบ
7. ช่วยเสริมสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ที่ทำงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
8. ช่วยให้้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

(สุโขทัยธรรมมาธิราช 2536 : 120 ; สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 316)

นอกจากนี้ กิติ ดัยคานนท์ (2536 : 121) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจ 3 ประการ คือ

1. ทำให้เกิดความสนใจ การเลือกและกำหนดให้ตนเองแสดงพฤติกรรมออกมา
2. ทำให้เกิดพฤติกรรม เกิดพลังงาน เข้าใจมีกิจกรรม
3. ทำให้ไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย

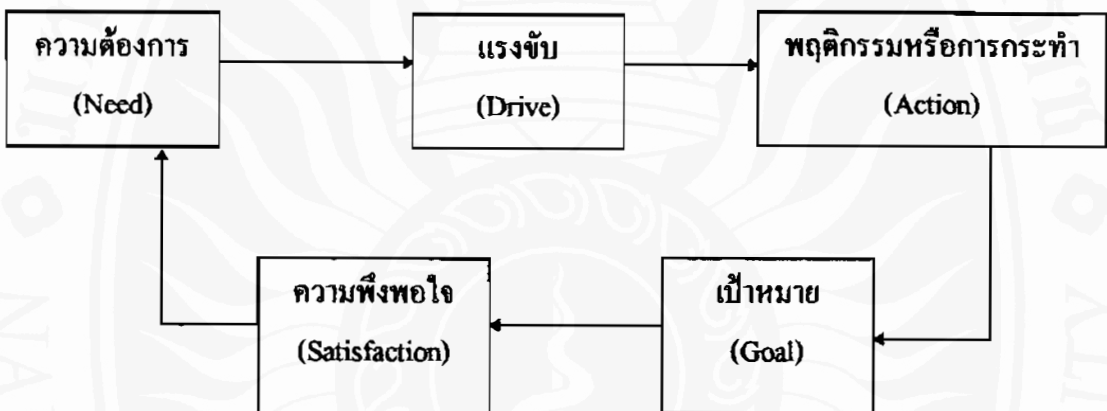
จากการพิจารณาความสำคัญของแรงจูงใจดังกล่าว สามารถที่จะสรุปออกเป็นประเด็นสำคัญทางการบริหารได้ 3 ประการ คือ

1. ความสำคัญของแรงจูงใจที่มีต่อองค์การ คือ ช่วยให้องค์การได้คนที่มีความสามารถมาร่วมกันทำงาน ช่วยให้บุคลากรทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ
2. ความสำคัญของแรงจูงใจที่มีต่อผู้บริหาร ได้แก่ ช่วยให้การมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน เป็นต้น
3. ความสำคัญของแรงจูงใจที่มีต่อบุคลากร คือ ช่วยให้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ ได้รับความยุติธรรมจากองค์การและฝ่ายบริหาร ทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

## 5. กระบวนการจูงใจ

การเกิดแรงจูงใจขึ้นในตัวบุคคลได้นั้น ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญหลายอย่างและแต่ละองค์ประกอบจะมีความสัมพันธ์ต่อกันเป็นกระบวนการ สโตนเนอร์ (Stoner 1978 : 80) ได้อธิบายกระบวนการจูงใจไว้ว่า กระบวนการจูงใจเป็นวัฏจักร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ดังแสดงในแผนภูมิ 1

แผนภูมิที่ 1 กระบวนการจูงใจ



จากแผนภูมิที่ 1 กระบวนการจูงใจดังกล่าวสามารถอธิบายในรายละเอียดได้ว่า

1. ความต้องการ (Need) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อสภาพทางด้านร่างกายและจิตใจไม่อยู่ในสภาพสมดุล เช่น ร่างกายขาดน้ำหรืออาหารที่จะนำไปเลี้ยงเซลล์ ความหิวกระหายก็จะเกิดขึ้น
2. แรงขับ (Drive) เป็นพลังกระตุ้นที่เกิดขึ้นภายในร่างกายเพื่อระงับความต้องการ เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย
3. พฤติกรรมหรือการกระทำ (Actions) คือการที่ร่างกายกระทำกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งขึ้นมา เพื่อระงับความต้องการและนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. เป้าหมาย (Goal) เป็นสิ่งที่มาสนองความต้องการและลดแรงขับลงเมื่อใดที่บุคคลสามารถลดแรงขับลงได้ แสดงว่าบุคคลได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
5. ความพึงพอใจ (Satisfaction) คือการที่บุคคลได้บรรลุเป้าหมายแล้วมีความยินดี มีความพึงพอใจเกิดขึ้น แล้วกลับไปสู่ความต้องการใหม่อีกเรื่อยๆ

แรงจูงใจจะเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์แบบ จะต้องมีขั้นตอนและส่วนประกอบเหล่านี้ อย่างครบถ้วน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในกระบวนการอย่างชัดเจนและสามารถจัดขั้นตอน

และปัจจัยที่เหมาะสมกับบุคคลและองค์การ เพื่อให้สมาชิกได้ปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็ม  
ความรู้ความสามารถ ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายในที่สุด

## 6. ทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจได้พัฒนาการมาเป็นลำดับตามความคิด และความเชื่อพื้นฐานของ  
ผู้ศึกษาค้นคว้าแต่ละยุคแต่ละสมัยและเป็นไปตามสภาพแวดล้อมทางสังคมของแต่ละยุคด้วย  
ทฤษฎีที่เกิดขึ้นมาในระยะแรกมักจะมีพื้นฐานเชื่อในทางปรัชญาหรือเป็นนามธรรม ส่วนในระยะหลังจะ  
มีลักษณะเป็นรูปธรรมและเป็นศาสตร์มากขึ้น สำหรับทฤษฎีที่จะกล่าวต่อไปนี้ จะเป็นทฤษฎีที่  
สำคัญเกี่ยวข้องกับการทำงานของมนุษย์ การบริหาร และการจัดการของผู้บริหารมากที่สุดดังนี้

### 6.1 เฟรดเคอร์ริค เทเลอร์ (Frederick W. Taylor)

เทเลอร์ มีความเชื่อว่า พนักงานในอุตสาหกรรมส่วนมากจะทุ่มเทความพยายาม  
ของตนมากขึ้น ถ้าหากพวกเขาได้รับค่าตอบแทนในอัตราสูง ทั้งนี้โดยยึดจำนวนของงานที่ทำให้  
เป็นสำคัญ เทเลอร์ได้พัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบ แรงจูงใจที่เรียกว่า “การได้รับผลตอบแทน  
ในอัตราต่อชิ้น” (Difference Piece Rate) ซึ่งเป็นวิธีการจ่ายผลตอบแทนในรูปของตัวเงิน  
เป็นแบบจูงใจด้วยการกำหนดมาตรฐานที่ชัดเจน

### 6.2 เอลตัน เมโย (Elton Mayo)

จากการทดลองที่เรียกว่า “Howthorne Studies” เมโยได้เน้นถึงผลตอบแทนที่  
ไม่เป็นตัวเงิน (Non - Monetary Incentives) มีความสำคัญต่อคนงานและพนักงานไม่แพ้ผลตอบแทน  
ที่เป็นตัวเงิน ( Monetary Incentives) ในกรณีนี้ทำให้ผู้บริหารมุ่งความสนใจไปถึงปัญหาที่  
เกี่ยวข้องกับขวัญของคนงาน จากการศึกษาพบว่า แรงจูงใจ ขวัญ และผลผลิต จะมีความสัมพันธ์  
ต่อกันเสมอ ถ้าหากขวัญของคนงานดี หรืออยู่ในระดับสูงแล้ว ก็จะทำให้ผลผลิตสูงด้วย ดังนั้น  
ทฤษฎีของเม โยจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการใช้มนุษย์สัมพันธ์ในหน่วยงาน

(ตำราฯ ชลศษ 2537 : 58 - 59)

### 6.3 ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เร่ (Murray's Manifest Need Theory)

เมอร์เร่ (Murray อ้างอิงมาจาก ; หลุย จ้าปาเทศ 2533 :43-45) ได้เสนอทฤษฎี  
ความต้องการว่า ความต้องการเป็นการเรียนรู้มากกว่าเป็นไปโดยธรรมชาติ และถูกกระตุ้นจาก  
บุคคลภายนอก ถ้าความต้องการไม่ได้รับการกระตุ้นจะเป็นความต้องการแฝงอยู่ไม่มีการกระทำ  
เมอร์เร่เชื่อว่าความต้องการเป็นพื้นฐานทำให้เกิดแรงจูงใจที่ส่งผลให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่น่าไป  
สู่เป้าหมาย

ในระยะแรกเมอร์เร่ ได้กำหนดความต้องการของบุคคลไว้ 2 ประการคือ

1. ความต้องการขั้นปฐมภูมิ (Primary Needs) หมายถึงความต้องการขั้นพื้นฐานทางร่างกาย ได้แก่ อาหาร น้ำ ความต้องการทางเพศ และอีกหลายสิ่ง ที่เกี่ยวกับร่างกาย
  2. ความต้องการขั้นทุติยภูมิ (Secondary Needs) หมายถึงความต้องการด้านจิตใจ ได้แก่ ความสัมฤทธิ์ผล ความรัก ความนับถือ การเป็นตัวของตัวเอง การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น
- ความต้องการเหล่านี้หลุย จำปาเทศ (2533 : 43-45) ได้กล่าวไว้ว่า เมอร์เร่ ได้ใช้ประสบการณ์การสังเกตคนในคลินิก 20 ข้อ ดังนี้

1. ความต้องการยอมตามยอมรับวิกฤติการณ์ การลงโทษ
2. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล
3. ความต้องการความรักจากเพื่อนฝูง หรือคนทั่ว ๆ ไป
4. ความต้องการก้าวร้าว การเอาชนะ ต่อสู้อย่างรุนแรง
5. ความต้องการอิสระการเป็นตัวของตัวเอง
6. ความต้องการที่จะปฏิเสธที่จะต้องรับความพ่ายแพ้
7. ความต้องการปกป้องตนเองจากการโจมตี การวิจารณ์
8. ความต้องการยกย่องสรรเสริญ จากผู้ที่เหนือกว่า
9. ความต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ตั้งให้ผู้อื่นทำตาม
10. ความต้องการแสดงออกให้ปรากฏ ให้ได้เห็นให้ได้ยิน
11. ความต้องการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดและความตาย
12. ความต้องการหลีกเลี่ยงความผิดพลาด ความอาย
13. ความต้องการให้ความเห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือเหลือใจ
14. ความต้องการจัดตั้งของให้เป็นระเบียบ สะอาดเรียบร้อย
15. ความต้องการสนุกสนานอย่างไม่มีเป้าหมาย
16. ความต้องการแยกตนเองออกจากสิ่งที่ตนไม่ชอบ
17. ความต้องการมีประสบการณ์ และประทับใจในสิ่งที่ดี
18. ความต้องการแสดงออกและประทับใจในสัมผัสทั้ง 5
19. ความต้องการได้รับความช่วยเหลือ คำแนะนำจากผู้อื่น
20. ความต้องการความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ

#### 6.4 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Need

Theory)

มาสโลว์ (Maslow 1970 : 35-46) เป็นนักจิตวิทยาและนักมนุษยนิยมที่สนใจแรงจูงใจที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน โดยตั้งสมมติฐานที่เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ 3 ประการดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเข้ามาแทนที่
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอื่นต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจึงเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของบุคคลนั้น
3. ความต้องการของมนุษย์จะเรียงตามลำดับชั้นตอนความสำคัญ (A Hierachy of Need) คือเมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะมี การเรียกร้องให้มีการตอบสนองต่อไปทันที

ลำดับชั้นความต้องการตามแนวทฤษฎีดังกล่าวนี้ มีดังต่อไปนี้ (พรเทพ รุ่งคุณากร 2536 : 43-44)

1. ความต้องการทางกายภาพหรือร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นมูลฐานที่มีอำนาจมากที่สุดของมนุษย์ เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดในการดำรงชีวิต ต้องได้รับการตอบสนองก่อนเป็นอันดับแรก ได้แก่ความต้องการด้านปัจจัย 4 นอกนั้นก็เป็นที่อากาศ การพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ฯลฯ ความต้องการด้านนี้ส่วนใหญ่ต้องใช้เงินเป็นค่าตอบแทนในการทำงาน เพื่อนำเงินไปใช้จ่าย แสวงหาสิ่งที่จำเป็นในการดำรงชีวิต
2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and Security Needs) เมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนองพอสมควรแล้ว จะเกิดความต้องการด้านความปลอดภัยเพื่อแสวงหาความมั่นคงทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ สำหรับในองค์การความต้องการในระดับนี้คือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมไปถึงความมั่นคงและนโยบายที่แน่นอนขององค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องตอบสนองสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่างานที่ทำมีความมั่นคงปลอดภัยทำให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานสูง
3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการในการที่จะเป็นที่รักของผู้อื่น หรือการได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม องค์การสามารถตอบสนองความต้องการด้านสังคมของพนักงาน โดยการที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และเป็นองค์ประกอบสำคัญในความสำเร็จของงาน นอกจากนี้ควรที่จะให้คนในหน่วยงานได้เข้าร่วมในงานสังคมต่าง ๆ ของหน่วยงานด้วย
4. ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่นและตนเอง ความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ ความเป็นอิสระและเสรีภาพ การมีฐานะเด่นและมีตำแหน่งสูงในองค์การหรือการที่สามารถเข้าใกล้ชีวิตบุคคลสำคัญ ๆ ถ้วนแต่ทำให้ฐานะของคนเด่นเป็นที่ยกย่องในสังคม

5. ความต้องการความสำเร็จ (Self - Actualization Needs) เป็นความต้องการพัฒนาตนเองตามศักยภาพสูงสุด ได้แสดงออกซึ่งทักษะและความเป็นเลิศในบางสิ่งบางอย่างที่ตนมี และที่ตนนี้ก็อยากจะเป็น อยากจะได้ จัดเป็นความต้องการที่ตอบสนองได้ยากที่สุด

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ได้ถูกนำมาปรับใช้ในองค์กรต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง และแตกต่างกัน ไปตามลักษณะและองค์ประกอบขององค์กร เพื่อสร้างความพึงพอใจ หรือตอบสนองความต้องการของคนในองค์กรอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 1 (Steers and Portor 1991 : 117)

ตารางที่ 1 ระดับความต้องการและการตอบสนองตามทฤษฎีของมาสโลว์

ระดับความต้องการ	รางวัลทั่ว ๆ ไป	ปัจจัยตอบสนองในองค์กร
1. ความต้องการทางร่างกาย	อาหาร น้ำ การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ ฯลฯ	-การจ่ายเงิน -เงื่อนไขการทำงานที่พึงพอใจ -ที่รับประทานอาหาร
2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง	ความคุ้มครองป้องกัน การดูแลรักษา	-สภาพงานที่ปลอดภัย -ผลประโยชน์จากองค์กร -งานที่มั่นคง
3. ความต้องการสังคม	ความรัก การมีส่วนร่วม	-การรวมกลุ่มทำงาน -การนิเทศอย่างเป็นทางการ -สมาคมอาชีพ
4. ความต้องการยอมรับนับถือ	เกียรติยศ ชื่อเสียง สถานภาพ	-การยอมรับจากสังคม -จรรยาบรรณ -สถานภาพในงาน
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต	ความก้าวหน้า การสร้างสรรค์ การพัฒนา	-งานที่ท้าทาย -โอกาสในการสร้างสรรค์ -สัมฤทธิ์ผลในงาน -ความก้าวหน้าในองค์กร

### 6.5 ทฤษฎีการจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's - Existence - Relatedness - Growth Theory หรือ E.R.G Theory)

แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972 : 507 - 532) ได้เสนอทฤษฎี ERG โดยอาศัยพื้นฐานมาจากทฤษฎีของมาสโลว์ และจากการศึกษาเชิงประจักษ์ แอลเดอร์เฟอร์ ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. ความต้องการดำรงชีวิต (Existence Need) เป็นความต้องการประเภทที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกาย และปัจจัยที่จำเป็นในการดำรงชีวิต
2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Need) เป็นความต้องการทางสังคมที่มีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ เช่น สมาชิกในครอบครัว เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน และคนที่ต้องการมีความสัมพันธ์ด้วย
3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Need) เป็นความต้องการที่จะพัฒนาคนตามสภาพสูงสุด

ทฤษฎี ERG ยังมีความเห็นที่ไม่สอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์อยู่ 2 ประเด็น คือ

- 1) ทฤษฎี ERG เชื่อว่าในขณะเดียวกันคนมีความต้องการมากกว่า 1 อย่างได้
- 2) ทฤษฎี ERG เชื่อว่าสร้างความพึงพอใจในความต้องการระดับสูงถูกกดดันยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความปรารถนาในความต้องการระดับล่างจะเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ ทฤษฎี ERG ยังไม่เคร่งครัดกับลำดับขั้นตอนความต้องการมากนัก ว่าต้องได้รับความพึงพอใจในความต้องการขั้นแรกก่อนจึงจะมีความต้องการในขั้นต่อไป แต่ทฤษฎี ERG เห็นว่าคนอาจจะทำงานเพื่อต้องการความเจริญก้าวหน้าก็ได้ ถึงแม้จะยังไม่ได้รับความพึงพอใจในความต้องการในการดำรงชีวิต และต้องการความสัมพันธ์ก็ตาม หรือความต้องการทั้ง 3 นี้ อาจจะดำเนินไปด้วยกันก็ได้

### 6.6 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg Two Factor Motivation Theory)

เฮร์ซเบอร์ก และคณะ (Herzberg 1959 : 115) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจเพื่อจะตอบคำถามที่ว่า “มนุษย์ต้องการอะไรจากการทำงาน” โดยวิธีการสัมภาษณ์นักบัญชีและนักวิศวกร 203 คน ใน 9 บริษัทอุตสาหกรรมในเมืองพิตต์สเบิร์ก เกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีเกี่ยวกับการทำงานของตน จากผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานสามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม ดังแสดงในตารางที่ 2



ตารางที่ 2 ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจ	ปัจจัยที่สร้างความไม่พึงพอใจ
ความสำเร็จ	เงินเดือน
การได้รับการยอมรับนับถือ	ความเป็นไปได้ที่จะเจริญในงาน
ลักษณะงาน	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
ความรับผิดชอบ	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
ความก้าวหน้า	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
	สถานภาพ
	การนิเทศงาน
	นโยบายขององค์กร
	เงื่อนไขของงาน
	ชีวิตส่วนตัว
	ความมั่นคงในงาน

เซอร์ชเบอร์เกอร์อธิบายทฤษฎี 2 ปัจจัยดังนี้

1. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ปัจจัยนี้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากการทำงาน ได้แก่
  - 1.1 นโยบายและการบริหาร หมายถึงการทำงานซ้ำซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจ และการดำเนินการที่ขาดความเป็นธรรม ตลอดจนการบริหารงานที่ไร้ประสิทธิภาพ
  - 1.2 วิธีการบังคับบัญชา หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ความสามารถในการปกครอง มีความอคติไม่ยุติธรรม รวมทั้งไม่สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยี
  - 1.3 สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้บังคับบัญชาไม่มีมนุษยสัมพันธ์ วางคนสูง และไม่ให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน
  - 1.4 สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน หมายถึงการที่ต่างคนต่างทำงานโดยไม่คำนึงถึงมิตรภาพ มีการแข่งขัน และการเอาตัวรอดโดยการทับถมผู้อื่น
  - 1.5 สภาพการทำงาน หมายถึงสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานไม่เหมาะสม เช่น สถานที่ตั้งหน่วยงานไม่ดี ไม่มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน ปริมาณงานมีมากหรือน้อยเกินไป

ปัจจัยสุขอนามัยนี้เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งเฮิร์ชเบอร์กเชื่อว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับที่น้อยมากกับแรงจูงใจของพฤติกรรมที่จะทำงาน ปัจจัยนี้จะนำไปสู่ความไม่พอใจ และมีได้ช่วยให้เกิดความพอใจมากขึ้น นอกจากนี้แล้วปัจจัยนี้ยังเป็นตัวกำหนดให้บุคคลมีเท่าที่ความรู้สึกต่อหน่วยงานของเขาอีกด้วย

2. ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน ได้แก่

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึงความพึงพอใจและความเปลี่ยนแปลงในผลสำเร็จของงาน เมื่อเขาได้ทำงานหรือสามารถแก้ไขปัญหาค้าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ ปัจจัยนี้นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด

2.2 การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยยอมรับนับถือ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ปัจจัยนี้จะเกิดขึ้นควบคู่กับความสำเร็จในงาน

2.3 ลักษณะงาน หมายถึงลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ งานที่ใช้ความคิด ประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจ

2.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมมากเกินไป

2.5 ความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับการเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึง โอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

ปัจจัยแรงจูงใจนี้ เฮิร์ชเบอร์กเชื่อว่าเป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์ทำงานหนักขึ้น กำหนดให้บุคคลมีเท่าที่และความรู้สึกต่องานที่ทำ ปัจจัยนี้ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นในการนำทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ชเบอร์กมาประยุกต์ใช้ต้องคำนึงถึงปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัยควบคู่กันไปด้วยจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

#### 6.7 ทฤษฎีการจูงใจของแมคคิลแลนด์ (Achievement Motivation)

แมคคิลแลนด์ (MacClelland 1961 : 100 - 110) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการที่มีความสัมพันธ์กับทฤษฎีการเรียนรู้ โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ความต้องการเป็นการเรียนรู้หรือได้รับมาจากประสบการณ์ในวัฒนธรรมนั้น ๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้สถานการณ์ และจูงใจไปสู่เป้าหมาย แมคคิลแลนด์ได้แบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement) หรือ Nach เป็นแรงขับที่จะทำให้งานที่ทำประสบความสำเร็จดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน

จากการศึกษาความต้องการสัมฤทธิ์ผล แมคคิลเลนคัล ได้ระบุถึงลักษณะเด่น 5 ประการของผู้ที่มีความต้องการสูงด้านสัมฤทธิ์ผลว่า

1.1 เป็นผู้มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรับผิดชอบต่องานหรือการแก้ปัญหา

1.2 เป็นผู้มีแนวโน้มที่จะตั้งเป้าหมายในระดับค่อนข้างยาก และกล้าเสี่ยงพอ

1.3 เป็นผู้มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการช้อนกลับดูการกระทำของตน ว่าการกระทำของตนนั้นดีหรือไม่อย่างไร และมีความกังวลกับการรับรู้ในผลการกระทำของตน

1.4 เป็นผู้มีความสั่นไหวในการจัดระบบงาน มีการคาดการณ์ล่วงหน้า

1.5 เป็นผู้ที่แจ่มจ้นหรือกระทำการแปลก ๆ ใหม่ๆ อันจะทำให้คนรู้สึกว่าได้ประสบความสำเร็จ ขอบงานท้าทายความสามารถ

2. ความต้องการสัมพันธ์ (Need for Affiliation) หรือ Naff ความต้องการความสัมพันธ์เป็นความปรารถนาที่จะสร้างมิตรภาพอันดีกับผู้อื่น ซึ่งคล้ายกับความต้องการสังคมในทฤษฎีของมาสโลว์ บุคคลที่มีความต้องการสูงด้านความสัมพันธ์จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความอบอุ่นและการรับรองจากผู้อื่น

2.2 มีแนวโน้มที่จะคล้อยตามความประสงค์ หรือปทัสถานของผู้อื่นเมื่อได้รับความกดดัน

2.3 มีความสนใจเอาใจใส่กับความรู้สึกของบุคคลอื่นอย่างจริงจัง

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) หรือ Npow เป็นความต้องการในการควบคุมผู้อื่น มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อนผู้อื่น ผู้มีความต้องการสูงด้านอำนาจจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

3.1 อยากมีอิทธิพลและนำผู้อื่น

3.2 อยากทำการควบคุมผู้อื่น

3.3 ผูกติดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

3.4 ชอบแนะนำ ให้ความคิดเห็น พยายามให้ผู้อื่นเป็นไปตามที่ตนคิด

3.5 ชอบแสวงหาคำแหน่งผู้นำเมื่อมีกิจกรรมกลุ่ม ไม่ว่าจะอยู่ในสถานะหัวหน้าหรือสมาชิกในกลุ่ม ก็มักจะมีพฤติกรรมพูดมากชอบโต้เถียง อ้างเหตุผล

ในองค์การถ้าผู้บริหารสามารถจัดบรรยากาศความต้องการตามทฤษฎีของแมคคิลีแลนด์ ได้อย่างเหมาะสมแล้วเช่น จัดบุคคลที่มีความปรารถนามีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง สร้างบรรยากาศของความร่วมมือ หรือสนองความต้องการสัมพันธ์ และสนองต่อความต้องการด้านอำนาจ ทั้งด้านอำนาจส่วนบุคคล หรืออำนาจทางสังคม แล้วจะเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน และจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

#### 6.8 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (Theory X and Theory Y)

แมคเกรเกอร์ (McGregor 1960 : 33 - 58 ; อ้างอิงมาจาก ตำราจ้ช ชลสุข 2537 : 60) ได้สรุปเอาไว้ว่า การจูงใจจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสมมติฐานของคน 2 ลักษณะ คือทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. คนส่วนมากตามธรรมชาติแล้วไม่ชอบทำงาน	1. งานก็เหมือนกับการเล่น หรือการพักผ่อน สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้จัดไว้เหมาะสม
2. คนส่วนมากไม่มีความทะเยอทะยาน มีความต้องการทางด้านความรับผิดชอบน้อยและชอบสั่งการ	2. การควบคุมด้วยตนเอง เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ในการที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ
3. คนส่วนมากมีความสามารถทางด้านความคิดริเริ่มน้อยในการแก้ปัญหาขององค์การ	3. ความสามารถในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาให้กับองค์การนั้นมีอยู่เกือบทุกคน
4. การจูงใจ จะเป็นความต้องการจูงใจทางด้านร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น	4. การจูงใจ เป็นการจูงใจด้วยความต้องการด้านความมีชื่อเสียงและความต้องการความสำเร็จในชีวิต
5. คนส่วนมากถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด และถูกบังคับเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ	5. ความสามารถสั่งการด้วยตนเองและมีความคิดริเริ่มในงาน ถ้าได้แรงจูงใจอย่างถูกต้อง

จากเนื้อหาของทฤษฎี X ทำให้คนเชื่อว่าคนทุกคนไม่มีความรู้สึกรักชอบทำงาน เกียจคร้าน ชอบหลบเลี่ยงหาแต่ความสบาย ฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีการบังคับสั่งการ ควบคุมคนงานที่มีสถานะตามทฤษฎี X ให้ทำงาน ส่วนทฤษฎี Y ซึ่งมีสาระว่าการกระทำของคนนั้นมีใช่เป็นผลมาจากการบังคับ แต่กระทำด้วยความเต็มใจ มีความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิมเท่าที่เป็นอยู่ มีความรู้สึกสร้างสรรค์ ฉะนั้นผู้บริหารที่ฉลาดจึงต้องรู้จักใช้หลักทฤษฎี X ทฤษฎี Y ให้เหมาะสมกับงาน สถานการณ์ การเข้าถึงคน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 6.9 ทฤษฎีความคาดหวัง (Vroom's Expectancy Theory)

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom 1964 : 99) เป็นทฤษฎีที่อธิบายแรงจูงใจว่าเป็นความสามารถของบุคคลที่มีต่อการทำงานของตน และผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน วรูมเชื่อว่า พฤติกรรมของคนเป็นผลมาจากการตัดสินใจเลือกกระหว่างทางเลือกต่าง ๆ และการเลือกพฤติกรรมเหล่านั้นจะเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการทางจิตอันได้แก่ การรับรู้ ความเชื่อและเจตคติ เป้าประสงค์ของการเลือกว่า เมื่อไรและภายใต้สภาพการณ์เช่นไรที่คนจะใช้พลังและความพยายามสูงสุดในการช่วยให้การทำงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งวรูมเสนอว่าผู้บริหารควรรู้ถึง 3 ประการคือ

1. คนเชื่อว่า การทำงานอย่างจริงจัง จะสามารถทำให้การปฏิบัติงานในระดับที่ต่างกันประสบความสำเร็จ
  2. คนเชื่อว่า ผลลัพธ์หรือรางวัลที่ได้จากการทำงานที่ต่างกันเป็นผลมาจากการประสบความสำเร็จในระดับที่ต่างกันในการปฏิบัติงาน
  3. ค่านิยมของแต่ละคนที่มีต่อผลลัพธ์จากงาน
- วรูม อธิบายว่า แรงจูงใจคือผลลัพธ์ของความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. คุณค่า (Valent) หมายถึงระดับความชื่นชอบที่บุคคลมีต่อผลลัพธ์หรือรางวัลที่ได้รับในอนาคต เช่นการได้เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งมีลักษณะเฉพาะตามประสบการณ์และเปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลา อายุ การศึกษา และชนิดของงาน สภาพแรงจูงใจทางเศรษฐกิจเป็นต้น
2. ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึงระดับความแน่ใจหรือระดับความเป็นไปได้ที่เมื่อได้ใช้ความพยายามแล้วมีผลสำเร็จต่อการปฏิบัติงาน ความคาดหวังเป็นความเชื่อมโยงระหว่างความพยายามกับการกระทำ โดยมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 คือถ้าคนเห็นว่ามีความเป็นไปได้ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จความคาดหวังจะเท่ากับ 0 แต่ถ้าเขาเชื่อว่างานนั้นจะประสบความสำเร็จความคาดหวังก็จะเท่ากับ 1

3. การเชื่อมโยง (Instrumentality) หมายถึงการที่บุคคลเชื่อว่าจะได้รับผลลัพธ์เมื่อทำงานเสร็จ การเชื่อมโยงจะสูงเมื่อบุคคลรับรู้ว่ามีความสัมพันธ์กันสูงระหว่างการกระทำกับผลกรตอบแทน

จากแนวคิดนี้ สามารถนำเสนอในรูปของสูตรได้ดังนี้

$$\text{คุณค่า (V)} \times \text{ความคาดหวัง (E)} \times \text{การเชื่อมโยง (I)} = \text{แรงจูงใจ (M)}$$

จากสูตร สามารถนำมาแสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่า ความคาดหวังและการเชื่อมโยงกับแรงจูงใจได้ ดังแสดงในตารางที่ 4 (Davis and Newstrom 1989 : 185)

ตารางที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่า ความคาดหวัง และการเชื่อมโยงกับการจูงใจ

คุณค่า (V)	ความคาดหวัง (E)	การเชื่อมโยง (I)	แรงจูงใจ (M)
+ สูง	สูง	สูง	สูง
+ สูง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง
+ สูง	ต่ำ	สูง	ปานกลาง
+ สูง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
- สูง	สูง	สูง	ต่ำ
- สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ
- สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ
- สูง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำมาก

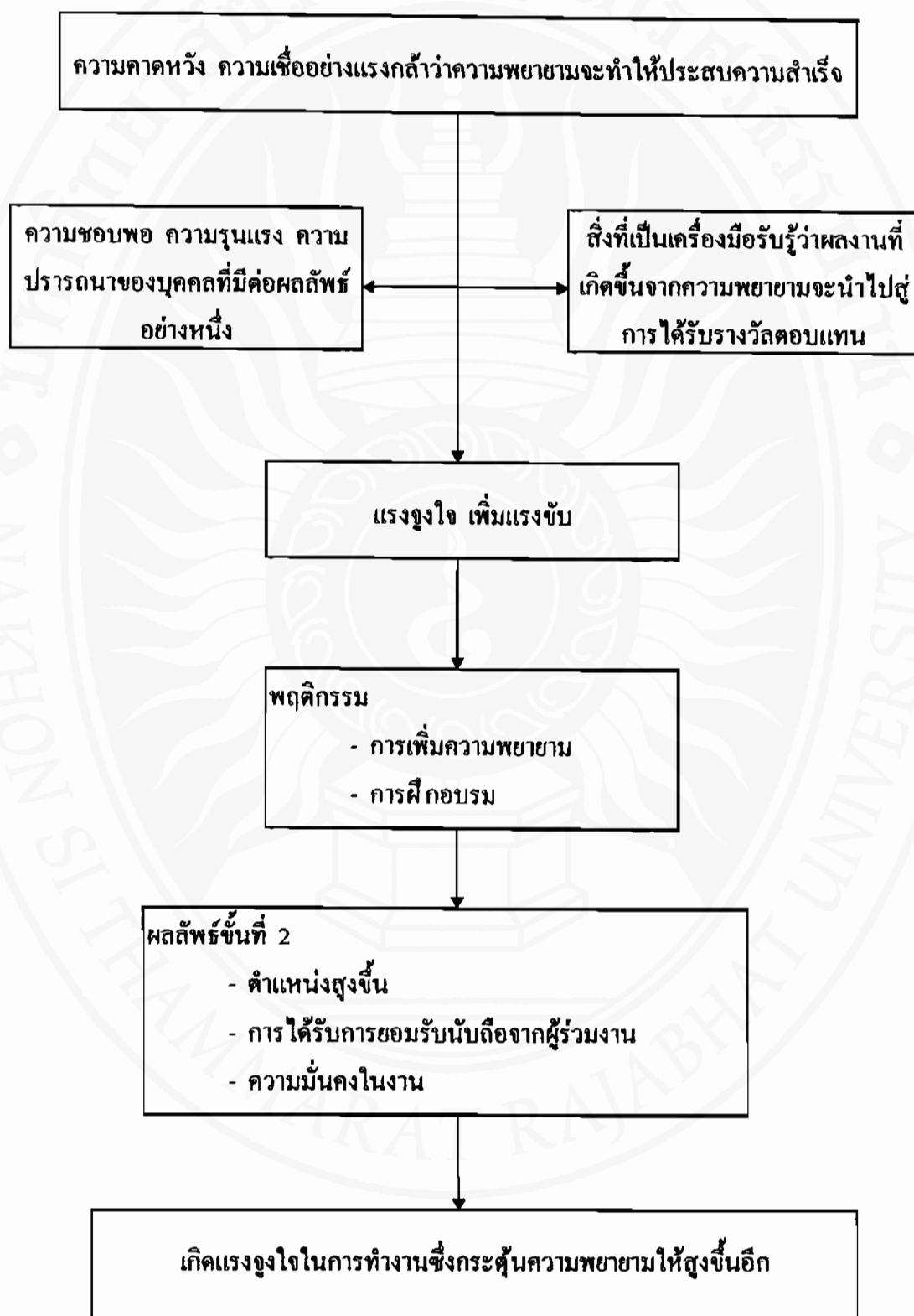
ทฤษฎีความคาดหวัง ได้ให้ข้อเสนอแนะที่สำคัญๆ ในการจูงใจคนให้ทำงานดังต่อไปนี้

1. ทำความกระจ่างเกี่ยวกับความคาดหวังว่าความพยายามจะนำไปสู่การกระทำและการทำงานอย่างเข้มแข็งจริงจิ่ง จะเป็นการปรับปรุงการทำงาน บุคคลจะต้องมีความกระจ่างชัดว่าตนเองมีความคาดหวังอะไร และมีความเป็นไปได้หรือไม่ว่า การกระทำของคนจะประสบความสำเร็จ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้บริหารจะต้องทำให้คนที่ทำงานเกิดความกระจ่างชัดและเห็นทางที่จะเป็นไปได้

2. ทำความกระจ่างเกี่ยวกับการเชื่อมโยง ระหว่างคุณค่ากับของผลตอบแทนกับการกระทำ ผู้บริหารต้องพยายามยกระดับความเชื่อของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการเชื่อมโยง นั่นคือ ทำให้เขาเกิดความกระตือรือร้นว่าพฤติกรรมการทำงานใดจะนำไปสู่ผลตอบแทนอะไร

3. ให้ผู้ที่ทำงานได้เลือกผลตอบแทนเองตามที่ตนให้คุณค่า ระบบการจูงใจแบบนี้ เรียกว่า Cafeteria - Style Benefit Plans โดยการให้ผู้ที่ทำงานได้เลือกผลประโยชน์ตอบแทน จากรายการทางเลือกต่าง ๆ ที่เหมาะสมที่จัดไว้ให้ ทำให้ผู้ทำงานยอมรับในคุณค่าของการบริหาร องค์ประกอบทั้ง 3 ประการนี้ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ โดยต้องสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็นกระบวนการ โดยเริ่มจากบุคคลมีความคาดหวังในการทำงานของตน นั่นคือรู้ว่าความสามารถของตนจะนำไปสู่ผลงานที่ดี ดังแสดงในแผนภูมิ 2 (Davis and Newstrom 1989 : 198)

## แผนภูมิ 2 แบบจำลองกระบวนการความคาดหวัง





ทฤษฎีความคาดหวังชี้ให้เห็นว่า การจูงใจให้คนทำงานนั้นขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่คนเชื่อว่าความพยายามของตนจะสัมฤทธิ์ผลออกมาเป็นผลระดับแรก และสิ่งที่เป็นเครื่องมือของผลระดับแรก และสิ่งที่เป็นเครื่องมือของระดับแรกมีผลระดับที่สอง ซึ่งในที่สุดนั้นการที่คนจะปฏิบัติงานให้สำเร็จหรือไม่ประการใดขึ้นอยู่กับความต้องการ (การตีคุณค่า) และความเชื่อของเขาว่าเขาต้องการหรือไม่ต้องการอะไรและจะใช้กลยุทธ์อะไรที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่เขาได้เลือกไว้

#### 6.10 ทฤษฎีความเสมอภาค (Adams's Equity Theory)

ทฤษฎีการจูงใจของอดัม (Adams 1982 : 157) มีความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ว่า แต่ละบุคคลจะประเมินความสัมพันธ์ทางสังคมของตนเองและกิจกรรมทางเศรษฐกิจในขณะนั้น บุคคลจะมองว่าความสัมพันธ์ทางสังคมเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนซึ่งคนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อคาดหวังผลตอบแทน และมีการเปรียบเทียบทางสังคม โดยการใช้ข้อมูลจากการที่ตนปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมาตัดสินใจว่าในการแลกเปลี่ยนคนจะได้กำไรหรือผลประโยชน์อย่างไร

อดัมเสนอว่า บทบาทความเสมอภาคที่มีต่อแรงจูงใจคือ การที่คนเราเปรียบเทียบตัวป้อนกับผลลัพธ์ ของตนกับบุคคลอื่น ๆ ในการทำงาน แรงจูงใจจะเกิดขึ้นเมื่อเขาเห็นว่ามีความเสมอภาคหรือยุติธรรมโดยการเปรียบเทียบตนเองกับบุคคลอื่น และมีแรงจูงใจที่จะหลีกเลี่ยงความรู้สึกทางลบเมื่อเห็นว่าตนได้รับการปฏิบัติที่ไม่เสมอภาคหรือไม่มีความยุติธรรมในการทำงาน

ตัวป้อน (Input) หรือการลงทุน ในที่นี้หมายถึงสิ่งที่ผู้ทำงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน เช่น ประสบการณ์ในงาน การศึกษา ความพยายาม การฝึกฝนอบรม การให้เวลากับงาน ทักษะในการทำงาน เป็นต้น

ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึงผลที่ได้จากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน การได้รับมอบหมายงาน สถานภาพ ความมีชื่อเสียง เป็นต้น

ทฤษฎีความเสมอภาคกล่าวว่า การรับรู้เกี่ยวกับตัวป้อนและผลลัพธ์เป็นเพียงการรับรู้เท่านั้น มิใช่เป็นการกระทำจริง การเปรียบเทียบตัวป้อนและผลลัพธ์กับคนอื่นในรูปของอัตราส่วน โดยการเปรียบเทียบออกมา 3 ลักษณะคือ

1. ผลตอบแทนมากกว่า (Overpayment) จะเกิดขึ้นเมื่ออัตราส่วนผลลัพธ์และตัวป้อนของตนเองมากกว่าอัตราส่วนผลลัพธ์ของบุคคลอื่น บุคคลจะรู้สึกผิดเพราะเห็นว่าไม่เสมอภาคทางบวก
2. ผลตอบแทนน้อยกว่า (Underpayment) จะเกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบอัตราส่วนผลลัพธ์และตัวป้อนระหว่างตนเองและผู้อื่นแล้ว ของตนเองน้อยกว่า เกิดความรู้สึกไม่พอใจ เพราะเห็นว่าไม่เสมอภาคทางลบ

3. ผลตอบแทนเท่ากัน (Equitable payment) จะเกิดขึ้นเมื่ออัตราส่วนผลลัพธ์และตัวป้อนของตนเองและของผู้อื่นเท่ากัน จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจ

เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่ามีผลทำให้เกิดความไม่สบายใจ เกิดความดิ่งเครียด อันเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา จึงต้องหาทางที่ตนเห็นว่ามีความเสมอภาคขึ้น โดยใช้วิธีการดังต่อไปนี้ (Arnold and Feldman 1989 : 212 ; อ้างอิงมาจากสุโขทัยธรรมมาธิราช 2536 : 150)

1. เปลี่ยนแปลงตัวป้อน บุคคลจะพยายามเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ เช่นทำงานเข้มแข็งหรือทำงานน้อยลง
2. เปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ บุคคลจะพยายามเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ เช่นขอเงินเดือนเพิ่มขึ้นขอที่ทำงานใหญ่โตขึ้น หรือขอผู้ช่วยเพิ่มขึ้น
3. เปลี่ยนแปลงการรับรู้เกี่ยวกับตัวป้อนและผลลัพธ์ เช่น คนที่รู้สึกว่าคุณเองได้รับผลตอบแทนมากกว่า ก็จะสร้างการรับรู้เสียใหม่ว่ามีความเสมอภาค โดยอาจบอกว่าคุณทำงานมากและทำงานหนักกว่าผู้อื่น
4. เปลี่ยนแปลงตัวป้อนและผลลัพธ์ของคนอื่น โดยการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ตัวป้อนและผลลัพธ์ของคนอื่น
5. เปลี่ยนแปลงคนมาเปรียบเทียบ เมื่อเปรียบเทียบกับคนหนึ่งแล้วรู้สึกว่าไม่เสมอภาค ก็จะเปลี่ยนไปเปรียบเทียบกับคนอื่นใหม่ เพื่อลดความรู้สึกไม่สบายใจของตนเอง
6. ออกไปจากสถานการณ์ เมื่อรู้สึกว่าตนเองได้รับการปฏิบัติที่ไม่เสมอภาค ก็จะละทิ้งหรือออกจากสถานการณ์ สถานที่ หรือเปลี่ยนงานไป เป็นต้น
7. การบิดเบือนทางจิต เช่นการให้เหตุผลกับตนเองว่า ความไม่เสมอภาคเป็นเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น ในอนาคตก็จะแก้ปัญหาความไม่เสมอภาคได้

ในการนำแนวคิดของทฤษฎีความไม่เสมอภาคไปใช้ในองค์การนั้น ได้มีข้อสังเกตและควรตระหนักไว้หลายประการคือ (สุโขทัยธรรมมาธิราช 2536 : 157)

1. การเปรียบเทียบความเสมอภาคของแต่ละบุคคล เป็นการเปรียบเทียบในผลตอบแทนที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน เช่นค่าจ้าง การเลื่อนเงินเดือน หรือสิ่งที่สามารถกำหนดแบ่งได้ เป็นต้น
2. การคาดการณ์ล่วงหน้าทำให้เกิดความรู้สึกว่าไม่เสมอภาคได้ การสื่อความเกี่ยวกับการประเมินผลงาน การเปรียบเทียบผลงานกับผลตอบแทนต้องพิจารณาให้เหมาะสม
3. การเปรียบเทียบความเสมอภาคมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนต้องควบคุมสภาพการณ์มิให้เกิดการเปรียบเทียบในทางลบ

4. ความรู้สึกไม่เสมอภาคเป็นการตัดสินใจโดยการแปลความสถานการณ์ของแต่ละบุคคล การช่วยให้เกิดการรับรู้ที่ถูกต้องจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความเสมอภาคอันจะมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานได้

ทฤษฎีความเสมอภาค แสดงให้เห็นว่าการที่คนจะทำงานมากหรือน้อย ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การเปรียบเทียบ ความพยายามและค่าตอบแทนของตนเองหรือผู้อื่นในสภาพการทำงานที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบความเสมอภาคของความพยายามและค่าตอบแทนของตนกับบุคคลอื่น

#### 6.11 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory)

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายมาจากแนวคิดของล๊อคและคณะ(Locke 1981 : 124) โดยมีความเชื่อว่าการตั้งเป้าหมายจะทำให้คนรู้ถึงความต้องการของตน และเป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งไปที่พฤติกรรมและแรงจูงใจของแต่ละบุคคลจะช่วยให้เกิดความสำเร็จตามความปรารถนา

ล๊อคและคณะ (Lock 1981 : 125 - 152) พบว่า การตั้งเป้าหมายมีผลทางบวกต่อแรงจูงใจและการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร เพราะเป้าหมายที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรนั้นจะต้องมีคุณลักษณะตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายจะต้องเฉพาะเจาะจง นั่นคือการบรรลุเป้าหมายต้องสามารถสังเกตหรือวัดประเมินได้ เป็นเป้าหมายทางรูปธรรมและควรมีเกณฑ์ในการวัด
2. เป้าหมายควรมีความยาก เป้าหมายที่ยากจะทำให้ระดับของแรงจูงใจ และการปฏิบัติงานสูง
3. เป้าหมายต้องเป็นที่ยอมรับ เป้าหมายที่จะมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานนั้นจะต้องเป็นเป้าหมายที่บุคคลยอมรับภายในตนเอง และรู้สึกเป็นเจ้าของเป้าหมายนั้น

ล๊อคให้ข้อสังเกตการกระทำของมนุษย์ไว้ว่า เป็นการกระทำที่มีจุดมุ่งหมาย เป้าหมายและความมุ่งมั่นจะช่วยควบคุมพฤติกรรมและช่วยให้พฤติกรรมคงสภาพอยู่ เป้าหมายจะมีผลต่อการกระทำทั้งทางกายและจิตใจ เป้าหมายที่มาจากความตั้งมั่นทางจิตใจจะช่วยให้เกิดความพยายามทางกายมากขึ้น อันจะส่งผลต่อพลังที่ใช้ในการกระทำเพิ่มขึ้นด้วย

ในการใช้ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายมาใช้ในการบริหารนั้น ผู้บริหารจะต้องช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการตั้งเป้าหมาย เพื่อให้เป้าหมายมีลักษณะเฉพาะเจาะจง มีความยากพอเหมาะ และเกิดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งยังต้องมีการให้คำแนะนำปรึกษาด้วย

จากที่กล่าวมาทั้งหมดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น เป็นพลังทางจิต ซึ่งเป็นสถานะภายในที่กระตุ้น กำหนดทิศทางและคงสภาพพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคคล แรงจูงใจที่ปรากฏมักเป็นผลร่วมระหว่างคุณลักษณะและภาวะการณ์สิ่งแวดล้อม โดยทั่วไปเป็นแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก

#### ตอนที่ 4 เอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าผู้ทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในสถานศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ไว้ดังต่อไปนี้

##### งานวิจัยภายในประเทศ

บรรหาร ราชสมบัติ (2529 : 100-102) ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนตัวและแรงจูงใจ เนื่องจากความคาดหวังในงานกับความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 3 พบว่า ครูมีแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน แรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.5 แต่ค่าสหสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2529 : 248 - 249) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ พบว่าสถาบันมีวิธีการจูงใจอาจารย์และเจ้าหน้าที่สถาบัน โดยการให้การยกย่องชมเชย การให้การยอมรับนับถือ การส่งเสริมความก้าวหน้าของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ การใช้ระบบการปกครองอย่างค้ำคูณเคย การพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษ การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลของสถาบัน การส่งเสริมความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ การให้ผู้บริหารได้มีการติดตามผลงานและนิเทศงานอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอและทั่วถึงกัน เพราะจะทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ชนินทร์ เกตุจำ (2532 : 143 - 144) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของครูอาจารย์เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้จูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 9 มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียน ได้ใช้วิธีการจูงใจครูอาจารย์ทั้ง 12 ด้าน และด้านการจัดรายการบังคับบัญชา การมอบหมายงาน การปกครองบังคับบัญชา การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูอาจารย์ การส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูอาจารย์ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานจูงใจครูอาจารย์ในระดับมาก ส่วนด้านการให้มีส่วนร่วมในงาน การสนับสนุนให้ก้าวหน้า การพิจารณาความดีความชอบ และประโยชน์เกื้อกูล การให้การยกย่องชมเชย การให้การยอมรับนับถือจูงใจครูอาจารย์ในระดับน้อย

เด่นดาว แดงรุ่ง (2537 : 62 - 65) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพของครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษาใช้วิธีการงูใจภายในเป็นลำดับสูงสุด คือ ความสำเร็จในการทำงานส่วนความก้าวหน้า ในวิชาชีพใช้เป็นลำดับน้อยที่สุด วิธีการงูใจภายนอกเป็นลำดับสูงสุด คือ การร่วมทำงาน ส่วน การลงโทษใช้เป็นลำดับน้อยที่สุด เมื่อศึกษาในภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการ งูใจการร่วมกันทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน และการให้ความเป็นธรรมมาเป็น 3 ลำดับแรก ส่วนวิธีการงูใจในภาพรวมที่ใช้น้อย 3 ลำดับสุดท้าย คือ การเข้าใจศักยภาพของตนเอง การได้รับความ ก้าวหน้าในวิชาชีพ และการลงโทษ

พินิจ สังข์พันธ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยงูใจ กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัย พบว่า

1. ปัจจัยงูใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยเรียงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ได้ดังนี้ การได้รับการ ขอมรับนับถือ ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงาน ความก้าวหน้า ความ รับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การติดต่อสื่อสาร ประโยชน์เกื้อกูล ลักษณะของ ตำแหน่ง นโยบายการบริหาร สภาพการทำงาน การนิเทศงาน ชีวิตส่วนตัวและเงินเดือน

2. ปัจจัยงูใจที่ใช้เป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมการปฏิบัติงาน จากการวิเคราะห์โดยวิธี ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน มีลำดับดังนี้ 1) การได้รับการขอมรับนับถือ 2) ความมั่นคงในงาน 3) ความสำเร็จในการทำงาน 4) ผลประโยชน์เกื้อกูล และ 5) การติดต่อสื่อสาร และสามารถร่วม กันพยากรณ์พฤติกรรมการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 50.20

#### งานวิจัยต่างประเทศ

วิกสตอร์ม (Wickstorn 1971 : 1249) ได้ทำการวิจัยระดับและสิ่งที่ทำให้เกิดความพึง หพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครู กับหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้ กับอายุ เพศ การศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอน และตำแหน่งหน้าที่ โดยศึกษาจากครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาและวิทยาลัย จำนวน 373 คน ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจสูงสุดมี 4 อย่าง คือ ความรู้ที่คิดว่าได้รับความสำเร็จ ลักษณะงานที่ทำ ความ สัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจสูง สุด มี 4 อย่างเหมือนกัน ได้แก่ การไม่ประสบความสำเร็จ นโยบายและการบริหารงาน สภาพการ ทำงานและผลงานที่ตรงกันข้ามกับชีวิตส่วนตัว

กูคสัน (Goodson 1985 : 3543) ได้ศึกษาทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอรัชเบอร์ก ที่ใช้กับครูประถมศึกษาในรัฐอูทาามา พบว่า ผลที่ได้จากการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของ

เซอร์ชเบอร์ก ถูกสันสรุปว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้ครูพอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยด้านชีวิตสังคมไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญแก่แรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน

นอกจากนี้รูเบน (Ruben 1993 : 2835) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มองเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานระดับสูงและระดับต่ำของครู ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ปัจจัยภายในได้แก่ ความสำเร็จของนักเรียน ส่วนปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ อาจารย์ใหญ่ ผู้ร่วมงาน นักเรียน สื่อการเรียนการสอน ความเป็นอิสระในการทำงาน ชีวิตครอบครัว ผู้ปกครอง บุคลิกภาพ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. ปัจจัยที่ไม่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน ปัจจัยภายในได้แก่ การขาดความสามารถของครู การขาดการแสดงความรู้สึกหรือทักทาย และการที่นักเรียนไม่ประสบความสำเร็จ ปัจจัยภายนอกได้แก่ สภาพที่ไม่เอื้อต่อการทำงานและนักเรียนมีพฤติกรรมไม่น่าพอใจ

จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า ปัจจัยการบริหารและแรงจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลเมืองปากพนัง เพราะสิ่งที่สำคัญที่สุด ที่จะทำให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองปากพนังบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ก็คือ ปัจจัยการบริหารที่ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ รวมทั้งภาวะผู้นำ และที่ขาดไม่ได้ก็คือตัวพนักงานครูนั่นเอง ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนและผู้บริหารการศึกษาของเทศบาลเมืองปากพนังทุกระดับ ที่ต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับพนักงานในสังกัดอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของเขา เพื่อที่จะให้ครูเกิดความร่วมมือร่วมใจ หุ่นเทกำลังกาย กำลังใจ ตลอดจนกำลังสติปัญญา เพื่อจะได้ปฏิบัติงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เป็นผลให้การพัฒนากำลังคนของชาติมีประสิทธิภาพต่อไป