



แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์



โดย  
นางสาววราลักษณ์ จันดี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

TEACHER 'S WORKING MOTIVATION OF PHRAPATHOM WITTHAYALAI 2 LUANG  
PHO-NGOEN ANUSORN SCHOOL



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
Master of Education Program in Educational Administration  
Department of Educational Administration  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2016  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ ” เสนอโดย นางสาววรลักษณ์ จันดี เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

อาจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ดร.ปาริชาติ กมลยะบุตร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์)

...../...../.....



57252355: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ: แรงจูงใจ, การปฏิบัติงานของครู

วรลักษณ์ จันดี : แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวง  
พ่อเงินอนุสรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ: อาจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์, 85 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระ  
ปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ 2) แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน  
พระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ประชากรคือ  
ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ รวม 11 คน และ ครูผู้สอน  
จำนวน 27 คน รวมทั้งสิ้น 38 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการ  
ปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ  
ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. แรงจูงใจของครูในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงิน  
อนุสรณ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับตาม  
ค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านผลประโยชน์ทางอุดมคติ ด้านความตั้งใจทางสังคม  
ด้านสภาพการอยู่ร่วมกัน ด้านโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง ด้านสิ่งจูงใจเกี่ยวกับ  
สภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับตรงความสามารถของบุคคล และทัศนคติ  
ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ด้านสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล ด้าน  
สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา

2. แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวง  
พ่อเงินอนุสรณ์ ได้แก่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีความ  
รัก ความสามัคคีให้โอกาสบุคลากรแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เสริมสร้าง  
กำลังใจดูแลบุคลากรเหมือนคนในครอบครัว การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวก  
อย่างเพียงพอ ผลักดันให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนตระหนักว่ามี  
ความสำคัญในการมีส่วนร่วม แบ่งความรับผิดชอบภาระงานอย่างเท่าเทียมกัน ให้โอกาสบุคลากร  
ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพิ่มความตั้งใจในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่งานพิเศษและมอบอำนาจ  
ในการตัดสินใจให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งานนั้น มีกรอบทิศทางเป้าหมายในการบริหารและการ  
ปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นระบบ

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ลายมือชื่อนักศึกษา.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ .....

บัณฑิตวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2559

57252355: EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD: MOTIVATION, TEACHERS' WORKING

WARALUK CHANDEE: TEACHERS' WORKING MOTIVATION OF PHRAPATHOM WITTHAYALAI 2 LUANG PHO-NGOEN ANUSORN SCHOOL. INDIVIDUAL STUDY ADVISOR: SAMRERNG ONSAMPANT, Ph.D., 85pp.

The purposes of this research were to find : 1) Teacher motivation of Phrapathomwitthayalai 2 Luang Pho-Ngoen Anusorn school 2) The guidelines of teacher motivation of Phrapathomwitthayalai 2 Luang Pho-Ngoen Anusorn school. This research is a descriptive study; the population for this research was 38 of administrators and teachers in Phrapathomwitthayalai 2 Luang Pho-Ngoen Anusorn school. The research instruments used was a questionnaire based on Barnard's concepts. The statistical index were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and content analysis

The results were found that:

1. Teacher motivation of Phrapathomwitthayalai 2 Luang Pho-Ngoen Anusorn school as both overview and individual component, were at a high level, ranking from the highest to the lowest: Ideal benefactions, associational attractiveness, the condition of communion, the opportunity of enlarged participation, adaptation of conditions to habitual methods and attitudes, material inducements, personal non-material opportunities, and desirable physical conditions.

2. Teacher motivation guidelines of Phrapathomwitthayalai 2 Luang Pho-Ngoen Anusorn school were: The administrator should promote employees to work together with love, happiness and harmony. Moreover, the administrator should give employees an opportunity to exchange their ideas on each problem, should support and take a good care of employees like family, purchase equipments and facilities sufficiently, encourage participation in the work. In addition, the administrator should simulate everyone to realize the importance of participation, assign equally works responsibility, give chances to progress in the work, add works attraction for special position and give decision with appropriate position. Furthermore, the administrator should have frameworks, goals of administration to work obviously and systematically.

---

Department of Educational Administration Graduate School,

Student's signature.....

Individual Study Advisor's signature .....

Silpakorn University

Academic Year 2016

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์” สำเร็จลุล่วงได้ดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ อาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ ประธานกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพพล เจนอักษร กรรมการสอบสารนิพนธ์ ดร.ปาริชาติ กมลยะบุตร ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของสารนิพนธ์จนสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ด้านการบริหารการศึกษาให้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ นายพยุ่ง ศรีนัญญาติวงศ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ ที่ได้ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย และขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา คณะครู และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณกำลังใจจากครอบครัว และนักศึกษาสาขาบริหารการศึกษาปริญญาโทรุ่น 34/2 มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกคนสำหรับคำปรึกษาและความช่วยเหลือทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

คุณความดีและคุณประโยชน์อันเกิดจากงานวิจัยเล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ คุณพ่อบุญยัง คุณแม่บุญช่วย จันดี ครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ อบรมสั่งสอน จนทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ข้อคำถามการวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	11
ความหมายของแรงจูงใจ.....	11
ประเภทของแรงจูงใจ.....	13
ความสำคัญของแรงจูงใจ.....	14
ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	16
ทฤษฎีการบริหารองค์กรอย่างเป็นทางการของบาร์นาร์ด.....	16
ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของ มาสโลว์.....	17
ทฤษฎีความคาดหวังของ วูม.....	19
ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์.....	21
ทฤษฎีการจูงใจ ค้ำจุนของ เฮิร์ชเบิร์ก.....	26
ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์.....	29
ประโยชน์ของแรงจูงใจ.....	30
ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์.....	30



บทที่	หน้า
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	33
งานวิจัยในประเทศ .....	33
งานวิจัยต่างประเทศ .....	36
สรุป .....	38
3 การดำเนินการวิจัย .....	39
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	39
ระเบียบวิธีวิจัย .....	40
แผนแบบการวิจัย .....	40
ประชากร .....	40
ตัวแปรที่ศึกษา .....	41
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	42
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ .....	43
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	44
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	44
สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	44
สรุป .....	45
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	46
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	46
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ .....	53
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโรงเรียนพระปฐม วิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ .....	63
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	64
สรุปผลการวิจัย .....	64
อภิปรายผล .....	65
ข้อเสนอแนะของการวิจัย .....	70
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป .....	71
รายการอ้างอิง .....	72
ภาคผนวก .....	75
ภาคผนวก ก .....	76
ภาคผนวก ข .....	78
ประวัติผู้วิจัย .....	85

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เปรียบเทียบพฤติกรรมทฤษฎี X ทฤษฎี Y.....	22
2	แสดงจำนวนนักเรียน จำแนกตามระดับการศึกษา เพศ ปีการศึกษา 2558.....	32
3	แสดงจำนวนบุคลากร จำแนกตามตำแหน่ง เพศ ปีการศึกษา 2558.....	33
4	จำนวนประชากร และผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษาโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่ोजินอนุสรณ์ .....	41
5	จำนวนความถี่ ร้อยละ และสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	47
6	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่ोजินอนุสรณ์ในภาพรวม .....	54
7	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่ोजินอนุสรณ์ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ .....	55
8	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่ोजินอนุสรณ์ สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับ โอกาสของบุคคล.....	56
9	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่ोजินอนุสรณ์ สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึง ปรารถนา.....	57
10	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่ोजินอนุสรณ์ ผลประโยชน์ทางอุดมคติ.....	58
11	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่ोजินอนุสรณ์ ความตั้งใจทางสังคม .....	59
12	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่ोजินอนุสรณ์ สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดย ปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมตรงความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติ งานแต่ละบุคคล .....	60
13	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่ोजินอนุสรณ์ โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน อย่างกว้างขวาง .....	61
14	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่ोजินอนุสรณ์ สภาพการอยู่ร่วมกัน.....	62

## สารบัญแผนภูมิ

ตารางที่		หน้า
1	ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย .....	8
2	ขอบเขตของการวิจัย .....	9
3	กระบวนการจูงใจตามทัศนคติของกิบสัน อิวานเซวิก และดอนเนลลี .....	15
4	ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ .....	18



## บทที่ 1

### บทนำ

ปัจจุบันสังคมอยู่ท่ามกลางโลกยุคโลกาภิวัตน์ พัฒนาไปสู่สังคมเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันสูง การศึกษา จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ต่อการพัฒนาและส่งเสริมให้คนไทยได้มีการพัฒนาตนเองในทุกๆด้าน ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความสุขในการดำรงชีวิต ซึ่งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพคนไทยให้พร้อมในการสร้างภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงของประเทศ พัฒนาประเทศสู่ความยั่งยืน รวมไปถึงการเตรียมความพร้อมคนเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งด้านร่างกายให้มีความสมบูรณ์และแข็งแรง มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม สติปัญญาที่รอบรู้ มีความเพียร รวมถึงการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในสังคมและสถาบันทางสังคมให้เข้มแข็งเอื้อต่อการพัฒนาคน เพื่อตอบสนองเป้าหมาย การศึกษา จึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญเป็นเครื่องมือสำคัญ ดังนั้น จึงควรมีการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและเสริมสร้างประสิทธิภาพ<sup>1</sup>

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มีสาระสำคัญหลายด้าน ทั้งด้านบริหาร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการปฏิรูปการเรียนการสอนโดยครูมีความสำคัญในการพัฒนานักเรียนโดยต้องเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง ครูต้องปรับรูปแบบการสอน วิธีคิดให้มีความเหมาะสมกับนักเรียนเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นคนที่มีคุณภาพ เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา มีความรู้คู่คุณธรรม มีจริยธรรม อยู่ร่วมกับคนในสังคม ดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข<sup>2</sup> การจัดศึกษาเพื่อพัฒนาคน ต่างก็มีเป้าหมายปลายทางเพื่อพัฒนาคุณภาพของคนให้สูงขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทที่ได้รับมอบหมายมาที่หน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ ผู้บริหารงานของหน่วยงานหรือองค์กรจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานหรือองค์กรที่รับผิดชอบอย่างถ่องแท้ มีความเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถ กำหนดแผนนโยบายและพิจารณาดำเนินการ สร้างแนวทางในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร ผู้บริหารจึงมีบทบาทความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเป็นเหมือนเสาหลักในการดำเนินงานของหน่วยงาน ในทำนองเดียวกัน

---

<sup>1</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559), ช.

<sup>2</sup> สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ, การบริหารจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ(กรุงเทพ ฯ: ศุภสภาลาดพร้าว, 2548), 34-35

ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนก็เป็นกำลังคนที่สำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานหรือองค์การให้เดินไปข้างหน้า ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้เช่นกัน

ดังที่ได้กล่าวมา การศึกษาถือเป็นหัวใจสำคัญ ที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองตลอดของช่วงชีวิต เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ชาติมีความเจริญและมั่นคง ช่วยให้เห็นดำรงชีวิตอย่างมีความสุข และช่วยพัฒนาคนได้ถูกวิธีเพราะมีระบบการศึกษาที่ดี พร้อมต่อการเป็นพลเมืองที่มีคุณค่าของประเทศชาติ ระบบการศึกษาที่ดีและมีคุณภาพเกิดจากการมีครูหรือบุคลากรที่มีคุณภาพ การพัฒนาครูให้มีคุณภาพจึงถือเป็นการพัฒนาทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดของการศึกษา การปฏิบัติงานของครูอย่างเต็มความสามารถ ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือพัฒนาโรงเรียนจะเป็นสิ่งที่สำคัญในการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของนักเรียนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของประเทศชาติต่อไป

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญ มีหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาความรู้และความสามารถของคน โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บังคับบัญชา มีครูและบุคลากร ทั้งลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งครูเป็นบุคลากรที่สำคัญ เพราะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการเรียนการสอนในชั้นเรียน ส่วนหนึ่งของการที่ครูจะปฏิบัติงานได้ผลดีมาน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจที่ดีของครูซึ่งส่งผลต่อทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานการสอนในชั้นเรียน อาจกล่าวได้ว่าการจูงใจครูให้มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานเป็นวิธีสร้างความสำเร็จของการเรียนการสอนนั่นเอง จากที่ได้กล่าวมานี้ สิ่งหนึ่งที่จะทำให้ครูเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้นั้นจะต้องมีวิธีการกระตุ้นให้ครูเกิดความรู้สึกรักอยากทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนนั่นก็คือ การจูงใจครู ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องค้นหาวิธีการที่เหมาะสม เพราะบริบทแต่ละท้องถิ่นแตกต่างกัน วิธีการที่ดีในโรงเรียนหนึ่ง อาจจะนำไปใช้ไม่ได้ในอีกโรงเรียนหนึ่งก็ได้ มีข้อสังเกตหลายประการพบว่าโรงเรียนของรัฐส่วนใหญ่ ครูต้องปฏิบัติงานอื่นๆ นอกเหนือจากการสอนซึ่งเป็นหน้าที่หลัก เช่น งานธุรการ งานพัสดุ การเงิน งานกิจกรรมโครงการ ทำให้มีภาระงานมาก ไม่มีเวลาให้ครูจัดทำแผนการเรียนการสอนให้แก่ นักเรียน จากสาเหตุดังกล่าวจึงทำให้ครูลาออกจากราชการหรือขอย้ายสถานศึกษาไปโรงเรียนขนาดใหญ่ เพราะคาดหวังว่ามีนักเรียนจำนวนมาก ทำให้มีทรัพยากรเงินรายได้สถานศึกษามากในการจ้างบุคลากรมากขึ้นเพื่อลดภาระในการทำงาน ครูจะได้ทำหน้าที่สอนหนังสือเท่านั้น ทั้งยังส่งผลให้บุคลากรครูขาดความใส่ใจความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่ชอบคิดริเริ่มกิจกรรมใหม่ๆ ที่ควรจัดให้นักเรียน ปฏิเสธงาน ไม่ให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน มาทำงานสาย ลาบ่อยครั้ง ในระบบการศึกษาของโรงเรียนรัฐบาลที่ผ่านมามักประสบปัญหาในเรื่องการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรครูภายในองค์กร ที่มีศักยภาพและคุณภาพ ซึ่งเป็นสาเหตุของการลาออกการย้ายของครูโดยทั่วไปสาเหตุมาจากหลายประการ เช่น ด้านสถานที่ทำงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

ด้านนโยบายในการบริหารงานโรงเรียน ด้านงานที่ปฏิบัติและด้านความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงาน บรรยากาศไม่อำนวย ความสัมพันธ์ไม่ราบรื่น ปัญหาด้านการปฏิบัติงานของครูคือ มีภาระงานมาก และหลากหลาย ครูมีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ งานครู และต้องการเปลี่ยนงาน ขาดความรักความผูกพันในงานครูและวิชาชีพ<sup>3</sup> เป็นเหตุให้คุณภาพการศึกษาอยู่ในภาวะที่ต้องการการพัฒนา แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับครู เป็นปัจจัยที่สามารถนำมาซึ่งความร่วมมือไปสู่ความสำเร็จ

### ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีบุคลากรสายบริหาร 3 คน ครูผู้สอนจำนวน 35 คน เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 505 คน โดยมุ่งพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี ช่วยเหลือนักเรียนในท้องถิ่นให้มีโอกาสทางการศึกษา จากผลสรุปข้อมูลผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์โรงเรียน พบ ครูขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปัญหาที่ก่อให้เกิดอุปสรรค คือ ด้านปริมาณการสอน ด้านชุมชนกับการสนับสนุนทางการศึกษา ด้านการบริการด้านเทคโนโลยี

ด้านปริมาณการสอนโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 มีนักเรียนจำนวน 505 คน ครูผู้สอนจำนวน 35 คน ครูมีภาระงานสอนโดยเฉลี่ยสัปดาห์ละ 23 ชั่วโมง นอกเหนือจากการสอนครูทุกคนจะต้องมีงานพิเศษ คือ ครูที่ปรึกษาที่จะต้องตรวจเวรพื้นที่ของนักเรียนในคาบแรกให้สะอาดในทุกๆ เช้าก่อนเข้าแถว บันทึกการมาเรียนของนักเรียนก่อนเข้าแถวเคารพธงชาติ ดูแลพฤติกรรม และกิจกรรมอบรมพฤติกรรมทุกวันหลังเลิกเรียน ครูเข้ารับราชการในช่วง 2 ปีแรกจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาอย่างเข้มเป็นเวลา 2 ปี ต้องผ่านการประเมินตามวิธีที่กำหนดที่ต้องมีงานพิเศษนอกเหนือจากงานสอน เช่น งานสารบัญ งานทะเบียน งานการเงิน จึงเป็นปัญหากับคุณภาพการเรียนการสอนด้วย

ด้านชุมชนกับการสนับสนุนทางการศึกษา โรงเรียนขาดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ควรจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดคือภาคเรียนละ 2 ครั้ง โดยคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ทำให้โรงเรียนขาดโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทศนคติ ในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชน อาทิ เช่น แหล่งเรียนรู้ในชุมชน อาชีพในชุมชน วิถีชาวบ้าน ทำให้ครูขาดโอกาสในการทำงานร่วมกับชุมชนไม่มี

<sup>3</sup> สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, การจัดตั้งกองทุนครูพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา(กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์,2543), 8

โอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ส่งผลให้ โรงเรียนผลิตนักเรียนได้ไม่ตรงกับความต้องการของชุมชน ทำให้โดนตำหนิจากชุมชน ครูจึงขาดกำลังใจในการทำงานร่วมกับชุมชน

ด้านการบริการด้านเทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ไม่เพียงพอ ครูไม่ทันเทคโนโลยี ขาดงบประมาณในการซ่อมแซม ครูอาวุโสปฏิเสธการรับเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารที่ผ่านแอปพลิเคชันต่างๆ ไม่ยอมรับกระแสของเทคโนโลยีทำให้ไม่สามารถก้าวตามหรือมีความรู้เพียงพอในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ และไม่มีการส่งเสริมกิจกรรมด้านเทคโนโลยีให้ผู้เรียนเท่าที่ควร จากปัจจัยดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ครูขาดความสุขในการทำงาน<sup>4</sup>

ด้านบุคลากรในการบริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ ในช่วงปีการศึกษา 2555 - 2557 มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาต่อเนื่องเกือบทุกปี การเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อยและทิศทางในการบริหารงานไม่ชัดเจน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสับสนในการทำงาน และจะเลือกทำงานที่มีความจำเป็นก่อน<sup>5</sup>

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลการทดสอบระดับชาติเฉลี่ย 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้มีผลการประเมินคุณภาพมาตรฐานที่ 5 อยู่ในระดับปรับปรุง<sup>6</sup> ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและหาแนวทางในการสร้างแรงจูงใจโดยใช่แรงจูงใจตามแนวคิดของ บาร์นาร์ด (Barnard)

### วัตถุประสงค์การวิจัย

จากสภาพปัญหาและความสำคัญของงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์
2. เพื่อทราบแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์

<sup>4</sup> สำนักงานมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์, รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม(อัดสำเนา)

<sup>5</sup> โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ , ข้อมูลทำเนียบผู้บริหาร[ออนไลน์] , เข้าถึงเมื่อ 16 มิถุนายน 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.ppt2.ac.th>

<sup>6</sup> โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์, รายงานผลการพัฒนาคุณภาพปีการศึกษา 2557 (Self Assessment Report:SAR) (อัดสำเนา)

### ข้อคำถามการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการแสวงหาคำตอบและแนวทางในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้คือ

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์เป็นอย่างไร

### สมมติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการแสวงหาคำตอบสำหรับการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ อยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ มีหลายแนวทาง

### ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำ ทฤษฎีเชิงระบบ (system approach) ตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) มีกระบวนการ (transformation process) และผลผลิต (output) ซึ่งมีความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (external environment) และการใช้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาซึ่งในระบบการจัดการศึกษานั้น ปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ในส่วนกระบวนการ (transformation process) ได้แก่ การบริหาร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษา และในส่วนของผลผลิต (output) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจของทุกฝ่าย คุณภาพการศึกษา<sup>7</sup> บุคลากรที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีคุณภาพคือผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะความรู้และความสามารถเพื่อบริหารจัดการ

<sup>7</sup> Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein. *Educational Administration : Concepts and Practices*, 6th ed. (CA: Wadworth Publishing, 2007) 31-33.



สถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเรื่องความรู้และทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารจากนักวิชาการและนักวิจัยและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เช่น คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ<sup>8</sup>

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ โดยศึกษาแนวคิดด้านแรงจูงใจซึ่งมีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้หลายทฤษฎี ดังนี้ บีช (Beach) กล่าวถึงการจูงใจว่า การที่บุคคลเต็มใจที่จะใช้พลัง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าประสงค์ (goal) หรือรางวัล (reward) การจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน เพราะเป็นสิ่งช่วยให้คนไปถึงซึ่งจุดประสงค์ที่มีข้อตกลงเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ<sup>9</sup> และบาร์นาร์ด (Barnard) ได้ค้นพบว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่หน่วยงานหรือผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน 8 ประการ คือ 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducements) 2) สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (personal non-material opportunities) 3) สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical conditions) 4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (ideal benefactions) 5) ความดึงดูดใจทางสังคม (associational attractiveness) 6) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมตรงความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน (adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) 7) โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (the opportunity of enlarged participation) 8) สภาพการอยู่ร่วมกัน (the condition of communion)<sup>10</sup>

นอกจากนี้ มาสโลว์ (Maslow) ยังกล่าวถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจ 5 องค์ประกอบ 1) ความต้องการทางร่างกาย 2) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง 3) ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) 4) ความต้องการการยกย่อง 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต<sup>11</sup> สำหรับ แมกเกรเกอร์ (McGregor) ได้ตั้งสมมติฐานตามทฤษฎีการบริหารไว้ 2 แบบ คือ ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) ทฤษฎีวาย (Y) โดยทฤษฎีเอ็กซ์ (X) มีสมมติฐานดังนี้ 1) คนโดยทั่วไปไม่ชอบการ

<sup>8</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา**, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนการพิมพ์, 2543), 38-39

<sup>9</sup>Dales S. Beach, **Personal Management People at Work** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), 234.

<sup>10</sup>Chester I. Barnard, **The Function of the Executive** (Massachusetts : Harvard University Press, 1972), 142-149.

<sup>11</sup>Abraham H. Maslow, **Motivation and personality**, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : Harper&Row, 1970), 38.

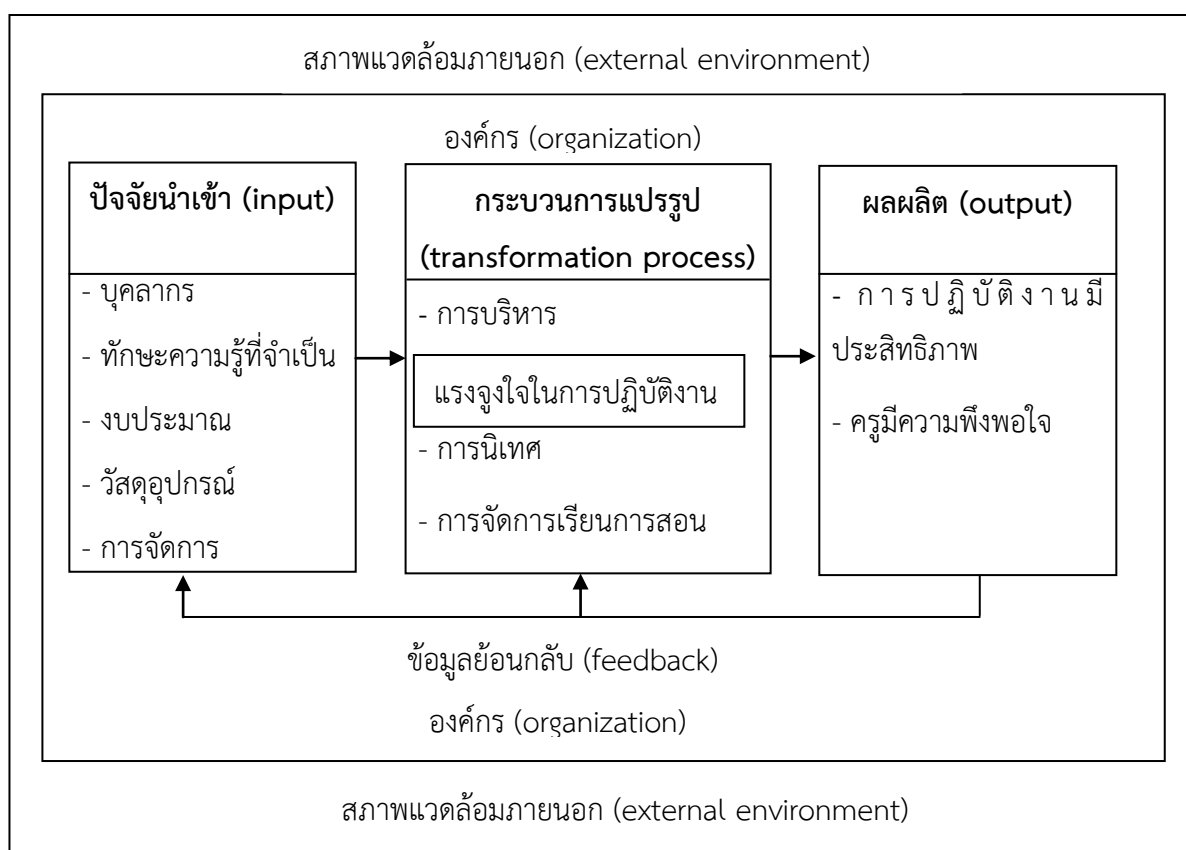
ทำงาน และ จะพยายามหลีกเลี่ยงงาน 2) คนส่วนมากมีความรับผิดชอบในการทำงานน้อยชอบให้มีการสั่งการจากผู้บริหาร 3) คนส่วนมากขาดความคิดริเริ่มและขาดความสามารถในการแก้ปัญหาในการทำงาน โดยพื้นฐานของคนทฤษฎีเอ็กซ์ (X) จะเป็นคนเกียจคร้าน หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ใช้วิธีบงกชในการทำงาน ส่วนคนพื้นฐานทฤษฎีวายทฤษฎีวาย(Y) มีสมมติฐานดังนี้ 1) การทำงานเป็นการตอบสนองความ 2) การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้บุคคลทำงาน บุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะมีแรงจูงใจด้วยตนเองและควบคุมตนเอง 3) ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทนที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ 4) ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นการจูงใจให้บุคคลยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน<sup>12</sup> ส่วนอีกทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง คือ ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้พูดถึงแรงจูงใจ 3 องค์ประกอบ 1) ความต้องการความสัมฤทธิ์ผล 2) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ 3) ความต้องการอำนาจ<sup>13</sup> ทฤษฎีแรงจูงใจของ เอิร์ชเบิร์ก(Herzberg) ได้เสนอว่าแรงจูงใจในการทำงานประกอบด้วยปัจจัย 2 ด้านคือ ปัจจัยจูงใจ(motivator factor)และปัจจัยค้ำจุน(hygiene factor) โดยสามารถแยกเป็น 14 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยจูงใจได้แก่ 1) ความสำเร็จของงาน (achievement) 2) การได้รับความยอมรับนับถือ (recognition) 3) ลักษณะของงาน (work itself) 4) ความรับผิดชอบ(responsibility) 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (advancement) 6) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) ส่วนปัจจัยค้ำจุนได้แก่ 7) นโยบายและการบริหารองค์กร (company policy and administration) 8) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision technical) 9) สภาพการทำงาน (working condition) 10) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน(interpersonal relation Superior, Subordinate and Peers) 11) ความпенอยุสส่วนตัว (personal life) 12) เงินเดือน (salary) 13) ฐานะของอาชีพ (status) 14) ความมั่นคงในงาน (job security)<sup>14</sup> และ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจไว้ 3 ประการ 1) ความต้องการในการดำรงชีวิต 2) ความต้องการด้านสัมพันธ์

<sup>12</sup> Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York : McGraw-Hill, 1960), 33-48.

<sup>13</sup> David C. McClelland, *Business Drive and National Achievement*, (New York : D. Van Nostrand, 1962), 99-122.

<sup>14</sup> Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara B. Synderman, *The motivation to work* ( New York : John Wiley & Sons, 1959), 45.

3) ความต้องการด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้า<sup>15</sup> จากแนวคิดและทฤษฎีเหล่านี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจของบาร์นาร์ด (Barnard) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein. **Educational Administration : Concepts and Practices**, 6th ed. (CA: Wadworth Publishing, 2007) 31-33.

: Chester I. Barnard, **The Function of the Executive** (Massachusetts : Harvard University Press, 1972), 142-149.

<sup>15</sup> C. P. Alderfer, **Existence Relatedness and Growth : Human need in Organization Settings** (New York : Free Press, 1972), 33.

### ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยโดยมุ่งศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ในการศึกษาครั้งนี้ซึ่งได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่หน่วยงานหรือผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน 8 ประการ คือ 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducements) 2) สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (personal non-material opportunities) 3) สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical conditions) 4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (ideal benefactions) 5) ความดึงดูดใจทางสังคม (associational attractiveness) 6) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมตรงความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน (adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) 7) โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (the opportunity of enlarged participation) 8) สภาพการอยู่ร่วมกัน (the condition of communion)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ 2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล 3. สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา 4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ 5. ความดึงดูดใจทางสังคม 6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมตรงความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล 7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง 8. สภาพการอยู่ร่วมกัน

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Chester I. Barnard, *The Function of the Executive* (Massachusetts : Harvard University Press, 1972), 142-149.

## ข้อตกลงเบื้องต้น

การวิจัยครั้งนี้ ประชากร คือ บุคลากรของโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ จำนวน 38 คน จำแนกออกเป็น 2 ประเภทคือ ฝ่ายบริหารซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ รวม 11 คน และฝ่ายปฏิบัติการสอนซึ่งประกอบด้วย ครูผู้สอน จำนวน 27 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ให้ตรงกันจึงได้นิยามความหมายของคำต่างๆ ไว้ดังนี้

**แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง สิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้มนุษย์เรียนรู้หรือกระทำกิจกรรมต่างๆ โดยอาศัยสภาวะแวดล้อมเป็นเครื่องช่วยให้ทำในสิ่งต่างๆ ได้อย่างดี สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งประกอบไปด้วยสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา ผลประโยชน์ทางอุดมคติ ความตั้งใจทางสังคม สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง และสภาพการอยู่ร่วมกัน

**ครู** หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้สอนในโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม

**โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์** หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 ตั้งอยู่เลขที่ 256 หมู่ 2 ตำบลดอนยายหอม อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อครอบคลุมสาระสำคัญ ผู้วิจัยได้แบ่งสาระสำคัญออกเป็น 3 ส่วน คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ของในส่วนบุคคลจะประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ หากมีการบริหารบุคคลที่สามารถหาคนที่มีความสามารถมีคุณธรรมและแรงจูงใจให้บุคคลเหล่านั้นได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถแล้ว กระบวนการอื่นๆ ก็จะดำเนินการสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ดังนั้นผู้บริหารจึงสมควรสนใจและให้ความสนใจกับเรื่องการจูงใจเป็นอย่างยิ่ง เพื่อที่จะได้สามารถคาดคะเนและกำหนดแนวทางของพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้อย่างถูกต้องเหมาะสม<sup>1</sup>

#### ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจนั้นเป็นแรงกระตุ้นและแรงผลักดันที่เกิดมาจากความต้องการที่จะรับการตอบสนอง ซึ่งมีความสลับซับซ้อน โดยนักวิชาการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต่างก็ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจ ต่างกันออกไป ดังนี้

ลูเนนเบิร์กและ ออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ได้กล่าวว่าแรงจูงใจ ว่าเป็นแรงผลักดันที่ส่งผลต่อบุคคล ที่สามารถอธิบายถึงทิศทางความพยายามของบุคคลที่พึงปรารถนาเพื่อให้ไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายเฉพาะ<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> รสสุคนธ์ พหลเทพ, พลังอำนาจในสถาบันอุดมศึกษาในความเป็นผู้นำเป้าหมายและพลังอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา (กรุงเทพฯ:ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 69-70

<sup>2</sup> F.C.Lunenburg and A.C. Ornstein, Educational administration : Concept and practices, 2<sup>nd</sup> ed.(Belmont CA : Wadsworth, 1996), 369.

เตียร์สและพอร์เตอร์ (Steers and Porter) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจมี 3 ประการ คือ 1) แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลกระทำพฤติกรรม 2) แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งชี้ทิศทางหรือแนวทางให้บุคคลกระทำพฤติกรรม เพื่อจะได้บรรลุเป้าหมายของแต่ละคน 3) แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่ช่วยสนับสนุนและรักษาพฤติกรรมนั้นๆ ให้คงอยู่หรือแรงที่เกิดขึ้นจากความต้องการ<sup>3</sup>

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) กล่าวว่า แรงจูงใจ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่างด้วยกันคือ บุคคลที่ทำงานหนัก มุ่งมั่นที่จะกระทำ และกำหนดทิศทางหรือพฤติกรรมเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่เหมาะสม<sup>4</sup>

สมยศ นาวิการ กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นความต้องการของพนักงาน เพื่อผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งในทางบวกและทางลบ ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ<sup>5</sup>

มาลินี จุฑา ได้กล่าวว่า การจูงใจเป็นกระบวนการกระตุ้นให้เกิดการกระทำที่สนับสนุนความก้าวหน้า มีการกำหนดแบบแผนการกระทำ การจูงใจเป็นกระบวนการที่ร่างกายถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมไปสู่จุดหมายปลายทาง<sup>6</sup>

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวถึง การจูงใจคนให้ทำงานว่าผู้บริหารจะต้องทำการจูงใจให้คนงานทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ การจูงใจคนในการทำงานจะมีความหมายในทางที่จะให้ได้ผลงานที่ดีและสูงขึ้นทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์จะให้องค์การสามารถมีข้อได้เปรียบในทางต่าง ๆ จากความมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำ<sup>7</sup>

เสนาะ ตีเยาว์ กล่าวว่า ความหมายหนึ่งของการจูงใจคือความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมายโดยมีเงื่อนไขว่า การทุ่มเทนั้นเพื่อสนองความต้องการของคนคนนั้นแต่ในอีกความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรมกำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น<sup>8</sup>

<sup>3</sup> Richard M. Steers and Lyman W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, (New York. Mc.Graw-Hil Book Co., 1983), 3.

<sup>4</sup> W.K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educationat administration: Theory research practice*, 4th ed. (New York : McGraw-Hill, 1991), 173.

<sup>5</sup> สมยศ นาวิการ, *มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร*, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2537), 78.

<sup>6</sup> มาลินี จุฑา, *จิตวิทยาธุรกิจ* (กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์, 2542), 38.

<sup>7</sup> ธงชัย สันติวงษ์, *การบริหารงานบุคคล* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2542), 358.

<sup>8</sup> เสนาะ ตีเยาว์, *หลักการบริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), 208.

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจในการทำงาน เป็นแรงกระตุ้นให้มนุษย์เกิดพฤติกรรมในการดำเนินการหรือกระทำกิจกรรม โดยอาศัยสภาวะแวดล้อมเป็นเครื่องช่วยให้ทำในสิ่งต่าง ๆ ได้สำเร็จตามเป้าหมาย

### ประเภทของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาได้จำแนกแรงจูงใจเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การจูงใจภายใน (intrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่มีความต้องการ จะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเองโดยไม่ต้องใช้เครื่องล่อใดๆ มากระตุ้นการจูงใจประเภทการจูงใจประเภทนี้มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่างๆ เป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารไม่ต้องหาวิธีการชักจูงใจให้พนักงานเกิดการจูงใจในการทำงาน การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1 ความต้องการ (need) เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าคนเราทุกคนมีความต้องการและความต้องการทำให้เกิดแรงขับแรงขับทำให้คนเราแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งจะเกิดผลคือ ความสบายใจ ความพอใจ เช่น ความต้องการความสำเร็จทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ

1.2 ความสนใจพิเศษ (special Interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดในความสนใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษจะมีความตั้งใจในการทำงาน ทำให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.3 ทศนคติหรือเจตคติ (attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น จัดเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดี ต่อหัวหน้างานจะมีผลต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

2. การจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่พฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของการกระตุ้นการจูงใจภายนอก

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใดๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงาน มีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือ นักปกครอง ผู้จัดการจะต้องมีของผู้หน้าที่ดี เป็นต้น

2.4 เครื่องล่อใจอื่นๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้พฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (punishment)



ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำให้สิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประหวัด การแข่งขัน หรือการทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมทั้งสิ้น<sup>9</sup>

### ความสำคัญของแรงจูงใจ

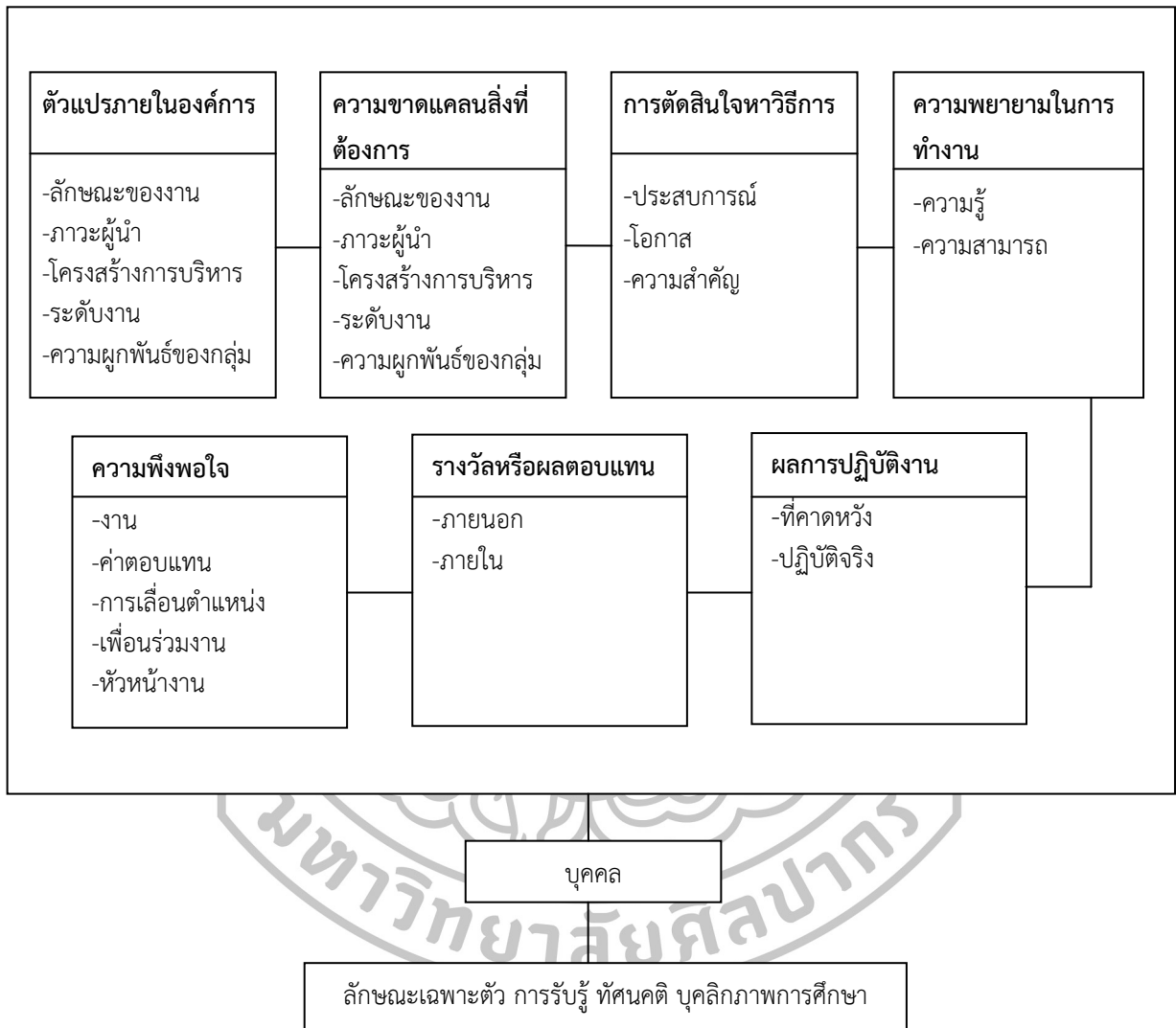
ความสำคัญของแรงจูงใจ แบ่งเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประการ คือ 1) ความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคลากร คือ ช่วยให้องค์กรได้คนดีที่มีความสามารถรวมทำงานร่วมกันและรักษาคนดีเหล่านั้นให้อยู่ในองค์กรนานๆ 2) ความสำคัญต่อผู้บริหาร คือช่วยในการมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดปฎิบัติความขัดแย้งในการบริหารงาน การจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ 3) ความสำคัญต่อบุคลากร คือ สนองต่อความต้องการของบุคลากรและเป็นธรรมต่อทุกคนด้วย ทำให้พนักงานมีขวัญและ และทุ่มเทกับการทำงานเต็มที่ทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์<sup>10</sup>

ดั่งที่ กิบสัน, อิวานเชวิช และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly) กล่าวถึง กระบวนการจูงใจว่า บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานจะมีลักษณะเฉพาะตัว เช่น การรับรู้ ทักษะ บุคลิกภาพและการศึกษา เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์กรจะมีตัวแปรต่าง ๆ ภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้น เช่น ลักษณะของงานที่ทำ ภาวะผู้นำ โครงสร้างของการบริหาร การบังคับบัญชา ระดับของงานและความผูกพันของสมาชิกในกลุ่ม จะทำให้บุคคลอยู่ในภาวะขาดแคลนสิ่งที่ต้องการ (need deficiencies) ทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสังคม ซึ่งบุคคลจะหาวิธีการที่จะตอบสนองความต้องการเหล่านี้เพื่อลดภาวะขาดแคลน เขาจะเลือกตัดสินใจโดยหาวิธีการหรือใช้ประสบการณ์ในอดีต โอกาสที่เขาคิดว่าจะประสบความสำเร็จและสิ่งที่ดีที่มีความสำคัญแล้วจะใช้ความพยายามในการทำงาน ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถของตนเองประกอบกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะปรากฏออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (individual performance) และผลการปฏิบัติงานอาจจะได้ตามที่คาดหวังหรือได้มาจากการที่เขาปฏิบัติจริงก็ตาม ผลงานเมื่อถูกประเมินแล้วจะตามด้วยการให้รางวัลหรือผลตอบแทน รวมถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน อื่น ๆ ตัวแปรสุดท้ายเป็นความพึงพอใจในงาน การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงานและ

<sup>9</sup> ธร สุนทรายุทธ , การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติการทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด , 2551), 213

<sup>10</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544), 383-385.

ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน หากบุคคลเกิดความพอใจในการทำงานก็จะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานไปด้วยและสามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้



แผนภูมิที่ 3 กระบวนการจูงใจตามทัศนะของ กีบสัน อิวานเซวิช และดอนเนลลี

ที่มา : James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James Donnelly, Jr., **Organizations : Behavior, Structure, Process**, 4<sup>th</sup> ed. (Texas : Business Publication, Inc., 1982), 5

## ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### ทฤษฎีการบริหารองค์กรอย่างเป็นทางการของบาร์นาร์ด (Barnard)

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจคือสิ่งที่หน่วยงานหรือผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) สิ่งจูงใจที่เฉพาะเจาะจงและสามารถให้กับปัจเจกบุคคลได้ และ 2) สิ่งจูงใจทั่วไปซึ่งไม่สามารถให้กับใครโดยเฉพาะเจาะจงได้ มีทั้งสิ้น 8 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducement) หมายถึง เงิน สิ่งของ หรือสภาพทางกาย เป็นสิ่งที่สามารถมอบให้กับบุคคลได้ เป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน เพื่อชมเชยหรือเป็นรางวัลจากการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงาน สิ่งจูงใจทางวัตถุที่เป็นเงินนั้นมีความสำคัญในการจูงใจให้คนพยายามสร้างงานเพื่อองค์กร

2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (personal non-material opportunity) หมายถึง โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่น เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษ และโอกาสได้รับตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น สิ่งจูงใจนี้จัดเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ สามารถนำไปปรับใช้กับคนได้หลากหลายรูปแบบโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

3. สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน หรือสภาพร่างกายที่เป็นไปตามความคาดหวังของบุคคล ได้แก่ สถานที่ในการทำงาน สภาพวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เครื่องแบบที่ใช้สวมใส่ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงานและเกิดความร่วมมือที่ดีในหน่วยงานได้

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (ideal benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานซึ่งตอบสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ พอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ การที่ได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจทางสังคม (association attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในหมู่เพื่อนร่วมงาน การยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้เกิดความผูกพัน ความพอใจในการร่วมงานกับหน่วยงาน หากหน่วยงานหรือองค์กรปราศจากแรงจูงใจนี้จะทำให้คนในองค์กรขาดความร่วมมือกัน และทำให้งานด้อยคุณภาพ

6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมตรงความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล (adaptation of habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสมตรงกับความรู้อุณหภูมิและความสามารถและ

ให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละคน โดยทั่วไปสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนในองค์กรทุกประเภทในการปฏิบัติของผู้สมัครงานที่ได้รับการฝึกฝนมาจากแนวคิดที่แตกต่างกัน หรือมีทัศนคติที่แตกต่างกัน

7. โอกาสที่มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดขึ้น มีความรู้สึกว่า ตนเป็นคนสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน (the condition of community) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลที่มีอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร มีความสะดวกใจในการสร้างความสัมพันธ์หรือความสามัคคี รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนับสนุนกลมเกลียว ความร่วมมือกันดีในการทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลรู้สึกว่ามีหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน

บุคคลที่แตกต่างกันก็จะถูกจูงใจด้วยสิ่งที่แตกต่างกันหรือการผสมรวมของสิ่งจูงใจที่ต่างกันไป หรือในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน คนเรานั้นมีความปรารถนาที่ไม่แน่นอนซึ่งเป็นข้อเท็จจริงหนึ่งที่สะท้อนว่าสิ่งแวดล้อมของพวกเขาไม่แน่นอน ข้อเท็จจริงอีกประการหนึ่งคือ องค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถให้สิ่งจูงใจทั้งหมดแก่คนในองค์กรได้ และให้ได้ไม่มากพอ แต่การจูงใจทั้งหมดถูกสร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความร่วมมือในองค์กร<sup>11</sup>

### ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

มาสโลว์ (Maslow) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (need-hierarchy theory) ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ไม่มีที่สิ้นสุด สมมติฐานดังกล่าวมีความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนี้

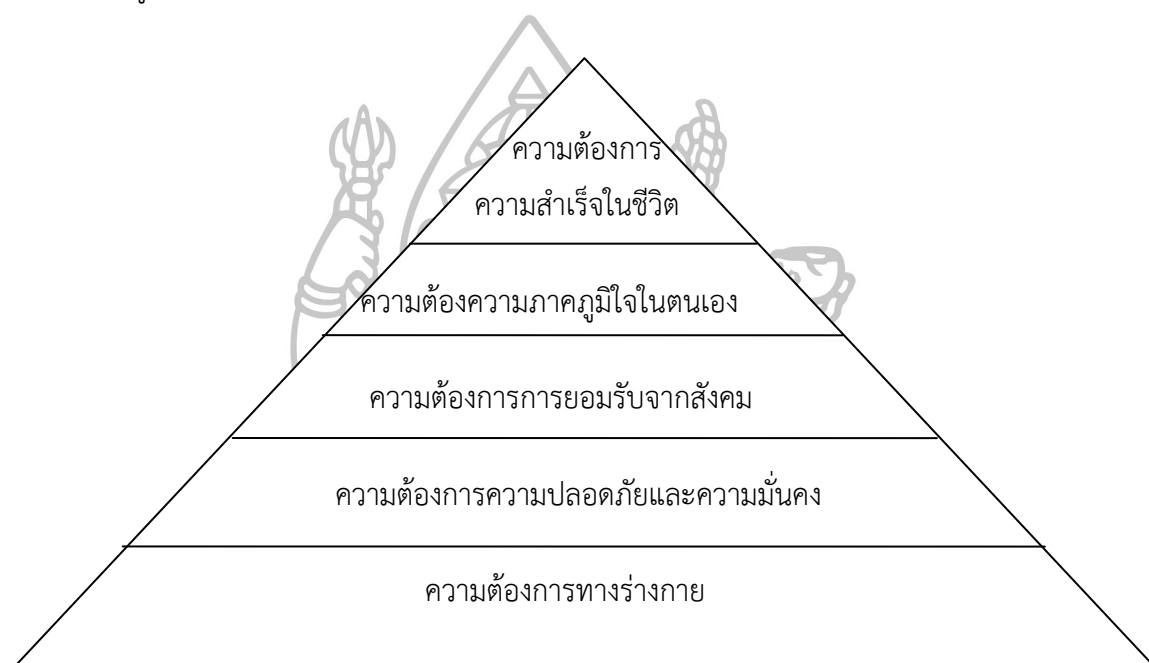
1. มนุษย์มีความต้องการโดยธรรมชาติ ซึ่งความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีสิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับความตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นในลำดับที่สูงขึ้นเป็นลำดับต่อมาจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีวันสิ้นสุด โดยจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย

2. ธรรมชาติของความต้องการในสิ่งที่มีอยู่เดิม พบว่าความต้องการที่ได้รับความตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับความตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจ

<sup>11</sup>Chester I. Barnard, *The Function of the Executive* (Massachusetts : Harvard University Press, 1972), 142-149.

3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับชั้นตามลำดับความสำคัญ (a hierarchy of needs) กล่าวคือเมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องใหม่มีความตอบสนองทันที (demand satisfaction)

มาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุด รวม 5 ระดับ ดังแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์

ที่มา : Abraham H. Maslow, **Motivation and personality**, 2<sup>nd</sup> ed.(New York : Harper&Row,1970), 38.

1. ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (affiliation or acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของ

มนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4. ความต้องการการยกย่อง (esteem needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพ นับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. ความต้องการในระดับต่ำ (lower order needs) ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย, ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ

2. ความต้องการในระดับสูง (higher order needs) ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องและความต้องการความสำเร็จในชีวิต

### ทฤษฎีความคาดหวัง ของ วูม (Vroom)

วูม (Vroom)<sup>12</sup> ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงานโดย วูม มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่ากรกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนักและเป็นรางวัลที่

<sup>12</sup> Victor H. Vroom, **Work and Motivation**, (New York : John Wiley & Sons Inc., 1964), 17.

เขาต้องการเพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขาจึงเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับการคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้นรวมถึงความดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับซึ่งจะมีเรื่องของการดึงดูดใจ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน และการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามโดยทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องของการจ่ายและ การให้รางวัลตอบแทนเน้นในเรื่องพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่องผลงาน ผลรางวัลและผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงาน

วูม (Vroom) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมน้อยมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

$V = \text{valance}$  หมายถึงระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัลคือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

$I = \text{instrumentality}$  หมายถึงความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน

$E = \text{expectancy}$  ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (ามพยายามการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับคว) ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน, คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือ และคุณค่าจากผลลัพธ์สูงสุด ซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยโดย

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ ให้การอบรมพวกเขา ให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2. ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา มีการแบ่งรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลภายนอก (extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงาน เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือผลประโยชน์ตอบแทน หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานซึ่งมีคุณค่าเชิงบวกที่ให้กับบุคคลในการทำงาน

2. รางวัลภายใน (intrinsic rewards) เป็นรางวัลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงาน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความท้าทาย หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานที่มีคุณค่าเชิงบวกซึ่งบุคคลได้รับโดยตรงจากผลลัพธ์ของการทำงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ความท้าทาย

แนวทางในการจัดสรรรางวัลภายนอก มีดังนี้

1. ระบุถึงพฤติกรรมที่พึงพอใจให้ชัดเจน
2. อำนวยความสะดวกให้รางวัลที่มีศักยภาพที่จะช่วยให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก
3. คิดเสมอว่าบุคคลจะมีความแตกต่างกัน จึงต้องให้รางวัลที่มีคุณค่าเชิงบวกสำหรับแต่ละบุคคล
4. ให้แต่ละบุคคลรู้อย่างชัดเจนถึงสิ่งที่เขาจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้รับรางวัลที่ต้องการ กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและให้ข้อมูลป้อนกลับในการปฏิบัติงาน
5. การจัดสรรรางวัลให้อย่างทันทีทันใดเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงพอใจ
6. จัดสรรรางวัลให้ตามตารางที่กำหนดเพื่อให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก

### ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้กำหนดคุณลักษณะของคนเป็น 2 ฝ่าย ที่ขัดแย้งกัน และเสนอแนะยุทธวิธีที่จะบริหารบุคคลทั้ง 2 ประเภทนี้ โดยใช้ทฤษฎีเรียกว่า “ทฤษฎี X” และ “ทฤษฎี Y” เป็นทฤษฎีดั้งเดิมที่สะท้อนให้เห็นถึงสมมติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ (Human Nature) ซึ่งแมคเกรเกอร์ ได้เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1957 โดยมีสมมติฐานของทฤษฎี ดังนี้



สมมติฐานของทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control)

1. คนโดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และมักจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
2. คนไม่คิดริเริ่ม ไม่ทะเยอทะยาน ชอบให้สั่งการและใช้อำนาจบังคับบัญชา
3. คนเห็นแก่ตัวเองมากกว่าเห็นแก่องค์กร
4. คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จึงต้องใช้เงินเพื่อการจูงใจ
5. คนมักโง่และหลอกง่าย จึงต้องมีการให้คำแนะนำและการควบคุมการทำงานอย่าง

ใกล้ชิด

สมมติฐานของทฤษฎี Y (The Integration of Individual and Organization)

1. คนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน และมีความรับผิดชอบ ถ้าสภาวะการทำงานทำให้พอใจ
2. คนไม่เกียจคร้าน ขยันและไว้วางใจได้ โดยจะควบคุมตนเองในการทำงาน ให้เกิดผลดีต่อองค์กร
3. คนมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ถ้าได้รับการจูงใจที่ถูกต้องจากกลุ่มเพื่อนมากกว่าการจูงใจที่เป็นตัวเงิน
4. คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบพฤติกรรม ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. มนุษย์มักเกียจคร้าน	1. มนุษย์จะขยันขันแข็ง
2. มนุษย์ชอบหลีกเลี่ยงงาน	2. การทำงานของมนุษย์ก็เหมือนกับการเล่นการพักผ่อนตามธรรมชาติ
3. มนุษย์ชอบทำงานตามคำสั่งและต้องการให้มีผู้ควบคุม	3. มนุษย์รู้จักกระตุ้นตนเองให้อยากทำงาน
4. ต้องใช้วินัยของหมู่คณะบังคับ	4. มนุษย์มีวินัยในตนเอง
5. มนุษย์มักหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับผิดชอบ	5. มนุษย์มักแสวงหาความรับผิดชอบ
6. มนุษย์ไม่เฉลียวฉลาดขาดความรับผิดชอบ	6. มนุษย์มีสมรรถภาพในการทำงานและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ในทฤษฎี Y นี้ นักบริหารจะมองมนุษย์ว่าเป็นคนที่ชอบสังคม (social man) มีไข่มองว่าเป็นคนที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจเหมือนในทฤษฎี X ดังนั้นนักบริหารจึงต้องจูงใจเขาเหล่านั้นด้วยสิ่งจูงใจที่มีใช้ตัวเงิน (non-financial incentives) หรือสิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ (non-tangible incentives) และเปิดช่องทางให้บุคคลได้มีความรับผิดชอบควบคุมตนเองเพื่อปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่เขาได้ผูกไว้มากกว่าที่จะมาคอยควบคุม ตรวจสอบตราดแลกันอย่างใกล้ชิด<sup>13</sup>

### ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Achievement Motivation Theory)

แมคเคลแลนด์ (McClelland)<sup>14</sup> ได้เสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learned Needs Theory) ที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวคิดของการเรียนรู้อย่างใกล้ชิดตามทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าโดยปกติแล้ว ความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนเราจะมีเพียง 2 ชนิด คือ ความต้องการมีความสุข ความสบาย และความต้องการความปลอดภัย แต่สำหรับความต้องการอื่น ๆ นั้น ต่างก็เกิดขึ้นภายหลังโดยวิธีการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตาม โดยที่มนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิตขวบขวายหาสิ่งต่าง ๆ มากคล้าย ๆ กัน จึงต่างมีประสบการณ์ความต้องการชนิดเดียวกันได้เหมือนกัน แต่จะต่างกันก็แต่เฉพาะขนาดของความต้องการที่จะมีมากน้อยแตกต่างกันไป และเขายังมีความเชื่อว่าการจูงใจของคนมีพื้นฐานได้มาจากวัฒนธรรมของสังคม โดยเชื่อว่ามาจากความต้องการเรียนรู้ (learned Need) อยู่ 3 สิ่ง คือ ความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (need for achievement) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (need for affiliation) และความต้องการอำนาจ (need for power) เขาแนะนำว่าเมื่อมีความต้องการที่เข้มแข็งในบุคคลก็จะทำให้ผู้นั้นมีพลังที่จะสร้างการปฏิบัติพฤติกรรมให้มีความเข้มแข็งทางอารมณ์มีผลต่อการกระตุ้นและจูงใจที่จะใช้พฤติกรรมที่นำไปสู่ความพอใจ และให้ความชำนาญและความสามารถเพื่อที่จะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

1. ความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (need for achievement) เป็นความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน หรือให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่พึงปรารถนา พยายามที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ หรือแก้ปัญหาจัดการกับงานที่ซับซ้อนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

<sup>13</sup> Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York : McGraw-Hill, 1960), 33-48.

<sup>14</sup> David C. McClelland, *Business Drive and National Achievement*, (New York : D. Van Nostrand, 1962), 99-122.

จากการวิจัยของแมคเคลแลนส์ได้บ่งบอกถึงคุณลักษณะของคนที่มีความสัมฤทธิ์สูงได้ดังนี้

- บุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จสูง ชอบที่จะหลีกเลี่ยงเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ง่ายเกินไปและยากเกินไป เขาจะชอบเป้าหมายระดับปานกลางที่เขาคิดว่าเขาสามารถทำได้สำเร็จจริง ๆ จึงทำให้เขาเลือกงานที่ยากแบบปานกลาง

- บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จอย่างสูงชอบสิ่งที่ป้อนกลับโดยตรงทันทีทันใดและน่าเชื่อถือได้ เพราะการป้อนกลับแบบนี้เท่านั้น ที่ทำให้เขาสามารถวัดความสำเร็จของพวกเขาได้ และมักเชื่อถือได้ในเรื่องวิธีที่เขาทั้งหลายกำลังปฏิบัติงานมากกว่า

- บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ชอบที่จะรับผิดชอบสำหรับการแก้ปัญหา ในการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงความซับซ้อนของสิ่งที่กระตุ้นความสำเร็จของแต่ละบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จอย่างสูง มักเน้นในเรื่องการบรรลุผลสำเร็จซึ่งแตกต่างจากบุคคลที่เน้นในเรื่องการหลีกเลี่ยงความล้มเหลว แต่ละบุคคลที่เน้นในเรื่องการบรรลุผลสำเร็จมีแนวโน้มไปสู่การตั้งเป้าหมายที่เป็นจริงมากกว่า และจะเลือกงานที่ยากพอสมควร ความต้องการเพื่อความสำเร็จถูกพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมากกับความต้องการที่บรรลุถึงตำแหน่งหรือความร่ำรวย โดยเฉพาะสำหรับสิ่งนี้ มักมีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มการจ้างที่มีสถานภาพตำแหน่งหรือค่าตอบแทนที่สูง

บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงมักขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานของพวกเขาเองแทนที่จะเป็นผลจากการดำเนินงานคนอื่น โดยปกติแล้วบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะพอใจกับงานที่ทำตามลำพัง ไม่ใช่งานที่ต้องมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดหรือการทำงานเป็นทีม ความพอใจของบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะได้อาจมาจากความสำเร็จของงานเป็นส่วนใหญ่ รางวัลหรือเงินที่พวกเขาได้รับเป็นเครื่องวัดที่มองเห็นได้ของความสำเร็จของพวกเขาเท่านั้น มันไม่ใช่แรงจูงใจอันเป็นผลมาจากความพยายามของพวกเขาเลย

2. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (need for affiliation) เป็นความปรารถนาที่จะให้ตนเป็นที่รักและยอมรับของผู้อื่น ความต้องการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ ในสังคมมีปฏิสัมพันธ์ทำงานร่วมกับกลุ่ม และมีความกลมเกลียวกันมากกว่าการแข่งขัน ก็จะได้รับ การช่วยเหลือและตอบสนองของตนได้

ความต้องการความผูกพันจะเกี่ยวพันกับความต้องการความชอบ และการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรขึ้นมา บุคคลที่มีความต้องการมิตรสัมพันธ์สูงจะเป็นบุคคลที่มีลักษณะดังนี้ พยายามจะสร้างและรักษาความเป็นมิตรและความสำคัญทางจิตใจอย่างใกล้ชิดกับบุคคลอื่น อยากที่จะให้บุคคลอื่นชอบ สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคมและการคุยเล่น และแสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการเข้าร่วมกับกลุ่มหรือองค์การ

ด้วยเหตุนี้บุคคลที่มีความต้องการมิตรสัมพันธ์มาก จึงมักจะแสดงออกโดยการหวังหรืออยากที่จะได้รับการยอมรับจากคนอื่นให้มากที่สุด โดยพยายามทำตนให้สอดคล้องเข้ากับความต้องการและความอยากได้ของฝ่ายอื่น และจะพยายามทำตนเป็นคนจริงใจ และพยายามเข้าใจถึงความรู้สึกของฝ่ายอื่น ๆ ให้มาก ดังนั้น คนประเภทนี้จึงมุ่งพยายามและแสวงหาโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การคาดหวังที่จะได้รู้จักและมีโอกาสสื่อความกับคนอื่น จึงเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนี้จะเสาะแสวงหาอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ทั้งยังต้องสนับสนุนและสร้างสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้เอื้ออำนวยต่อการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล ตรงตามเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้

3. ความต้องการอำนาจ (need for power) คือ ความปรารถนาที่จะได้มา และรักษาการควบคุมบุคคลอื่นเอาไว้ หรือก็คือ เป็นความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น อันเป็นพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นว่าสามารถที่จะควบคุมบุคคลอื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการ โดยจะพยายามกระทำทุกวิถีทาง เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ เมื่อได้มาแล้ว ก็จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในสิ่งที่ตนได้กระทำให้สำเร็จได้เหนือกว่าบุคคลอื่น ในขณะที่ผู้บริหารที่มีความต้องการความสำเร็จสูงกลับพยายามที่จะมุ่งแสดงออกเพื่อการมีอำนาจควบคุมบุคคล ข้อมูล และทรัพยากรอื่นที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายมากกว่า คนประเภทที่นิยมชมชอบต่ออำนาจเป็นอย่างมากนี้มักจะเป็นคนที่พยายามมุ่งจะใช้วิธีการสร้างอิทธิพลให้มีอำนาจเหนือหรือพยายามหว่านล้อมให้เกิดการยอมรับนับถือจากฝ่ายอื่น ๆ และบ่อยครั้งมักจะเป็นคนที่ไฝ่หาตำแหน่งที่จะได้เป็นผู้นำของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ คนกลุ่มนี้จะรู้สึกว่ามีแรงจูงใจสูง ถ้าหากได้มีการเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงออกในทางต่าง ๆ ที่จะเป็นการเพิ่มบทบาทต่ออำนาจได้อย่างเต็มที่ ลักษณะของคนที่มีความต้องการด้านอำนาจนี้มักจะเป็นคนที่นิยมและเชื่อในระบบอำนาจที่มีอยู่ในองค์การ เชื่อในคุณค่าของงานที่ทำ เชื่อในความเป็นธรรมที่ไม่มีมีการลำเอียงใด ๆ และพร้อมที่จะสละประโยชน์ส่วนตนให้กับองค์การ

ความต้องการอำนาจจะเกี่ยวพันกับความปรารถนา จากความพยายามที่มีอิทธิพลเหนือและต้องการควบคุมผู้อื่น คุณลักษณะบุคคลที่มีความต้องการอำนาจจะเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะ ดังนี้ มีความต้องการที่จะได้รับตำแหน่ง ชอบที่จะอยู่ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน ชอบการแข่งขันกับบุคคลอื่นภายในสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้เขาครอบงำได้ ชอบสนุกสนานกับการเผชิญหน้ากับบุคคลอื่น

ความต้องการอำนาจมี 2 แบบ คือ บุคคลและองค์การ บุคคลที่มีความต้องการอำนาจส่วนบุคคลสูงนั้น เป็นบุคคลที่มีความต้องการที่จะครอบงำบุคคลอื่น เพื่อที่แสดงให้เห็นถึง

ความสามารถของพวกเขาที่จะใช้อำนาจ พวกเขามีความหวังที่จะให้ผู้ตามมีความจงรักภักดีต่อพวกเขาเป็นการส่วนตัวมากกว่าที่จะจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นผลทำให้บางครั้งเป้าหมายขององค์กรต้องถูกทำลายลง แต่ในทางกลับกัน บุคคลที่มีความต้องการทางอำนาจขององค์กรสูง จะเป็นบุคคลที่มุ่งการทำงานส่วนรวมเพื่อที่จะแก้ปัญหา และส่งเสริมเป้าหมายขององค์กร บุคคลลักษณะเช่นนี้ชอบที่จะทำงานให้สำเร็จตามวิถีทางขององค์กร พวกเขามักเต็มใจที่จะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวของเขาเอง เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรโดยส่วนรวมอีกด้วย

### ทฤษฎีการจูงใจ คำจูนของเฮิรชเบิร์ก (Herzberg)

ทฤษฎีการจูงใจ-คำจูน (The Motivation-Hygiene Theory) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหาร ทฤษฎีของเขาได้รับการเรียกหลายชื่อด้วยกัน เช่น ทฤษฎีจูงใจ-ปัจจัยรักษา (motivation-maintenance theory) ทฤษฎีจูงใจ-ปัจจัยคู่ (dual factor theory) ทฤษฎีจูงใจ-ปัจจัยคำจูน (motivation-hygiene theory) หรือเรียกว่าทฤษฎีสองปัจจัย (two-factor theory) เป็นต้น

จากการศึกษาของเฮิรชเบิร์กและคณะเพื่อนร่วมงานของเขาในปี ค.ศ. 1959 ที่เมืองพิทสเบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยนักวิศวกรและนักบัญชีของบริษัทต่างๆ จำนวน 200 คน วิธีดำเนินการใช้สัมภาษณ์เพื่อจะหาคำตอบว่าสถานการณ์อย่างไร ที่ทำให้นักวิศวกรและนักบัญชีมีความพอใจในการทำงานมากขึ้นหรือน้อยลง และถามความเห็นของตัวอย่างเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ทำให้เขามีความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่องานของเขา และผู้สัมภาษณ์ยังให้นักวิศวกรและนักบัญชีตอบด้วยว่า ความรู้สึกพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานนั้นมีผลถึงการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความเป็นอยู่ของตนหรือไม่

จากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดี และไม่ดีของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยจูงใจ (motivator factors) และปัจจัยคำจูน (hygiene factors) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวกเพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง นั่นคือความต้องการจะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเองคือ เป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ ส่วนปัจจัยคำจูนเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะเป็นสภาพแวดล้อม หรือเป็นส่วนประกอบของงาน ปัจจัยนี้อาจจะนำไปปฏิบัติงานได้

ผลจากการศึกษาของเฮิรชเบิร์กและคณะ สามารถแยกปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยจูงใจ เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Motivative Factors) มีอยู่ 6 ประการ

1.1 ความสำเร็จของงาน (achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อีกทั้งยังสามารถให้คำชี้แจงที่ถูกต้องและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ด้วยตนเองจนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เมื่อได้เห็นผลสำเร็จของงานจึงเกิดความพอใจและภูมิใจผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถ และการทำงาน รวมทั้งการยอมรับความคิดเห็น ตลอดจนการได้รับการยกย่อง

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (work itself) หมายถึง งานที่ทำเป็นงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ น่าสนใจ หลากหลาย ไม่ซ้ำซากจำเจ เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่าง

1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ ท้าทายความรู้ความสามารถ ได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม ตลอดจนมีอิสระในการปฏิบัติงาน และมีอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติในงานที่ได้รับมอบหมาย

1.5 ความก้าวหน้าในงาน (advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือยกระดับสถานะให้สูงขึ้นอย่างน่าพอใจ และได้รับการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะการทำงานจากการอบรม สัมมนา ดูงาน หรือศึกษาต่อ

1.6 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าจากตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ รวมทั้งโอกาสที่จะได้รับความส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อดูงานหรือเข้ารับการอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะวิชาชีพ

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นองค์ประกอบด้านสุขอนามัย มีทั้งหมด 8 ประการ คือ

2.1 นโยบายและการบริหารงาน (company policy and administration) หมายถึง การบริหารจัดการที่ดีและจัดระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีนโยบายเพื่อจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้กับบุคลากรอย่างชัดเจนและความเห็นด้วยของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานกับเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงาน

2.2 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงานให้ดำเนินไปได้ด้วยดี มีการมอบหมายงานตรงกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างเหมาะสม และให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน

2.3 สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน (เช่น แสง

เสียง อากาศ ฯลฯ เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน) และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์การทำงาน หรือ เครื่องมือต่าง ๆ เหมาะสม และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งลักษณะงานและปริมาณงานที่ได้รับ มีความเหมาะสม

2.4 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation superior, subordinate and peers) หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงาน รวมถึงสามารถปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตามความเหมาะสมและเข้าใจกัน

2.5 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) หมายถึง การทำงานตามหน้าที่ ไม่ก่อให้เกิดปัญหา หรือความรู้สึกใด ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อครอบครัวและเรื่องส่วนตัว และสมาชิกในครอบครัว เห็นว่า เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสม เพียงพอต่อการเลี้ยงครอบครัว

2.6 เงินเดือน (salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถและภาระงานที่ได้รับ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้นเป็นที่น่าพอใจของบุคคล ในหน่วยงาน

2.7 ฐานะของอาชีพ (status) หมายถึง อาชีพและตำแหน่งที่รับผิดชอบนั้นเป็นที่ยอมรับของ สังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรีอีกทั้งยังได้รับสิทธิพิเศษบางอย่างจากอาชีพและตำแหน่งที่รับผิดชอบ

2.8 ความมั่นคงในงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เห็นว่าตำแหน่งงานที่ ปฏิบัติอยู่มีความมั่นคง และงานที่ทำเป็นอาชีพที่ยั่งยืน อีกทั้งหน่วยงานก็เป็นองค์กรที่มั่นคงสามารถ เป็นที่พึ่งได้ตลอดชีวิต

จากทฤษฎีสองปัจจัย สรุปได้ว่า ปัจจัย ทั้ง 2 ด้านนี้เป็นสิ่งที่คนต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน องค์กรประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ทำให้คนเกิดความสุขใน การทำงาน โดยมีความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดที่ว่า เมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้ จะ ช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผลที่ตามมาคือ คนจะเกิดความพึงพอใจในงาน สามารถทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ สอนปัจจัยค่าจูง หรือสุซศาสตร์ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่ เป็น สุข หรือไม่พึงพอใจในงานหน่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการไม่ยอมทำงานมาสู่ความพรอมที่จะ ทำงาน

นอกจากนี้ เฮิร์ชเบิร์กเมาสเนอร์ และสไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่าองค์ประกอบทางด้านการจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าหากว่ามีความเป็นลบ จะทำให้ บุคคลไม่พึงพอใจในงาน สอนองค์ประกอบด้านการค่าจูง ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ บุคคลจะไม่มี ความรู้

สักไม่พึงพอใจในงานอย่างไรก็ตาม สรุปได้ว่าปัจจัยทั้งสองนี้ควรจะต้องเป็นไปในทางบวกจึงจะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลเพิ่ม<sup>15</sup>

### ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้พัฒนาพื้นฐานความรู้จากทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ โดยการสร้างจุดเด่นที่แตกต่างจากมาสโลว์ โดยการวิจัยศึกษาของ อัลเดอร์เฟอร์ ได้พบว่า ความต้องการของมนุษย์แบ่งเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ (existence needs : E) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกาย เพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการด้านสัมพันธภาพ (relatedness needs : R) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้า (growth needs : G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบงานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ทฤษฎี ERG เห็นว่าคนอาจทำงานเพื่อความต้องการเจริญก้าวหน้าก็ได้ ถึงแม้จะยังไม่ได้รับความพึงพอใจในความต้องการดำรงชีวิตและความต้องการสัมพันธ์ก็ตาม หรือความต้องการทั้ง 3 นี้ อาจดำเนินไปพร้อมกันในขณะที่เดียวกัน<sup>16</sup>

<sup>15</sup>Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman, **The motivation to work**, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Sons Inc., 1959), 44-50.



## ประโยชน์ของการจงใจ

การจงใจ เป็นปัจจัยอันสำคัญในการบริหารงานขององค์การ เพราะการจงใจจะช่วยบำบัดความต้องการ ความจำเป็นความเดือนร้อนของคนในการปฏิบัติหน้าที่ ประโยชน์ของแรงจูงใจมีดังนี้ เสริมสร้างให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ และเกิดพลังร่วมกันในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีความสามัคคีในหมู่คณะผู้ปฏิบัติงาน ช่วยให้เกิดมีความจงรักภักดีต่อองค์การและผู้บังคับบัญชา ช่วยให้การควบคุมการปฏิบัติงานในองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า ทำให้มีความเชื่อมั่นในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ มีความสุขใจในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>17</sup>

## โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์

โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ ตั้งอยู่เลขที่ 256 หมู่ที่ 2 ตำบลดอนยายหอม อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการเปิดสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 (ม.1) ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 (ม.6) ผู้ริเริ่มก่อตั้งโรงเรียนขึ้นมาคือพระภิกษุสงฆ์อาวุโส ชื่อท่านคือ “พระราชธรรมาภรณ์” ซึ่งประชาชนทั่วไปมักนิยมเรียกท่านว่า “หลวงพ่อกเงิน” พร้อมทั้งคณะกรรมการ วัดดอนยายหอม โดยกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียน เมื่อวันที่ 19 เมษายน 2516

โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ เดิมชื่อ “โรงเรียนพอเงินวิทยาคม” คำว่า “พอเงิน” เป็นชื่อความที่จารึกนามหลวงพ่อกเงิน ในเหรียญรูปหลวงพ่อกเงิน รุ่น1 หลวงพ่อกเงินเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องและนับถือจากชาวดอนยายหอมเป็นอย่างสูง จึงขนานนามโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นว่า “โรงเรียนพอเงินวิทยาคม” เพื่อเป็นอนุสรณ์ระลึกถึงหลวงพ่อกเงินตลอดไป ในครั้งแรกกรมสามัญศึกษาได้อนุญาตให้จัดโรงเรียนเป็นสหศึกษา โดยเปิดรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1(ม. 1) ปีการศึกษา 2516 จำนวน 2 ห้องเรียน โดยอาศัยอาคารเรียน “หลวงพ่อกเงิน” ของโรงเรียนวัดดอน

<sup>16</sup> C. P. Alderfer, *Existence Relatedness and Growth : Human need in Organization Settings* (New York : Free Press, 1972), 33.

<sup>17</sup> พรนพ พุกกะพันธ์, *ภาวะผู้นำและการจงใจ* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์, 2544), 243

ยายหอมเป็นสถานที่เรียนชั่วคราว และได้ทำการย้ายจากอาคารหลวงพ่ोजเงินของโรงเรียนวัดดอนยายหอมไปยังอาคารหลังใหม่ซึ่งอยู่ห่างจากวัดดอนยายหอม ไปทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ ประมาณ 1 กิโลเมตร ตั้งแต่วันที่ 25 เมษายน 2518 ที่ดินของโรงเรียนได้จากวัดดอนยายหอม ส่วนหนึ่ง และประชาชนชาวดอนยายหอมร่วมกันบริจาคให้อีกส่วนหนึ่ง รวมมีพื้นที่ทั้งหมด เท่ากับ 53 ไร่ 3 งาน 62 ตารางวา

ในปีการศึกษา 2524 กรมสามัญศึกษาอนุญาตให้เปิดทำการสอน ในระดับมัธยมศึกษา ตอนปลาย ชั้น ม.4 และ ม.ศ.4 ชั้นละ 1 ห้องเรียน โรงเรียนได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนดีเด่นของ กระทรวงศึกษาธิการ รับรางวัลพระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ประจำปี การศึกษา 2524 , 2526 , และ 2528 โรงเรียนพ่ोजเงินวิทยาคมเข้าสู่ช่วงพัฒนาระบบบริหารงาน และระบบวิชาการให้มีศักยภาพเข้มแข็งก้าวหน้าขึ้นโดยได้รับความร่วมมือและความช่วยเหลือ จาก พระราชธรรมาภรณ์ พระครูเกษมธรรมนันท์ คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจนผู้ที่อาศัยอยู่ในชุมชนท้องถิ่นบริเวณใกล้เคียงโรงเรียนด้วยดีตลอดมา ทำให้ โรงเรียนพ่ोजเงินวิทยาคม เจริญรุดหน้าขึ้นเป็นลำดับ ดังนี้

ในปีการศึกษา 2544 กรมสามัญศึกษา มีนโยบายที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนให้ได้มาตรฐานตามแนวปฏิรูปการศึกษา สหวิทยาเขตอำเภอเมืองนครปฐม จึงพิจารณาเปิด โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย แห่งที่ 2 ขึ้น เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพโรงเรียนในสหวิทยาเขตเพิ่มขึ้น คณะกรรมการบริหารสหวิทยาเขตอำเภอเมืองนครปฐมพิจารณาแล้วมีมติเลือกโรงเรียนพ่ोजเงิน วิทยาคมเป็นโรงเรียนเป้าหมาย โดยให้มีการเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 ซึ่งทาง โรงเรียนพ่ोजเงินวิทยาคม ได้มีการประชุมคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วมีมติให้เปลี่ยนชื่อ เป็น “โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่ोजเงินอนุสรณ์” โดย ทำเรื่องขออนุญาตเปลี่ยนชื่อโรงเรียน จากกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และได้รับอนุมัติให้เปลี่ยนชื่อจากกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่วันที่ 17 กันยายน พ.ศ. 2544 เป็นต้นไป

ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่มีอาชีพเกษตรกรรมและอาชีพรับจ้างทั่วไปซึ่งมีรายได้น้อย โรงเรียนจึงได้จัดทำโครงการมอบทุนการศึกษาให้แก่ นักเรียนทุกภาคเรียน อาทิเช่น ทุนนักเรียนเรียนดี ทุนนักเรียนยากจน ทุนนักเรียนผู้มีพฤติกรรมดี ทุนอาหารกลางวัน ฯ จากบุคคลและหน่วยงาน ภายนอกเพื่อสนับสนุนให้นักเรียนได้มาโรงเรียนตามปกติ

โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่ोजเงินอนุสรณ์ มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ ส่งเสริมให้ นักเรียนมีความรู้พื้นฐานทางด้านอาชีพตามศักยภาพ สามารถประกอบอาชีพตามความสามารถและ ความถนัดของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีรายได้เพียงพอในชีวิตประจำวัน ทั้งนี้โรงเรียนยังจัด การศึกษาตามมาตรฐานทั่วไป โดยในปีการศึกษาหนึ่งจะแบ่งออกเป็น 2 ภาคเรียน มีเวลาเรียนอย่าง

น้อยภาคเรียนละ 18 สัปดาห์ และยึดหลักการจัดรายวิชาเรียนพื้นฐานและรายวิชาเพิ่มเติมตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551<sup>18</sup>

### ข้อมูลนักเรียน (วันที่ 31 มีนาคม 2558 )

ระดับชั้นเรียน	จำนวน ห้อง	ชาย	หญิง	รวม
<b>มัธยมศึกษาตอนต้น</b>				
มัธยมศึกษาปีที่ 1	3	49	42	91
มัธยมศึกษาปีที่ 2	3	44	39	83
มัธยมศึกษาปีที่ 3	3	50	37	87
<b>รวม</b>	<b>9</b>	<b>143</b>	<b>118</b>	<b>261</b>
<b>มัธยมศึกษาตอนปลาย</b>				
มัธยมศึกษาปีที่ 4	3	50	43	93
มัธยมศึกษาปีที่ 5	3	39	34	73
มัธยมศึกษาปีที่ 6	3	29	49	78
<b>รวม</b>	<b>9</b>	<b>118</b>	<b>126</b>	<b>244</b>
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>19</b>	<b>261</b>	<b>244</b>	<b>505</b>

<sup>18</sup> โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์, รายงานผลการพัฒนาคุณภาพปีการศึกษา 2557 (Self Assessment Report:SAR) (อัตสำเนา)

## ข้อมูลบุคลากร (31 มีนาคม 2558)

ตำแหน่ง	ชาย	หญิง	รวม
ผู้บริหาร	1		1
รองผู้อำนวยการ	2		2
ข้าราชการสายผู้สอน	10	19	29
พนักงานราชการ	1		1
อัตราจ้าง (เขต)		3	3
อัตราจ้างโรงเรียน		2	2
<b>รวม</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>38</b>

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## งานวิจัยในประเทศ

ชนิตา เศษลือ ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูโรงเรียนในเครือข่าย 1) แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนในเครือข่าย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับตามความถี่จากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านฐานะของอาชีพ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายการบริหารองค์กร ด้านเงินเดือน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต 2) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูโรงเรียนในเครือข่าย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากและระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับตามความถี่จากมากไปน้อยพบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ 3) แรงจูงใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมการเป็น

สมาชิกที่ดีขององค์กรของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05<sup>19</sup>

ไพฑูรย์ ธรรมนิศย์ ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอาชีวะดอนบอสโกบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอาชีวะดอนบอสโกบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า องค์กรประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความต้องการความรักและผูกพัน และความต้องการมีอำนาจ ส่วนองค์กรประกอบด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน เพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน และอยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้าน คือ หน่วยงานและการจัดการ การเลื่อนตำแหน่ง รายได้ ผลประโยชน์เกื้อกูล และการนิเทศ 2) แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวะดอนบอสโก จังหวัดราชบุรี คือ ในด้านการสร้างแรงจูงใจ ให้ทุกฝ่ายทุกแผนกจัดทำแผนโครงสร้างการบริหารงาน เขียนพรรณนางานของแต่ละคน ให้การเสริมแรงด้วยคำชมเชย การปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล เลือกตัวแทนเพื่อเข้ามีส่วนร่วมเป็นกรรมการบริหารงาน ส่วนด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจ จัดให้มีระบบข้อมูล ปรับระบบเงินเดือนให้สอดคล้องกับระบบเงินเดือนของภาครัฐ โดยให้เงินโบนัสเดือนที่ 13 มีรางวัลครูดีเด่น การเลื่อนตำแหน่งให้จัดปรับตามคุณวุฒิและความชำนาญงาน จัดผลประโยชน์เกื้อกูลให้ชัดเจนตามกฎหมายเกณฑ์และการประเมิน จัดหาห้องเรียนและห้องฝึกปฏิบัติเพิ่มเติม การนิเทศอย่างสม่ำเสมอทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ จัดประชุมสั้น ๆ ก่อนทำงานทุกวัน บริหารงานโดยใช้วงจรเดมมิ่ง (PDCA) สรรหาผู้อำนวยการมีประสบการณ์และให้มีวาระเวลาการบริหารมากขึ้น<sup>20</sup>

มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติ ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาและแนวทางการบริหาร

<sup>19</sup>ชนิตา เศษลือ, “แรงจูงใจในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กรของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), บทคัดย่อ.

<sup>20</sup>ไพฑูรย์ ธรรมนิศย์, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอาชีวะดอนบอสโกบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี” (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), บทคัดย่อ.

จัดการ ความต้องการความสำเร็จของบุคลากร คุณลักษณะของบุคลากร ลักษณะของหน่วยงาน ลักษณะงานและความรับผิดชอบ วันหยุด ผลตอบแทนและสวัสดิการ ภาระงานหลากหลาย 2) องค์ประกอบด้านการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย วินัยในวิชาชีพครู ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ การปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ หน้าที่รับผิดชอบในวิชาชีพครู ความเอาใจใส่ครู 3) รูปแบบแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานครู ประกอบด้วยองค์ประกอบแรงจูงใจด้าน ผู้บังคับบัญชาและแนวทางการบริหารจัดการ ความต้องการความสำเร็จของบุคลากร คุณลักษณะของบุคลากร ลักษณะของหน่วยงาน ลักษณะงานและความรับผิดชอบ วันหยุด ผลตอบแทนและสวัสดิการ ภาระงานหลากหลาย และองค์ประกอบด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ วินัยในวิชาชีพครู ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ การปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ หน้าที่รับผิดชอบในวิชาชีพครู ความเอาใจใส่ครู โดยพิจารณา ค่าดัชนีความสอดคล้อง GFI เท่ากับ 0.97 ค่า AGFI เท่ากับ 0.94 ค่า RMR เท่ากับ 0.047 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.053 แสดงว่ารูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี และมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล (path coefficient) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเท่ากับ 0.55 และองค์ประกอบแรงจูงใจ (motivation) ในแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 30 ( $r^2 = 0.30$ )<sup>21</sup>

มนต์สิงห์ ไกรสมสุข ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการทำงานของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันต่อองค์การของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) แรงจูงใจในการทำงานของครู ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยแรงจูงใจในการทำงานของครูด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสำเร็จของงาน และความมั่นคงในงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05<sup>22</sup>

<sup>21</sup> มัทนา วัฒนอมศักดิ์, “รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), บทคัดย่อ.

<sup>22</sup> มนต์สิงห์ ไกรสมสุข, “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), บทคัดย่อ.

รัชณี วัฒนภิรมย์ ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโครงการกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานในสถานศึกษาของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องมี วิสัยทัศน์ กระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน มองเห็นความจำเป็นพื้นฐานของผู้ปฏิบัติ รู้จักการให้โอกาสในด้านต่างๆ แล้ว ผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษานั้นก็จะเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและจะส่งผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารในเชิงบวกและการบริหารงานก็จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>23</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

เอสคิลด์เซน คริสเตนเซน และเวสต์ลันด์ (Eskildsen, Kristensen and Westlund) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานกับความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มประเทศยุโรปเหนือ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานชาวเดนมาร์กมีความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุดเมื่อเทียบกับพนักงานชาวนอร์เวย์ สวีเดน และฟินแลนด์ นอกจากนี้ไม่มีความแตกต่างระหว่างเพศกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน แต่ภูมิฐานะ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และขนาดขององค์กรมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน<sup>24</sup>

วากเนอร์ (Wagner) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจและความก้าวหน้าทางอาชีพของครูบรรจุใหม่ ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญในทางบวกระหว่างแรงจูงใจภายในของครูกับความเปลี่ยนแปลงในการฝึกสอน ตัวแปร 3 ประการในด้านแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหาร ธรรมชาติของงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นตัวแปรทำนายความสนใจภายในการพัฒนาอาชีพ สำหรับผลการวิเคราะห์ในด้านคุณภาพพบว่า วิธีการซึ่งจะมีปฏิภริยา ส่งผลกระทบระหว่างแรงจูงใจ กิจกรรมพัฒนาอาชีพกับ บรรยากาศการทำงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางบวกและลบ<sup>25</sup>

เยตส์ (Yates) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจ และความเสมอภาคของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรณีศึกษาความไม่เสมอภาคในการบริหารงาน (Work

<sup>23</sup>รัชณี วัฒนภิรมย์, “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโครงการกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2550), บทคัดย่อ.

<sup>24</sup>Jacob K. Eskildsen, Kai Kristensen and Ander H. Westlund, “Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries,” *Employee Relations* 26, 2 (2004) : 122-136.

<sup>25</sup>Brigid Daly Wagner, “Motivation and professional growth in early childhood teachers” (Ph.D. dissertation, University of Rochester, 2006), Abstract.

motivation, job satisfaction, and equity sensitivity in secondary school administrator: A study of perceived inequity ) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างด้านแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจ และความเสมอภาคท่ามกลางผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา มุมของผู้บริหาร และครูที่มีศักยภาพในการเป็นผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่ามีความแตกต่างกันในด้านแรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจของผู้บริหารและนักการศึกษาทั้งหลาย ความเครียด ภาระงาน และความมั่นคงในการทำงานสอดคล้องกับการบริหารที่เป็นอุปสรรคสำหรับครูในการเข้าสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ จากการศึกษาวิจัยยังระบุอีกว่ายังขาดความพึงพอใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารใหม่ๆ และผลลัพธ์ที่ได้จากการบริหารต้องมีปรับปรุงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลังการเรียนการสอนทั้งครูและผู้บริหาร ต้องแสดงภาพการเรียนการสอนให้เทียบเท่ากับงานมากกว่าการบริหารเพียงอย่างเดียว เมื่อมีการเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้ากับสิ่งที่เกิดขึ้นหลังการทำงานแล้ว <sup>26</sup>

เว็บสเตอร์ (Webster) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจของครูที่จะนำใช้นวัตกรรมทางการศึกษา : ประสิทธิภาพของครู คุณค่าของงาน และการรับรู้การสนับสนุนทางการบริหาร ผลการวิจัยพบว่า ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของนวัตกรรมทางการศึกษากับการนำไปใช้ ในทำนองเดียวกันของการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า การนำใช้นวัตกรรมทางการศึกษาในระดับสูงมีความเกี่ยวข้องกับระดับการรับรู้ในระดับที่สูงเกี่ยวกับการสนับสนุนทางการบริหาร ในทางกลับกันพบว่าการนำใช้นวัตกรรมทางการศึกษาในระดับต่ำ มีความสัมพันธ์กับการเห็นคุณค่าของนวัตกรรมในระดับต่ำและการรับรู้ถึงการขาดการสนับสนุนทางการบริหารของโรงเรียน <sup>27</sup>

<sup>26</sup>Randall A. Yates, Work motivation, job satisfaction, and equity sensitivity in secondary school administration 2003, Abstract.

<sup>27</sup>Laura Elizabeth Webster, “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.



## สรุป

จากการศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการหลายท่าน ทำให้ได้ทราบว่าแรงจูงใจมีความสำคัญยิ่งที่จะทำให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ ดังที่ บาร์นาร์ด (Barnard) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน 8 ประการ<sup>1)</sup> 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducements) 2) สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (personal non-material opportunities) 3) สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical conditions) 4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (ideal benefactions) 5) ความดึงดูดใจทางสังคม (associational attractiveness) 6) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมตรงความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน (adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) 7) โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (the opportunity of enlarged participation) 8) สภาพการอยู่ร่วมกัน (the condition of communion)<sup>28</sup>

<sup>28</sup>Chester I. Barnard, *The Function of the Executive* (Massachusetts : Harvard University Press, 1972), 142-149.

### บทที่ 3

#### การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) แรงจูงใจของครูในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ 2) แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงิน โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ซึ่งใช้บุคลากรในโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงิน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) มีประชากร ได้แก่ บุคลากรของโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ จำนวน 38 คน จำแนกออกเป็น 2 ประเภทคือ ฝ่ายบริหารซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ รวม 11 คน และฝ่ายปฏิบัติการสอนซึ่งประกอบด้วย ครูผู้สอน จำนวน 27 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจของครูตามแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ซึ่งการดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การวางแผนและการจัดเตรียมโครงการ โดยการศึกษาจากเอกสารตำรา กฎระเบียบ ข้อมูลสถิติต่าง ๆ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง จัดทำโครงการวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ นำเสนอโครงการวิจัยต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ขั้นตอนที่ 2** การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัย สร้างและพัฒนาเครื่องมือ โดยการนำเครื่องมือไปหาความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และความเชื่อมั่น (reliability) จากนั้นนำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลจากประชากร แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์

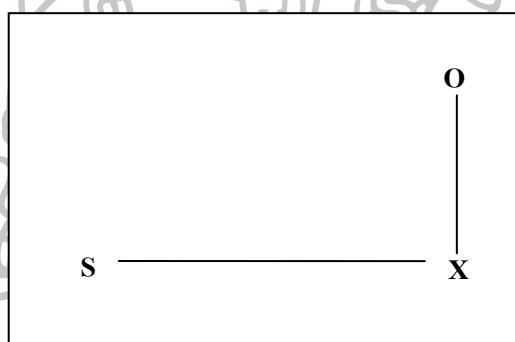
**ขั้นตอนที่ 3** การรายงานการวิจัย เป็นขั้นตอนจัดทำรายงานผลเสนอต่อกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ จัดทำรายการเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ	S	หมายถึง	ประชากรในการวิจัย
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ใช้ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ จำนวน 38 คน จำแนกออกเป็น 2 ประเภทคือ ฝ่ายบริหารซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ รวม 11 คน และฝ่ายปฏิบัติการสอนซึ่งประกอบด้วย ครูผู้สอน จำนวน 27 คน

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนประชากร

ประเภท	ประชากร
ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ หัวหน้ากลุ่มสาระ	11
ครูผู้สอน	27
รวมทั้งสิ้น	38

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่หลัก และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหน้าที่หลัก

2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตามทฤษฎีแรงจูงใจของบาร์นาร์ด (Barnard) ดังนี้

2.1 สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducement) หมายถึง เงิน สิ่งของ หรือสภาพทางกาย เป็นสิ่งที่สามารถมอบให้กับบุคคลได้ เป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน เพื่อชมเชยหรือเป็นรางวัลจากการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงาน สิ่งจูงใจทางวัตถุที่เป็นเงินนั้นมีความสำคัญในการจูงใจให้คนพยายามสร้างงานเพื่อองค์กร

2.2 สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (personal non-material opportunity) หมายถึง โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่น เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษ และโอกาสได้รับตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น สิ่งจูงใจนี้จัดเป็นสิ่งที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ สามารถนำไปปรับใช้กับคนได้หลากหลายรูปแบบโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.3 สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน หรือสภาพร่างกายที่เป็นไปตามความคาดหวังของบุคคล ได้แก่ สถานที่ในการทำงาน สภาพวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เครื่องแบบที่ใช้สวมใส่ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงานและเกิดความร่วมมือที่ดีในหน่วยงานได้

2.4 ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (ideal benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานซึ่งตอบสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ พอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ การที่ได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

2.5 ความดึงดูดใจทางสังคม (association attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตรในหมู่เพื่อนร่วมงาน การยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้เกิดความผูกพัน ความพอใจในการร่วมงานกับหน่วยงาน หากหน่วยงานหรือองค์กรปราศจากแรงจูงใจนี้จะทำให้คนในองค์กรขาดความร่วมมือกัน และทำให้งานด้อยคุณภาพ

2.6 สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมตรงความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล (adaptation of habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถและให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละคน

2.7 โอกาสที่มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดขึ้น มีความรู้สึกว่า ตนเป็นคนสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.8 สภาพการอยู่ร่วมกัน (the condition of community) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลที่มีอยู่ร่วมกันอันดีมีมิตร มีความสะดวกใจในการสร้างความสัมพันธ์หรือความสามัคคี รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนับสนุนกลมเกลียว ความร่วมมือกันดีในการทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลรู้สึกว่ามีหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ศึกษาในการทำวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) เพื่อสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) สถานภาพ 4) ระดับการศึกษา 5) ตำแหน่งหน้าที่ และ 6) ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเพื่อวัดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ โดย

เป็นแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพ 5 ระดับของ ลิเคอร์ท (Likert ' s rating scale)<sup>1</sup> ซึ่งสามารถจัดลำดับคุณภาพได้ 5 ระดับ โดยมีความหมาย ดังนี้

ระดับที่ 5	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน
ระดับที่ 4	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับที่ 3	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับที่ 2	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับที่ 1	หมายถึง	แรงจูงใจของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนวทางสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ขั้นที่ 2 นำผลการศึกษา มาสร้างแบบสอบถาม แล้วนำไปปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง จากนั้นนำไปหาความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และความเชื่อมั่น (reliability)

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ในขั้นที่ 2 ไปใช้กับประชากร

<sup>1</sup> Likert, อ้างถึงใน พิเชิต ฤทธิจรุญ, ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เฮา ออฟ เคอร์มีสท์, 2547), 224

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ เพื่อขอความร่วมมือให้ผู้บริหารและครูตอบแบบสอบถาม
2. นำหนังสือที่ภาควิชาบริหารการศึกษา ออกให้ส่งไปยังโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ เพื่อให้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้เก็บแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยก็พิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์แบบสอบถาม นำแบบทดสอบมาตรวจรวบรวมคะแนน นำข้อมูลดังกล่าวมาจัดระบบข้อมูล คำนวณค่าสถิติ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และเสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบการบรรยาย

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติการวิจัยในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)
2. การวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม วิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>2</sup> ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปาน

กลาง

---

<sup>2</sup> John W. Best , *Research in Education*, 10<sup>th</sup> ed. (Boston, Mass. : Allyn and Bacon, 2006), 310.

ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. ข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิดนำวิเคราะห์หาแนวทางสร้างแรงจูงใจใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

### สรุป

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) แรงจูงใจของครูในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) แนวทางสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ประชากรคือ ผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ รวม 11 คน และ ครูผู้สอน จำนวน 27 คน รวมทั้งสิ้น 38 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์” ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตอบข้อคำถามของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามจากประชากรเป็นผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ และครูผู้สอน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 38 คน ซึ่งผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามจำนวน 38 ฉบับ ได้กลับคืนมาทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบการบรรยายจำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 38 คน จำแนกตามสถานภาพ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในตำแหน่ง

สถานภาพทั่วไป ของผู้ตอบ แบบสอบถาม	เพศ (N=38)			อายุ (N=38)				สถานภาพ (N=38)					ระดับการศึกษา (N=38)					ตำแหน่งหน้าที่ (N=38)				ประสบการณ์ในการ ทำงาน (N=38)							
	ชาย	หญิง	รวม	ต่ำกว่า 30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปีขึ้นไป	รวม	โสด	สมรส	หย่าร้าง	หม้าย	รวม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	อื่นๆ	รวม	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	รองผู้อำนวยการ/ หัวหน้ากลุ่มสาระ	ครูผู้สอน	รวม	1 - 10 ปี	11 - 20 ปี	21 - 30 ปี	มากกว่า 30 ปี	รวม	
เพศ																													
ชาย	11	-	11	4	2	0	5	11	5	6	0	0	11	0	9	2	0	0	11	1	4	6	11	5	1	0	5	11	
หญิง	-	27	27	10	10	3	4	27	19	8	0	0	27	0	23	4	0	0	27	0	6	21	27	19	1	6	1	27	
รวม	11	27	38	14	12	3	9	38	24	14	0	0	38	0	32	6	0	0	38	1	10	27	38	24	2	6	6	38	
ร้อยละ	28.95	71.05	100.00	36.84	31.58	7.89	23.69	100.00	63.15	36.85	0	0	100.00	0	84.21	15.78	0	0	100.00	2.63	26.31	71.06	100.00	63.16	5.28	15.78	15.78	100.00	
อายุ																													
ต่ำกว่า 30 ปี	4	10	14	14	-	-	-	14	14	0	0	0	14	0	13	1	0	0	14	0	1	13	14	14	0	0	0	14	
31-40 ปี	2	10	12	-	12	-	-	12	10	3	0	0	13	0	9	3	0	0	12	0	0	12	12	10	2	0	0	12	
41-50 ปี	0	3	3	-	-	3	-	3	0	2	0	0	2	0	3	0	0	0	3	0	2	1	3	0	0	3	0	3	
51-60 ปีขึ้นไป	5	4	9	-	-	-	9	9	0	9	0	0	9	0	7	2	0	0	7	1	7	1	9	0	0	3	6	9	
รวม	11	27	38	14	12	3	9	38	24	14	0	0	38	0	32	6	0	0	38	1	10	27	38	24	2	6	6	38	
ร้อยละ	28.95	71.05	100.00	36.84	31.58	7.89	23.69	100.00	63.15	36.85	0	0	100.00	0	84.21	15.78	0	0	100.00	2.63	26.31	71.06	100.00	63.16	5.28	15.78	15.78	100.00	

ตารางที่ 5 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในตำแหน่ง (ต่อ)

สถานภาพทั่วไป ของผู้ตอบ แบบสอบถาม	เพศ (N=38)			อายุ (N=38)					สถานภาพ (N=38)					ระดับการศึกษา (N=38)					ตำแหน่งหน้าที่ (N=38)					ประสบการณ์ในการ ทำงาน (N=38)						
	ชาย	หญิง	รวม	ต่ำกว่า 30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปีขึ้นไป	รวม	โสด	สมรส	หย่าร้าง	หม้าย	รวม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	อื่นๆ	รวม	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	รองผู้อำนวยการ/ หัวหน้ากลุ่มสาระ	ครูผู้สอน	รวม	1 - 10 ปี	11 - 20 ปี	21 - 30 ปี	มากกว่า 30 ปี	รวม		
สถานภาพ																														
โสด	5	19	24	14	9	1	0	24	24	-	0	0	24	0	21	3	0	0	24	0	2	22	24	21	2	1	0	0	24	
สมรส	6	8	14	0	3	2	9	14	-	14	0	0	14	0	11	3	0	0	14	1	8	5	14	3	0	5	6	14		
หย่าร้าง	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
หม้าย	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>รวม</b>	<b>11</b>	<b>27</b>	<b>38</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>38</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>38</b>	<b>0</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>38</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>27</b>	<b>38</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>38</b>			
<b>ร้อยละ</b>	<b>28.95</b>	<b>71.05</b>	<b>100.00</b>	<b>36.84</b>	<b>31.58</b>	<b>7.89</b>	<b>23.69</b>	<b>100.00</b>	<b>63.15</b>	<b>36.85</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100.00</b>	<b>0</b>	<b>84.21</b>	<b>15.78</b>	<b>0</b>	<b>100.00</b>	<b>2.63</b>	<b>26.31</b>	<b>71.06</b>	<b>100.00</b>	<b>63.16</b>	<b>5.28</b>	<b>15.78</b>	<b>15.78</b>	<b>100.00</b>			
ระดับการศึกษา																														
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ปริญญาตรี	9	23	32	13	9	3	7	32	21	11	0	0	32	0	32	-	0	32	0	9	23	32	21	1	6	4	32			
ปริญญาโท	2	4	6	1	3	0	2	5	3	3	0	0	6	0	-	6	0	6	1	1	4	6	3	1	0	2	6			
ปริญญาเอก	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
อื่นๆ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>รวม</b>	<b>11</b>	<b>27</b>	<b>38</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>38</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>38</b>	<b>0</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>38</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>27</b>	<b>38</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>38</b>			
<b>ร้อยละ</b>	<b>28.95</b>	<b>71.05</b>	<b>100.00</b>	<b>36.84</b>	<b>31.58</b>	<b>7.89</b>	<b>23.69</b>	<b>100.00</b>	<b>63.15</b>	<b>36.85</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100.00</b>	<b>0</b>	<b>84.21</b>	<b>15.78</b>	<b>0</b>	<b>100.00</b>	<b>2.63</b>	<b>26.31</b>	<b>71.06</b>	<b>100.00</b>	<b>63.16</b>	<b>5.28</b>	<b>15.78</b>	<b>15.78</b>	<b>100.00</b>			

ตารางที่ 5 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน (ต่อ)

สถานภาพทั่วไป ของผู้ตอบ แบบสอบถาม	เพศ (N=38)			อายุ (N=38)				สถานภาพ (N=38)					ระดับการศึกษา (N=38)					ตำแหน่งหน้าที่ (N=38)				ประสบการณ์ในการ ทำงาน (N=38)							
	ชาย	หญิง	รวม	ต่ำกว่า 30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปีขึ้นไป	รวม	โสด	สมรส	หย่าร้าง	หม้าย	รวม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	อื่นๆ	รวม	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	รองผู้อำนวยการ/ หัวหน้ากลุ่มสาระ	ครูผู้สอน	รวม	1 - 10 ปี	11 - 20 ปี	21 - 30 ปี	มากกว่า 30 ปี	รวม	
ตำแหน่งหน้าที่																													
ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ/ หัวหน้ากลุ่มสาระ ครูผู้สอน	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	-	-	1	0	0	0	1	1	
รวม	11	27	38	14	12	3	9	38	24	14	0	0	38	0	32	6	0	0	38	1	10	27	38	24	2	6	6	38	
ร้อยละ	28.95	71.05	100.00	36.84	31.58	7.89	23.69	100.00	63.15	36.85	0	0	100.00	0	84.21	15.78	0	0	100.00	2.63	26.31	71.06	100.00	63.16	5.28	15.78	15.78	100.00	
ประสบการณ์ใน การทำงาน																													
1 - 10 ปี	5	19	24	14	10	0	0	24	21	3	0	0	24	0	21	3	0	0	25	0	1	23	24	24	-	-	-	24	
11 - 20 ปี	1	1	2	0	2	0	0	2	2	0	0	0	2	0	1	1	0	0	2	0	0	2	-	2	-	-	-	2	
21 - 30 ปี	0	6	6	0	0	3	3	6	1	5	0	0	6	0	6	0	0	0	6	0	4	2	6	-	-	6	-	6	
มากกว่า 30 ปี	5	1	6	0	0	0	6	6	0	6	0	0	6	0	4	2	0	0	6	1	5	0	5	-	-	-	6	6	
รวม	11	27	38	14	12	3	9	38	24	14	0	0	38	0	32	6	0	0	38	1	10	27	38	24	2	6	6	38	
ร้อยละ	28.95	71.05	100.00	36.84	31.58	7.89	23.69	100.00	63.15	36.85	0	0	100.00	0	84.21	15.78	0	0	100.00	2.63	26.31	71.06	100.00	63.16	5.28	15.78	15.78	100.00	

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 28.95 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 36.37 อายุ 31-40 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 อายุ 51-60 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 45.45 สถานภาพโสด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 45.45 สมรส 6 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 81.82 ระดับปริญญาโท 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 36.36 ครูผู้สอนจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 ประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 45.45 ประสบการณ์ในการทำงาน 11-20 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.10 และประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 45.45 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 71.05 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 37.04 อายุ 31-40 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 37.04 อายุ 41-50 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 อายุ 51-60 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 14.81 สถานภาพโสด จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 70.37 สมรส 8 คน คิดเป็นร้อยละ 29.63 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 85.19 ระดับปริญญาโท 4 คน คิดเป็นร้อยละ 14.81 เป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 ครูผู้สอนจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78 มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 70.38 มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-20 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70 ประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 และประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70

เมื่อพิจารณาตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 36.84 สถานภาพโสด 14 คน คิดเป็นร้อยละ 100 โดยสำเร็จการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 92.85 และปริญญาโท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 7.15 เป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 7.15 เป็นครูผู้สอน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 92.85 ประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 31.58 สถานภาพโสด 10 คน คิดเป็นร้อยละ 76.92 สมรส 3 คน คิดเป็นร้อยละ 23.08 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 ระดับปริญญาโท 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ตำแหน่งครูผู้สอน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 ประสบการณ์ในการทำงาน 11-20 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.89 สถานสมรส 3 คน คิดเป็นร้อยละ 100 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 100 รอง

ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 ครูผู้สอน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีอายุ 51-60 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 23.69 สถานสมรส 9 คน คิดเป็นร้อยละ 100 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78 ระดับปริญญาโท 2 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78 ครูผู้สอน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11

เมื่อพิจารณาตามสถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานะโสด จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 63.15 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 58.33 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.17 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี 21 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50 ปริญญาโท 3 คนคิดเป็นร้อยละ 13.50 รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 ครูผู้สอน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 91.67 ประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50 ประสบการณ์ในการทำงาน 11-20 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 ประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.17 มีสถานะสมรส จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 36.85 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 21.42 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 64.28 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี 11 คน คิดเป็นร้อยละ 78.57 ปริญญาโท 3 คนคิดเป็นร้อยละ 21.42 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14 รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 57.14 ครูผู้สอน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 35.72 ประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 21.42 ประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71 ประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14

เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี 32 คน คิดเป็นร้อยละ 84.22 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 40.62 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 28.12 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 9.38 อายุระหว่าง 51-60 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 21.88 สถานภาพโสด 21 คน คิดเป็นร้อยละ 65.62 สถานภาพสมรส 11 คน คิดเป็นร้อยละ 34.38 ตำแหน่งสถานภาพรองผู้อำนวยการสถานศึกษา/หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 28.12 ครูผู้สอน จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 71.88 มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปี 21 คน คิดเป็นร้อยละ 65.62 ประสบการณ์ในการทำงาน 11-20 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.12 ประสบการณ์ทำงาน 21-30

ปี คิดเป็นร้อยละ 18.75 ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 โดยสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15.78 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 อายุระหว่าง 51-60 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 33.34 สถานภาพโสด 3 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 สมรส 3 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 คน ครูผู้สอน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 66.68 ประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 50.50 ประสบการณ์ในการทำงาน 11-20 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33

เมื่อพิจารณาตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.63 อายุระหว่าง 51-60 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 100 สถานภาพโสด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 100 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา/หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 26.31 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 อายุระหว่าง 51-60 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 70.00 สถานภาพโสด 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 สมรส จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 90.00 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ตำแหน่งครูผู้สอน จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 71.06 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 48.16 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 อายุระหว่าง 41-50 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70 อายุระหว่าง 51-60 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70 สถานภาพโสด 22 คน คิดเป็นร้อยละ 81.48 สมรส จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 18.52 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 85.18 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 14.81 ประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 85.18 ประสบการณ์ในการทำงาน 11-20 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14 ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 21-30 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14

เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 63.16 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 58.33 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 42.67 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 41.67 สถานภาพโสด 21 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50 สมรส จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.16 คน ครูผู้สอน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 95.83 ประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ประสบการณ์ในการทำงาน 11-20 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.28 อายุ 31-40 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 สถานภาพโสด 2 คน คิดเป็นร้อยละ 100 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ครูผู้สอน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15.78 อายุ 41-50 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 อายุ 51-60 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 สถานภาพโสด 1 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 สมรส จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 83.34 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา/หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 66.68 คน ครูผู้สอน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15.78 อายุ 51-60 ปีขึ้นไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 100 สถานภาพสมรส 6 คน คิดเป็นร้อยละ 100 สมรส สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 66.66 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 33.34 ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 83.34 คน

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวง พ่อเงินอนุสรณ์

ในการวิเคราะห์ระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ จากกลุ่มประชากร 38 คน ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 6



ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ฝ่ายบริหาร (N=11)			ฝ่ายปฏิบัติการสอน (N=27)			รวม (N=38)		
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ	3.85	0.47	มาก	3.68	0.69	มาก	3.73	0.63	มาก
2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล	3.75	0.52	มาก	3.44	0.59	มาก	3.54	0.58	มาก
3. สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา	3.65	0.81	มาก	3.47	0.56	มาก	3.52	0.63	มาก
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ	4.27	0.31	มาก	4.11	0.41	มาก	4.15	0.38	มาก
5. ความตั้งใจทางสังคม	4.16	0.61	มาก	3.96	0.51	มาก	4.02	0.53	มาก
6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมตรงความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล	4.09	0.57	มาก	3.69	0.53	มาก	3.80	0.56	มาก
7. โอกาสที่มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง	4.13	0.49	มาก	3.70	0.38	มาก	3.82	0.45	มาก
8. สภาพการอยู่ร่วมกัน	4.42	0.44	มาก	3.85	0.49	มาก	4.01	0.53	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.05</b>	<b>0.38</b>	<b>มาก</b>	<b>3.75</b>	<b>0.35</b>	<b>มาก</b>	<b>3.82</b>	<b>0.37</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.82$  ,  $\sigma = 0.37$  ) โดยอยู่ในระดับมากทั้ง 8 ด้าน และเมื่อแยกพิจารณารายด้านพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านผลประโยชน์ทางอุดมคติ ( $\mu = 4.15$  ,  $\sigma = 0.38$ ) ด้านความตั้งใจทางสังคม ( $\mu = 4.02$  ,  $\sigma = 0.53$ ) ด้านสภาพการอยู่ร่วมกัน ( $\mu = 4.01$  ,  $\sigma = 0.53$ ) ด้านโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง ( $\mu = 3.82$  ,  $\sigma = 0.45$ ) ด้านสิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับตรงความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล ( $\mu = 3.80$  ,  $\sigma$

=0.56) ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ( $\mu = 3.73$  ,  $\sigma = 0.63$ ) ด้านสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล ( $\mu = 3.54$  ,  $\sigma = 0.58$ ) ด้านสิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา ( $\mu = 3.52$  ,  $\sigma = 0.63$ )

ตารางที่ 7 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์  
ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ

(N=38)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ			
ท่านพึงพอใจกับเงินเดือนจากการทุ่มเทในการปฏิบัติงานของท่าน	3.92	0.74	มาก
เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความสามารถของท่าน	3.97	0.82	มาก
ท่านได้รับสวัสดิการ เบี้ยเลี้ยง โบนัสหรือสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรืออื่นๆอย่างเท่าเทียม	3.45	0.86	ปานกลาง
สิ่งจูงใจที่เป็นรางวัลจากการปฏิบัติงานทำให้ท่านมีกำลังใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	3.39	0.88	ปานกลาง
รายได้จากเงินเดือนของท่านทำให้ท่านทุ่มเทในการทำงานให้หน่วยงานอย่างเต็มที่	3.92	0.85	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.73</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.73$   $\sigma = 0.63$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 2 เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความสามารถของท่าน ( $\mu = 3.97$   $\sigma = 0.82$ ) รองลงมาเท่ากับ 2 ข้อ คือ ข้อที่ 1 ท่านพึงพอใจกับเงินเดือนจากการทุ่มเทในการปฏิบัติงานของท่าน ( $\mu = 3.92$   $\sigma = 0.74$ ) ข้อที่ 5 รายได้จากเงินเดือนของท่านทำให้ท่านทุ่มเทในการทำงานให้หน่วยงานอย่างเต็มที่ ( $\mu = 3.92$   $\sigma = 0.85$ ) ข้อที่ 3 ท่านได้รับสวัสดิการ เบี้ยเลี้ยง โบนัสหรือสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรืออื่นๆอย่างเท่าเทียม ( $\mu = 3.45$   $\sigma = 0.86$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อที่ 4 สิ่งจูงใจที่เป็นรางวัลจากการปฏิบัติงานทำให้ท่านมีกำลังใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.39$   $\sigma = 0.88$ )

ตารางที่ 8 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์  
ด้านสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล

(N=38)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล			
ท่านได้รับการยกย่องชมเชยให้เป็นบุคคลตัวอย่างของโรงเรียน	2.89	0.95	ปานกลาง
ท่านได้รับมอบหมายให้เป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียนหรือปฏิบัติหน้าที่สำคัญในฝ่ายบริหาร	2.89	1.29	ปานกลาง
ท่านได้รับการสนับสนุนและความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	3.39	1.00	ปานกลาง
โอกาสและตำแหน่งสำคัญที่ท่านได้รับทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	3.63	0.75	มาก
ท่านได้ปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ	4.39	0.54	มาก
ท่านสามารถนำวิธีการต่างๆไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างหลากหลายโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล	4.05	0.32	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.54</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ ด้านสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.54$   $\sigma = 0.58$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 5 ท่านได้ปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ( $\mu = 4.39$   $\sigma = 0.54$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ 6 ท่านสามารถนำวิธีการต่างๆไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างหลากหลายโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล ( $\mu = 4.05$   $\sigma = 0.32$ ) ข้อที่ 4 โอกาสและตำแหน่งสำคัญที่ท่านได้รับทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.63$   $\sigma = 0.75$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมี 2 ข้อ ข้อที่ 1 ท่านได้รับการยกย่องชมเชยให้เป็นบุคคลตัวอย่างของโรงเรียน ( $\mu = 2.89$   $\sigma = 0.95$ ) และข้อที่ 2 ท่านได้รับมอบหมายให้เป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียนหรือปฏิบัติหน้าที่สำคัญในฝ่ายบริหาร ( $\mu = 2.89$   $\sigma = 1.29$ )

ตารางที่ 9 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์  
ด้านสิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา

(N=38)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา			
ห้องทำงานของท่านมีความเหมาะสมมีบรรยากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ	3.74	0.79	มาก
ห้องทำงานของท่านมี วัสดุ อุปกรณ์เพียงพอ ต่อการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนการสอน	3.39	0.97	ปานกลาง
ลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมภายในบริเวณโรงเรียนเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน	3.61	0.75	มาก
สถานที่ทำงานของท่านมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและมีความสะดวกสบายต่อการปฏิบัติงาน	3.68	0.77	มาก
ท่านได้รับเครื่องแบบเครื่องแต่งกายจากหน่วยงานปีละ 1 ชุด	3.32	1.01	ปานกลาง
สิ่งจูงใจที่ท่านได้รับทำให้ท่านเกิดความสุข มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและความร่วมมือ	3.39	0.79	ปานกลาง
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.52</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ ด้านสิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.52$   $\sigma = 0.63$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 1 ห้องทำงานของท่านมีความเหมาะสมมีบรรยากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ ( $\mu = 3.74$   $\sigma = 0.79$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ 4 สถานที่ทำงานของท่านมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและมีความสะดวกสบายต่อการปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.68$   $\sigma = 0.77$ ) ข้อที่ 3 ลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมภายในบริเวณโรงเรียนเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ( $\mu = 3.61$   $\sigma = 0.75$ ) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 ข้อ คือ ข้อที่ 6 สิ่งจูงใจที่ท่านได้รับทำให้ท่านเกิดความสุข มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและความร่วมมือ ( $\mu = 3.39$   $\sigma = 0.79$ ) ข้อที่ 2 ห้องทำงานของท่านมี วัสดุ อุปกรณ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน ( $\mu = 3.39$   $\sigma = 0.97$ ) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อที่ 5 ท่านได้รับเครื่องแบบเครื่องแต่งกายจากหน่วยงานปีละ 1 ชุด ( $\mu = 3.32$   $\sigma = 1.01$ )

ตารางที่ 10 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์  
ด้านผลประโยชน์ทางอุดมคติ

(N=38)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
ผลประโยชน์ทางอุดมคติ			
งานที่ท่านปฏิบัติ เปิดโอกาสให้ท่านใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เต็มความสามารถ	4.11	0.45	มาก
หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความสามารถ	3.89	0.50	มาก
ท่านมีความภาคภูมิใจที่มีโอกาสได้แสดงความสามารถและพอใจ ที่ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ	4.18	0.56	มาก
ท่านมีความพอใจที่มีโอกาสทำงานช่วยเหลือครอบครัวของตนเอง และผู้อื่น	4.34	0.58	มาก
ท่านแสดงความสามารถให้เห็นถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร	4.26	1.16	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.15</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 10 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวง  
พ่อเงินอนุสรณ์ ด้านผลประโยชน์ทางอุดมคติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.15$   $\sigma = 0.63$ ) เมื่อ  
พิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 4 ท่านมีความพอใจที่มี  
โอกาสทำงานช่วยเหลือครอบครัวของตนเองและผู้อื่น ( $\mu = 4.34$   $\sigma = 0.58$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ 5  
ท่านแสดงความสามารถให้เห็นถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร ( $\mu = 4.26$   $\sigma = 1.16$ ) ข้อที่ 3 ท่านมี  
ความภาคภูมิใจที่มีโอกาสได้แสดงความสามารถและพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ  
( $\mu = 4.18$   $\sigma = 0.56$ ) ข้อที่ 1 งานที่ท่านปฏิบัติ เปิดโอกาสให้ท่านใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เต็ม  
ความสามารถ ( $\mu = 4.11$   $\sigma = 0.45$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อที่ 2 หน่วยงานของท่าน  
ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความสามารถ ( $\mu = 3.89$   $\sigma = 0.50$ )

ตารางที่ 11 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์  
ด้านความตั้งใจทางสังคม

(N=38)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
ความตั้งใจทางสังคม			
ท่านและเพื่อนร่วมงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.21	0.70	มาก
ท่านและเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในความสามารถในการทำงานของแต่ละคนและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	4.16	0.54	มาก
การปฏิบัติงานร่วมมือกันทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน	4.18	0.56	มาก
การได้รับแรงจูงใจจากหน่วยงานทำให้ท่านพร้อมที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถ	3.84	0.85	มาก
ถ้าขาดแรงจูงใจ จะทำให้การปฏิบัติงานมีอุปสรรคขาดความร่วมมือและงานด้อยคุณภาพ	3.71	1.16	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.02</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ ด้านความตั้งใจทางสังคม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.02$   $\sigma = 0.53$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 1 ท่านและเพื่อนร่วมงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ( $\mu = 4.21$   $\sigma = 0.70$ ) รองลงมาคือ ข้อที่ 3 การปฏิบัติงานร่วมมือกันทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ( $\mu = 4.18$   $\sigma = 0.56$ ) ข้อที่ 2 ท่านและเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในความสามารถในการทำงานของแต่ละคนและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ( $\mu = 4.16$   $\sigma = 0.54$ ) ข้อที่ 4 การได้รับแรงจูงใจจากหน่วยงานทำให้ท่านพร้อมที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถ ( $\mu = 3.84$   $\sigma = 0.85$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อที่ 5 ถ้าขาดแรงจูงใจ จะทำให้การปฏิบัติงานมีอุปสรรคขาดความร่วมมือและงานด้อยคุณภาพ ( $\mu = 3.71$   $\sigma = 1.16$ )

ตารางที่ 12 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ ด้านสิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานโดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

(N=38)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานโดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมตรงความสามารถของบุคคลและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน			
หน่วยงานของท่านปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับความสามารถและทัศนคติของแต่ละบุคคล	3.61	0.75	มาก
หน่วยงานให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตามความสามารถของบุคคล	3.71	0.86	มาก
ท่านปรับปรุงการกระบวนการทำงานให้เหมาะสมตรงกับความรู้อ ความสามารถของท่าน	4.08	0.58	มาก
ผู้บังคับบัญชาของท่านได้แบ่งสรรกระจายงานอย่างเหมาะสมตามความสามารถ	3.84	0.78	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.80</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 12 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ ด้านสิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานโดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.80$   $\sigma = 0.56$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 3 ท่านปรับปรุงการกระบวนการทำงานให้เหมาะสมตรงกับความรู้อ ความสามารถของท่าน ( $\mu = 4.08$   $\sigma = 0.58$ ) รองลงมาคือ ข้อ 4 ผู้บังคับบัญชาของท่านได้แบ่งสรรกระจายงานอย่างเหมาะสมตามความสามารถ ( $\mu = 3.84$   $\sigma = 0.78$ ) ข้อที่ 2 หน่วยงานให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตามความสามารถของบุคคล ( $\mu = 3.71$   $\sigma = 0.86$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อที่ 1 หน่วยงานของท่านปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับความสามารถและทัศนคติของแต่ละบุคคล ( $\mu = 3.61$   $\sigma = 0.75$ )

ตารางที่ 13 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ ด้านโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง

(N=38)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง			
หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์	3.95	0.61	มาก
หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมปฏิบัติงานและรับผิดชอบงานทุกประเภทที่จัดขึ้น	4.05	0.61	มาก
ท่านมีความรู้สึกว่าคุณเองเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน	3.47	0.79	ปานกลาง
ท่านมีความรู้สึกเท่าเทียมกับบุคคลอื่นๆในหน่วยงาน	3.82	0.65	มาก
การได้รับแรงจูงใจทำให้ท่านมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.82	0.73	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.82</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 13 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ ด้านโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.82$   $\sigma = 0.45$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 2 หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมปฏิบัติงานและรับผิดชอบงานทุกประเภทที่จัดขึ้น ( $\mu = 4.05$   $\sigma = 0.61$ ) รองลงมาคือ ข้อ 1 หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ( $\mu = 3.95$   $\sigma = 0.61$ ) มีข้อเฉลี่ยเท่ากัน 2 ข้อคือ ข้อที่ 4 ท่านมีความรู้สึกเท่าเทียมกับบุคคลอื่นๆในหน่วยงาน ( $\mu = 3.82$   $\sigma = 0.65$ ) ข้อที่ 5 การได้รับแรงจูงใจทำให้ท่านมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.82$   $\sigma = 0.73$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อที่ 3 ท่านมีความรู้สึกว่าคุณเองเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน ( $\mu = 3.47$   $\sigma = 0.79$ )



ตารางที่ 14 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์  
ด้านสภาพการอยู่ร่วมกัน

(N=38)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
สภาพการอยู่ร่วมกัน			
ท่านมีความพึงพอใจในการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นมิตร	4.24	0.59	มาก
ท่านรู้สึกว่าทุกคนในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน	3.68	0.77	มาก
ท่านมีความพึงพอใจระแวดระวังในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันรักและสามัคคีกัน	4.13	0.70	มาก
ท่านมีการติดต่อสัมพันธ์และมีความเข้าใจอันดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.08	0.58	มาก
ท่านรู้สึกว่าการทำงานในหน่วยงานนี้มีหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน	3.95	0.86	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.01</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 14 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ ด้านสภาพการอยู่ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.01$   $\sigma = 0.63$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ และระดับปานกลาง 3 ข้อ เรียงลำดับดังนี้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 1 ท่านมีความพึงพอใจในการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นมิตร ( $\mu = 4.24$   $\sigma = 0.59$ ) รองลงมาคือ ข้อ 3 ท่านมีความพึงพอใจระแวดระวังในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันรักและสามัคคีกัน ( $\mu = 4.13$   $\sigma = 0.70$ ) ข้อที่ 4 ท่านมีการติดต่อสัมพันธ์และมีความเข้าใจอันดีกับเพื่อนร่วมงาน ( $\mu = 4.08$   $\sigma = 0.58$ ) ข้อที่ 5 ท่านรู้สึกว่าการทำงานในหน่วยงานนี้มีหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน ( $\mu = 3.95$   $\sigma = 0.86$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อที่ 2 ท่านรู้สึกว่าทุกคนในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ( $\mu = 3.68$   $\sigma = 0.77$ )

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่ोजินอนุสรณ์

ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่ोजินอนุสรณ์ มีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 11 คน ซึ่งสามารถวิเคราะห์คำถามปลายเปิดได้ดังนี้

1. ด้านสภาพการอยู่ร่วมกัน ควรมีการส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีในองค์กร ให้เกิดความรักและให้อภัยซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น เพื่อช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน จัดกิจกรรมที่ช่วยสร้างความสามัคคี
2. ด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา ควรมีการดูแลบุคลากรทุกคนเหมือนกับคนในครอบครัว เช่น การไปเยี่ยมบ้าน การให้กำลังใจ พาไปศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ต่างๆที่ช่วยอำนวยความสะดวกทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน และงานพิเศษอื่นที่ควรมีให้เพียงพอ
3. ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นกระตุ้นให้บุคคลรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญ
4. ด้านสภาพการทำงานโดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมตรงความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ผู้บังคับบัญชาควรมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นระบบ ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย เพื่อลดความซับซ้อนของงานและลดปริมาณของภาระงานต่างๆ มองคนหลายๆด้านเลือกงานให้มีความเหมาะสมกับบุคคล ควรมีการกระจายงาน
5. ด้านวัตถุ ควรมีการให้รางวัลตอบแทนในการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จลุล่วงต่างๆแก่บุคลากรทุกคน เช่นการเลี้ยงอาหารครูทั้งโรงเรียน เพราะงานที่สำเร็จลุล่วงไม่ได้เกิดจากบุคคลคนใดคนหนึ่งแต่เกิดจากทุกคนในโรงเรียน ทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน
6. ด้านโอกาสของบุคคล ควรมีการกระจายงานอย่างเท่าเทียมกัน ให้โอกาสทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อลดความน้อยใจในการไม่ได้รับความสำคัญจากองค์กร
7. ด้านความตั้งใจทางสังคม ควรมอบอำนาจให้อย่างเหมาะสม สร้างให้เกิดความสัมพันธที่ดีในองค์กร
8. ด้านผลประโยชน์ทางอุดมคติ ควรให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นกระตุ้นให้เกิดความรักต่อองค์กร เช่น การให้โอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและขอเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) แรงจูงใจของครูในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2) หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ 2) แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ โดยเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจของครูตามแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ประชากร ได้แก่ บุคลากรของโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ จำนวน 38 คน จำแนกออกเป็น 2 ประเภทคือ ฝ่ายบริหารซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ รวม 11 คน และฝ่ายปฏิบัติการสอนซึ่งประกอบด้วย ครูผู้สอน จำนวน 27 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบทั้ง 38 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัย สรุปเป็นสาระสำคัญได้ดังนี้

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายดานอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านผลประโยชน์ทางอุดมคติ ด้านความตั้งใจทางสังคม ด้านสภาพการอยู่ร่วมกัน ด้านโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง ด้านสิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมตรงความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ด้านสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล ด้านสิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา

2. แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ จากคำถามปลายเปิด สรุปเป็นสาระสำคัญได้ดังนี้

ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีความรัก ความสามัคคีในองค์กร ตระหนักในการอยู่ร่วมกัน เมื่อมีข้อผิดพลาดก็ใช้เหตุผล ในการแก้ปัญหา ให้อภัยซึ่งกันและกัน ให้ออกาสบุคลากรแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ลดความขัดแย้งในการทำงาน จัดกิจกรรมภายในองค์กรที่ช่วยเสริมสร้างความสามัคคีของหมู่คณะ เสริมสร้างกำลังใจดูแลบุคลากรเหมือนคนในครอบครัว เช่น การไปเยี่ยมเยียนยามเจ็บป่วย การให้กำลังใจเมื่อ ยามท้อแท้ การพาไปศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อเสริมประสบการณ์ การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์และเครื่อง อำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ ผลักดันให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แนวคิดใหม่ๆ หรือแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนตระหนักว่ามีความสำคัญในการมีส่วนร่วม แบ่งความรับผิดชอบภาระ งานอย่างเท่าเทียมกัน ให้ออกาสบุคลากรก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ให้สิทธิในการทำงานอย่างอิสระใน กรอบขององค์กร เพิ่มความตั้งใจในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่งานพิเศษและมอบอำนาจในการ ตัดสินใจให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งานนั้น มีกรอบทิศทางเป้าหมายในการบริหารและการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นระบบ ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย มีการกระจายภาระงาน ลดความซับซ้อนและลด ปริมาณงานของบุคลากรตามความจำเป็นอย่างเหมาะสม มีการมอบรางวัลตอบแทนเป็นขวัญกำลังใจ ให้แก่บุคลากรและเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานที่เกิดความสำเร็จต่อองค์กร เพราะงานที่สำเร็จ ลุล่วงไม่ได้เกิดจากบุคคลคนใดคนหนึ่ง แต่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกคน ซึ่งทำให้เกิด กำลังใจและความร่วมมือในการทำงานในครั้งต่อไป

### การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ ซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. แรงจูงใจของครูในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียง ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านผลประโยชน์ทางอุดมคติ ด้านความตั้งใจทางสังคม ด้านสภาพการอยู่ร่วมกัน ด้านโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง ด้านสิ่งจูงใจ เกี่ยวกับสภาพการทำงานโดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับตรงความสามารถของบุคคลและ ทักษณคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ด้านสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล ด้านสิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา ตามลำดับ ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญคือผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ที่มิภาวะผู้นำ มีการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์ มีการประชุมครูและ คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือ (SWOT Analysis) มีการประเมินผลจากการ

ปฏิบัติงานแต่ละโครงการ ส่งเสริมสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการ ทั้ง การชื่นชมยกย่อง ในที่ประชุมครู มอบใบประกาศนียบัตร และประกาศเกียรติคุณในวันสำคัญของ โรงเรียน ทำให้ครูอยากมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น แรงจูงใจของครูที่ทำให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดียังมา จากการได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมย่อยในแต่ละโครงการ การจัดสภาพในการอยู่ร่วมกันอย่างเกื้อกูลกลมกลืนมิตรฉันท์พี่น้อง การได้รับมอบหมาย หน้าที่ให้ตรงกับความสามารถในการทำงานของครูทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ครูทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีความสุขในการทำงานซึ่งเป็นผลประโยชน์ทางอุดมคติ ที่ทุกคนต้องการ ปัจจัยทางด้านวัตถุก็เป็นอีกแรงดึงดูดใจที่สำคัญ คือ เมื่อครูได้ดำเนินการทำงานที่สำคัญที่มีความรับผิดชอบสูงได้สำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารอาจจัดการรางวัลมอบ ให้แก่ครูบ้างตามสมควร เป็นการตอบแทน และสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงานของครูในครั้งต่อไป ซึ่ง ส่งผลให้การมอบอำนาจมีประสิทธิภาพ สามารถลดปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้ เป็นที่ยอมรับของครู เป็นประโยชน์ต่อการสั่งการ สอดคล้องกับงานวิจัยของรัชณี วัฒนภิรมย์ ได้ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโครงการกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานในสถานศึกษาของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ได้ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ จัดกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน มองเห็นความจำเป็นพื้นฐานของผู้ปฏิบัติ รู้จักการให้โอกาสในด้านต่างๆ แล้วผู้ปฏิบัติงานใน สถานศึกษานั้นก็จะเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลเชิงบวกต่อการบริหารงานของผู้บริหาร การบริหารงานก็จะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อีกทั้งในปัจจุบัน อาชีพครูถือว่าเป็นอาชีพที่มี เกียรติ ได้รับการยกย่องนับถือจากสังคมเป็นแบบอย่างที่ดีโดยมีการมอบรางวัลต่างๆ เช่น รางวัล ครูผู้สอนดีเด่น รางวัลหนึ่งแสนครูดี ฯ นอกจากค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่ได้รับจากทาง ราชการแล้ว ครูยังมีสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ เพื่อช่วยให้ครูมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต และมีความสุขสะดวกสบายมากขึ้น ทั้งนี้ประโยชน์เกื้อกูลถือเป็นค่าตอบแทนเพื่อช่วยอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงาน โดยทั้งสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างขวัญ กำลังใจให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ จึงทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพ รวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิดา เศษลือ เรื่องแรงจูงใจในการทำงานกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ใน ระดับมาก ประกอบด้วย ด้านฐานะของอาชีพ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสำเร็จในการ ทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านวิธีการปกครอง บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความ รับผิดชอบ ด้านนโยบายการบริหารองค์กร ด้านเงินเดือน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านการได้รับการ ยอมรับนับถือ และด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต

สำหรับด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะครูได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นและเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่เป็นไปตามเกณฑ์ โดยพิจารณาตามความเหมาะสมกับความสามารถของครู ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้รับรู้เกณฑ์ในการเลื่อนขึ้นเงินเดือน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการประเมินเพื่อตรวจสอบคุณสมบัติ รางวัลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน ทำให้ครูมีกำลังใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งกล่าวว่า ความต้องการลำดับขั้นที่ 2 ของมนุษย์ คือ ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง ซึ่งการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือน จะทำให้ครูมีความมั่นคงในอาชีพ อีกทั้งยังเป็นแรงเสริมทางบวกให้ครูภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้ยังมีการมอบรางวัลเกียรติบัตรยกย่องประจำปี การให้ครูทำงานที่ถนัดและสนใจ การจัดหาอุปกรณ์สำนักงานที่ดีและเพียงพอต่อการทำงาน การให้ความยุติธรรม การส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพครู สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรัช รุ่งแจ้ง ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนประชากรศึกษา ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจมี 4 ปัจจัยโดยเรียงลำดับดังนี้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูลและหน้าที่ความรับผิดชอบ

สำหรับด้านสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะผู้บริหารโรงเรียนให้อิสระแก่ครูในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ โดยนำวิธีการต่างๆ ที่ครูถนัดไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างหลากหลายตามความสามารถของแต่ละบุคคล เช่น เรื่องใดร้อนก็จะจัดคนเย็นเข้าไปดับร้อน เรื่องใดเย็นต้องจัดคนร้อนเข้าไปใส่ในงาน เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ มีการวางแผนสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้างานในแต่ละกิจกรรม บุคลากรทุกคนจะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ติดตามผลด้วยตนเองทั้งจากการสอบถามและการเขียนรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร เสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจต่อบุคคล โดยมีระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัลที่สร้างแรงจูงใจต่อบุคลากร โดยการยกย่องและเชิดชูเกียรติผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่นในด้านต่างๆ ในขณะเดียวกันก็มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาเพื่อได้มีโอกาสในการก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น การส่งครูไปอบรมครูแกนนำ EIS เพื่อพัฒนารูปแบบการสอนของครูและนักเรียนให้มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษในการเรียนรู้อาชีววิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และคอมพิวเตอร์ รวมไปถึงจัดอบรมพัฒนาให้ความรู้กับครูในเรื่องต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อครูและนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor) ที่กล่าวว่า มนุษย์ทุกคนมีสมรรถภาพในการทำงานและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบต่องานที่ทำ ถ้าสภาวะการทำงานทำให้พึงพอใจ

สำหรับด้านสิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โรงเรียนมีการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงคุณภาพผู้เรียนและบุคลากรเป็นสำคัญ โดยการจัดสภาพแวดล้อมห้องเรียน ห้องทำงาน ให้มีบรรยากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอและลักษณะของงานกับสภาพแวดล้อมภายในบริเวณโรงเรียนเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน มีอาคารเรียน ห้องปฏิบัติการเรียนการสอน ห้องประชุม แหล่งเรียนรู้ อุปกรณ์ไฟฟ้า ประปา และภูมิทัศน์ โดยบริเวณโดยรอบอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน โครงจัดทำโครงการรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ในด้านของเทคโนโลยีและสารสนเทศ ทำให้ครูเกิดความสุข มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของราย จันทร์กลัด ที่พบว่า ปัจจัยด้านการกระจายอำนาจ ปัจจัยด้านการประสานงาน ปัจจัยด้านการจัดหาและการใช้ทรัพยากร และปัจจัยด้านบริหารสารสนเทศ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่

สำหรับด้านผลประโยชน์ทางอุดมคติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก อาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงเมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้ง ก็จะได้รับสิทธิประโยชน์เกื้อกูล มีรายได้ที่มั่นคงเพียงพอเหมาะสมกับฐานะทางสังคม อีกทั้งสิทธิประโยชน์เกื้อกูลยังช่วยเหลือครอบครัวของตนทำให้เกิดความภาคภูมิใจ อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถให้เห็นถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยสถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมผู้เรียนและบุคลากรให้บรรลุตาม อัตลักษณ์ของโรงเรียน “ชี้แจงเป็นแมลงวันขยัน เป็นแมลงผึ้ง” ซึ่งเป็นคำสอนของผู้ก่อตั้งโรงเรียนขึ้นมาคือ “พระราชธรรมมาภรณ์” ซึ่งประชาชนทั่วไปมักนิยมเรียกท่านว่า “หลวงพ่ोजิน” ได้รับการยกย่องและนับถือจากชาวดอนยายหอมและบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างสูง โดยนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรมสำหรับบุคลากร องค์กรยังเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เต็มความสามารถในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ที่ได้เสนอไว้ว่า ความต้องการลำดับขั้นที่ 4 ของมนุษย์ คือ ความต้องการด้านการยกย่อง การเคารพนับถือความรู้ความสามารถ สถานะทางสังคม หรือความภาคภูมิใจในตนเอง และความต้องการลำดับขั้นที่ 5 ของมนุษย์ คือ ความสำเร็จในชีวิตของตนเองและครอบครัว ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล

สำหรับด้านความพึงพอใจทางสังคม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้ความสำคัญกับการดูแลเอาใจใส่ ในด้านปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของบุคลากร การปฏิบัติงานร่วมมือกันทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ด้วยลักษณะของโครงสร้างของสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ สนทนาพูดคุย ทำงานร่วมกันในกิจกรรมต่างๆ อย่างใกล้ชิดจนกลายเป็นความสนิทสนม เช่น กีฬาสีประจำตำบล การศึกษาดูงานโครงการต่างๆ จนกลายเป็นความสนิทสนม และเกิดเป็นความผูกพันในที่สุด ถ้าขาดแรงจูงใจ จะทำให้การปฏิบัติงานมีอุปสรรคขาดความร่วมมือและงานด้อยคุณภาพ ทำให้เกิดความสับสนไม่เข้าใจกัน เกิดข้อโต้แย้ง จนอาจส่งผลต่อความพึงพอใจของ

ผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor) ที่กล่าวไว้ว่าการทำงาน ของมนุษย์ก็เหมือนกับการเล่นการพักผ่อนตามธรรมชาติ ซึ่งคนจะมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ถ้า ได้รับการจูงใจที่ถูกต้องจากกลุ่มเพื่อนมากกว่าการจูงใจที่เป็นตัวเงิน และสอดคล้องกับทฤษฎีความ ต้องการความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ที่กล่าวไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการด้านมิตร สัมพันธ์ ซึ่งเป็นความปรารถนาที่จะให้ตนเองเป็นที่รักและยอมรับของผู้อื่นในสังคม มีการทำงาน ร่วมกันกับกลุ่ม มีความกลมเกลียวมากกว่าการแข่งขัน และการตอบสนองการช่วยเหลือต่อกัน

สำหรับด้านสิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานโดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับ ความสามารถของบุคคลและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เหตุที่เป็น เช่นนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการที่เป็นระบบ โดยมีความสัมพันธ์กับ งานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ งานงบประมาณ งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป และงานบริหารบุคคล มี โครงสร้างการบังคับบัญชาที่ชัดเจน จัดแบ่งกระจายงานตามความสามารถอย่างเหมาะสม โดย คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านการเรียนรู้และศักยภาพ อีกทั้งยังมีการกำกับติดตามดูแล และรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ รายงานสรุปเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการ ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารโรงเรียนจะช่วยกระตุ้นให้ครูและบุคลากรปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เหมาะสมตรงกับ ความรู้ความสามารถของตนเอง สอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุนของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ด้าน ปัจจัยค้ำจุน คือ วิธีการปกครองบังคับบัญชา ที่มีการมอบหมายงานตรงกับความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างเหมาะสม ให้ความเป็นธรรมอย่างเท่าเทียม และการจัดสภาพแวดล้อม ทางกายภาพของห้องทำงานให้มีเครื่องมืออุปกรณ์การทำงานเพียงพอเหมาะสมกับหน้าที่ความ รับผิดชอบและปริมาณงาน

สำหรับด้านโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมปฏิบัติงานและรับผิดชอบงานทุก ประเภทที่จัดขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ เสนอแนะและริเริ่มงานเองได้ ทำให้มีความรู้สึกเท่าเทียมกับบุคคลอื่นๆ มีความรู้สึกที่ตนเองเป็น บุคคลสำคัญของหน่วยงาน สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor) ที่กล่าวไว้ ว่า มนุษย์ทุกคนมีสมรรถภาพในการทำงานและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบต่องานที่ทำ ถ้าสภาวะการทำงานทำให้พึงพอใจ

สำหรับด้านสภาพการอยู่ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะทุกคนมี ความพึงพอใจในการอยู่ร่วมกันอย่างฉันท์มิตร มีความพึงพอใจ สะดวกใจในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกัน มีความรักความสามัคคีในการทำงาน มีการติดต่อสัมพันธ์และมีความเข้าใจอันดีกับเพื่อน ร่วมงาน รู้สึกว่าการทำงานในโรงเรียนมีหลักประกันความมั่นคง สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้น



ความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ที่ได้เสนอไว้ว่า ความต้องการลำดับขั้นที่ 3 ของมนุษย์ คือ ความต้องการความผูกพัน หรือการยอมรับ หรือการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เป็นธรรมชาติของมนุษย์

2. แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์มี พบว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้รางวัลตอบแทนในการปฏิบัติงานครูที่ปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จจลุล่วงโดยการปรับเงินเดือนของครูให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจที่สูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรัช รุ่งแจ้ง ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนประชากรศึกษา ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญและส่งผลต่อความพึงพอใจมี 4 ปัจจัยโดยเรียงลำดับดังนี้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูลและหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ครูมีความภาคภูมิใจในอาชีพครูที่มีโอกาสทำงานช่วยเหลือครอบครัวของตนเองและผู้อื่นจากอาชีพ มีความรักภักดีต่อองค์กรเปรียบเสมือนเป็นครอบครัวเดียวกันและการได้มีส่วนร่วมแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ แคสทและโรเซนไวท (Kast and Rosensweig) ที่กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจและความพยายามของบุคลากรเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลผลิต ถ้าบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูง และมองเห็นความสำคัญของเป้าประสงค์ขององค์กรแล้ว ก็เชื่อมั่นได้ว่าองค์กรนี้จะมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมปฏิบัติงานและรับผิดชอบงานทุกประเภทที่จัดขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ เสนอแนะและริเริ่มงานเองได้ ทำให้มีความรู้สึกเท่าเทียมกับบุคคลอื่นๆ มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน สอดคล้องกับ เมอร์ริล (Merrill) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและครูใหญ่ ระดับประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่าองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานสูงได้แก่ การมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การได้รับยกย่องว่าเป็นผู้มีคุณธรรมผลสัมฤทธิ์ของงาน และความรับผิดชอบ

#### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเป็นแนวทางในการศึกษาต่อไปดังนี้

#### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

1. จากผลการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ เมื่อพิจารณาจากค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ด้านผลประโยชน์ทางอุดมคติ โรงเรียนควรมีการส่งเสริม โดยการเปิดโอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มศักยภาพ มีโอกาสได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการในการระดมความคิดในการพัฒนาโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการร่วมกันคิด ร่วมแก้ปัญหา ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2

หลวงพ่ोजินอนุสรณ์ ด้านสิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนาเป็นลำดับน้อยสุด ผู้บริหารจึงควร พัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกัน ในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์ การจัดอุปกรณ์ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ตามความต้องการของครู จัดห้องให้สะอาดถูกสุขลักษณะ มีสัดส่วนที่ชัดเจน

2. ควรมีการศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่ोजินอนุสรณ์อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการปฏิบัติงานในศตวรรษที่ 21

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอื่นๆ
2. ควรมีการดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. ควรดำเนินการวิจัย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานวิชาการ ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- จิราภา เต็งไตรรัตน์ และคณะ. **จิตวิทยาทั่วไป**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.
- ชนิตา เศษลือ ได้ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กร ของครูโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ”. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2542.
- พรเทพ พุกกะพันธ์. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์, 2544. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. **เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 14 .นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2543.
- ไพฑูริย์ ธรรมนิตย์ .“แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอาชีวะดอนบอสโกบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี”. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.
- มัทนา วัฒนอมศักดิ์. “รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู”. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.
- มาลินี จุฑา. **จิตวิทยาธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : อักษราพัฒนา, 2542.
- มนต์สิงห์ ไกรสมสุข. “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ”. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- รัชณี วัฒนภิรมย์, “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโครงการกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), บทคัดย่อ.
- โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์, **รายงานผลการพัฒนาคุณภาพปีการศึกษา 2557 (Self Assessment Report: SAR) (อัตสำเนา)**
- สุรางค์ โค้วตระกูล. **จิตวิทยาการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2542.
- เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555 - 2559.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554.

สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ. **การบริหารจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ.** กรุงเทพฯ ฯ: ศุภสภาลาดพร้าว, 2548.

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. **การจัดตั้งกองทุนครูพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์, 2543.

#### ภาษาอังกฤษ

Alderfer C. P. **Existence Relatedness and Growth : Human need in Organization Settings.** New York : Free Press, 1972.

Barnard, Chester I. **The Function of the Executive.** Massachusetts : Harvard University Press, 1972.

Beach, Dales S. **Personal Management People at Work.** New York : McGraw-Hill Book Company, 1967.

John, Best W. **Research in Education,** 10<sup>th</sup> ed. Boston, Mass. : Allyn and Bacon. 2006.

Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Testing,** 3<sup>rd</sup> ed. New York : Harper & Row Publishers, 1974.

Eskildsen, Jacob K., Kristensen Kai., and Westlund, Ander H. “Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries,” **Employee Relations** 26, 2, 2004.

Flippo, Edwin B. **Principles of personal administration .**New York : McGraw-Hill. 1972.

Gibson, James L., Ivancevich, John M., and Donnelly, James Jr., **Organizations : Behavior, Structure, Process.** 4<sup>th</sup> ed. Texas : Business Publication, Inc., 1982.

- Kast, Fremont E. and Rosenzweig, James E. **Organization & Management : A Systems and Contingence Approach**. 4th ed. New York : McGraw-Hill, 1985
- Krejcie, Robert V., and Morgan, Daryle W. "Determining Sample Size for Research Activities." **Educational and Psychological Measurement** 30,3 (1970) : 607-610.
- Lunenburg, F. C. and Ornstein, A.C. **Educational administration : Concept and practices**. 2<sup>nd</sup> ed. Belmont, CA : Wadsworth, 1996.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. 4<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1985.
- Maslow, Abraham H. **Motivation and personality**. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Harper&Row, 1970.
- McClelland, David C. **Business Drive and National Achievement**. New York : D. Van Nostrand, 1962.
- McGregor, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. New York : McGraw-Hill, 1960.
- Richard, Steers M., Lyman W.Porter. **Motivation and Work Behavior**. New York.Mc.Graw-Hil Book Co, 1983.
- Vroom, Victor H. **Work and Motivation**. New York : John Wiley & Sons Inc, 1964.
- Wagner, Brigid Daly. "Motivation and professional growth in early childhood teachers" .Ph.D. dissertation. University of Rochester, 2006.
- 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.
- Yates, Randall A. Work motivation, job satisfaction, and equity sensitivity in secondary school administration, 2003.





ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ ศธ 0520.203.2 / 968

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๖ มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์

ด้วย นางสาววรลักษณ์ จันดี นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้แจ้งข้างต้นทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าว ด้วยตามความเหมาะสม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136





ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม/เครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์

แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ จังหวัดนครปฐม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(นางสาววรลักษณ์ จันดี)

นักศึกษาปริญญาโท

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 : สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	[ ]01
2	อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51-60 ปีขึ้นไป	[ ]02
3	สถานภาพ <input type="checkbox"/> โสด <input type="checkbox"/> สมรส <input type="checkbox"/> หย่าร้าง <input type="checkbox"/> หม้าย	[ ]03
4	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....	[ ]04
5	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการสถานศึกษา <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/หัวหน้ากลุ่มสาระ <input type="checkbox"/> ครูผู้สอน	[ ]05
6	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> 1 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 – 30 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี	[ ]06

## ตอนที่ 2 แรงจูงใจของครูในโรงเรียน

**คำชี้แจง** ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาตัดสินใจว่า ตัวท่าน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามที่บรรยายไว้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับของการบริหารเพียงช่องเดียว

ถ้าท่านตอบ ระดับ 5 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<b>1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ</b>							
1	ท่านพึงพอใจกับเงินเดือนจากการทุ่มเทในการปฏิบัติงานของท่าน						[ ]07
2	เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความสามารถของท่าน						[ ]08
3	ท่านได้รับสวัสดิการ เบี้ยเลี้ยง โบนัสหรือสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรืออื่นๆอย่างเท่าเทียม						[ ]09
4	สิ่งจูงใจที่เป็นรางวัลจากการปฏิบัติงานทำให้ท่านมีกำลังใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน						[ ]10
5	รายได้จากเงินเดือนของท่านทำให้ท่านทุ่มเทในการทำงานให้หน่วยงานอย่างเต็มที่						[ ]11
<b>2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล</b>							
6	ท่านได้รับการยกย่องชมเชยให้เป็นบุคคลตัวอย่างของโรงเรียน						[ ]12
7	ท่านได้รับมอบหมายให้เป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียนหรือปฏิบัติหน้าที่สำคัญในฝ่ายบริหาร						[ ]13
8	ท่านได้รับการสนับสนุนและความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน						[ ]14
9	โอกาสและตำแหน่งสำคัญที่ท่านได้รับทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน						[ ]15
10	ท่านได้ปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ						[ ]16

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
11	ท่านสามารถนำวิธีการต่างๆไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างหลากหลายโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล						[ ]17
<b>3. สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา</b>							
12	ห้องทำงานของท่านมีความเหมาะสมมีบรรยากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ						[ ]18
13	ห้องทำงานของท่านมี วัสดุ อุปกรณ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน						[ ]19
14	ลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมภายในบริเวณโรงเรียนเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน						[ ]20
15	สถานที่ทำงานของท่านมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและมีความสะดวกสบายต่อการปฏิบัติงาน						[ ]21
16	ท่านได้รับเครื่องแบบเครื่องแต่งกายจากหน่วยงานปีละ 1 ชุด						[ ]22
17	สิ่งจูงใจที่ท่านได้รับทำให้ท่านเกิดความสุขมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและความร่วมมือ						[ ]23
<b>4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ</b>							
18	งานที่ท่านปฏิบัติ เปิดโอกาสให้ท่านใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เต็มความสามารถ						[ ]24
19	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความสามารถ						[ ]25
20	ท่านมีความภาคภูมิใจที่มีโอกาสได้แสดงความสามารถและพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ						[ ]26
21	ท่านมีความพอใจที่มีโอกาสทำงานช่วยเหลือครอบครัวของตนเองและผู้อื่น						[ ]27
22	ท่านแสดงความสามารถให้เห็นถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร						[ ]28
<b>5. ความตั้งใจทางสังคม</b>							
23	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน						[ ]29
24	ท่านและเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในความสามารถในการทำงานของแต่ละคนและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน						[ ]30
25	การปฏิบัติงานร่วมมือกันทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน						[ ]31

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
26	การได้รับแรงจูงใจจากหน่วยงานทำให้ท่านพร้อมที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถ						[ ]32
27	ถ้าขาดแรงจูงใจ จะทำให้การปฏิบัติงานมีอุปสรรคขาดความร่วมมือและงานด้อยคุณภาพ						[ ]33
<b>6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานโดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน</b>							
28	หน่วยงานของท่านปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับความสามารถและทัศนคติของแต่ละบุคคล						[ ]34
29	หน่วยงานให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตามความสามารถของบุคคล						[ ]35
30	ท่านปรับปรุงการกระบวนการทำงานให้เหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน						[ ]36
31	ผู้บังคับบัญชาของท่านได้แบ่งสรรกระจายงานอย่างเหมาะสมตามความสามารถ						[ ]37
<b>7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง</b>							
32	หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์						[ ]38
33	หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมปฏิบัติงานและรับผิดชอบงานทุกประเภทที่จัดขึ้น						[ ]39
34	ท่านมีความรู้สึกว่าคุณเองเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน						[ ]40
35	ท่านมีความรู้สึกเท่าเทียมกับบุคคลอื่นๆในหน่วยงาน						[ ]41
36	การได้รับแรงจูงใจทำให้ท่านมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน						[ ]42
<b>8. สภาพการอยู่ร่วมกัน</b>							
37	ท่านมีความพึงพอใจในการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นมิตร						[ ]43
38	ท่านรู้สึกว่าทุกคนในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน						[ ]44
39	ท่านมีความพึงพอใจสะดวกใจในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันรักและสามัคคีกัน						[ ]45
40	ท่านมีการติดต่อสัมพันธ์และมีความเข้าใจอันดีกับเพื่อนร่วมงาน						[ ]46
41	ท่านรู้สึกว่าการทำงานในหน่วยงานนี้มีหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน						[ ]47



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - นามสกุล นางสาววราลักษณ์ จันดี  
 วัน/เดือน/ปีเกิด 1 สิงหาคม 2533  
 ที่อยู่ 32/2 หมู่ 5 ตำบลถนนขาด อำเภอเมือง  
 จังหวัดนครปฐม  
 สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์  
 ตำบลดอนยายหอม อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม  
 อีเมลล์ waraluk\_chandee@hotmail.com

## ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2556 สำเร็จการศึกษาปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.)  
 วิชาเอกภาษาจีน มหาวิทยาลัยยูนาน  
 เมืองคุนหมิง มณฑลยูนาน สาธารณรัฐประชาชนจีน  
 พ.ศ. 2557 สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.)  
 วิชาเอกการสอนภาษาจีนในฐานะภาษาต่างประเทศ  
 มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์  
 จังหวัดนครปฐม  
 พ.ศ. 2557 ศึกษาต่อระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.)  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์  
 จังหวัดนครปฐม

## ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2557 ครูอัตราจ้างโรงเรียนวัดห้วยจรเข้มหาวิทยาลัย อำเภอเมือง  
 จังหวัดนครปฐม  
 พ.ศ. 2557 – ถึงปัจจุบัน ครูผู้ช่วยโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์  
 อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม