



แรงจูงใจในการทำงาน ความมีอิสระในงานและการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา

Work Motivation, Work Independence and Decision to Change from Teacher to School Administrator

เนรฤชชา ธิติพงษ์^{1*} วรณวิศา สีนุสรณ์ คล้ายจำแลง² สุดารัตน์ สารสว่าง³

Nerunchala Thitipong^{1*} Wanwisa Suenusorn Klaijumlang² Sudarat Sarnwang³

(Received: 2025-01-19; Revised: 2025-02-22; Accepted: 2025-02-25)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงาน ความมีอิสระในงานและการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความมีอิสระในงาน 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และ 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในงานกับการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ประชากรการวิจัยครั้งนี้ คือ นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2567 จำนวน 119 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่า IOC ทุกข้อคำถามเท่ากับ 1 และค่าความเชื่อมั่นอยู่ ที่ 0.984 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) (r)

ผลการวิจัยพบว่า ระดับของแรงจูงใจในการทำงานในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.81$) ระดับความมีอิสระในงาน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.77$) ระดับการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.97$) และความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการ

¹ นิสิตปริญญาโท คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

¹Master's Degree Student, Faculty of Education, Kasetsart university

²⁻³ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

²⁻³Assistant Professor, Faculty of Education, Kasetsart university

*Corresponding Author Email: nerunchala.t@ku.th



ทำงาน ความมีอิสระในงานและการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 3 คู่ มีความสัมพันธ์ระหว่าง 0.090 – 0.745

คำสำคัญ: แรงจูงใจในการทำงาน, ความมีอิสระในงาน, การตัดสินใจเปลี่ยนสายงาน, ครูผู้สอน, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

The purpose of this study were: 1) to study the levels of work motivation, job autonomy, and career transition decisions from teaching to school administration, 2) to examine the relationship between work motivation and job autonomy, 3) to examine the relationship between work motivation and career transition decisions from teaching to school administration and 4) to examine the relationship between job autonomy and career transition decisions from teaching to school administration. The research population consisted of 119 master's degree students in Educational Administration at a research university in Bangkok, Thailand, during the academic year 2024. The research instrument was a five-point Likert scale questionnaire, with an item-objective congruence (IOC) value of 1 for all items and a reliability coefficient of 0.984. Data were analyzed using mean (μ), standard deviation (σ), and Pearson product-moment correlation coefficient (r).

The research findings revealed that the overall level of work motivation was high ($\mu = 3.81$), the overall level of job autonomy was high ($\mu = 3.77$), and the overall level of career transition decisions from teaching to school administration was high ($\mu = 3.97$). The correlations among work motivation, job autonomy and career transition decisions ranged from 0.090 to 0.745.

Keyword: Work Motivation, Job Autonomy, Career Transition Decision, Teaching Profession, School Administration



บทนำ

การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ประเทศไทยได้จัดสรรงบประมาณจำนวนมากเพื่อพัฒนาการศึกษา โดยกระทรวงศึกษาธิการได้รับงบประมาณ 330,512 ล้านบาท และกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ได้รับ 127,699.8 ล้านบาท (กรุงเทพมหานคร, 2566) การลงทุนดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการศึกษาคือรากฐานสำคัญในการสร้างบุคคลที่มีคุณภาพเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงของสังคม

ครูมีบทบาทสำคัญในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ คู่คุณธรรม และสามารถแก้ปัญหาในชีวิตได้ อย่างไรก็ตาม ปัญหาภาวะความเครียดในกลุ่มครูที่เพิ่มขึ้นมีผลต่อประสิทธิภาพการสอน โดยการศึกษาพบว่า ครูมีแนวโน้มที่จะประสบภาวะ Burnout และความเครียดมากกว่าอาชีพอื่น ๆ (Attanai Team, 2024) ความเครียดนี้ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานหรือออกจากอาชีพ

แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครู ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทในการพัฒนาเยาวชนและยกระดับคุณภาพการศึกษาในประเทศไทย หนึ่งในแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานคือ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ เฟรเดอริก เฮอร์เบิร์ก (Frederick Herzberg) ซึ่งแบ่งปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจออกเป็นสองกลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivators) และ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) (Herzberg, 1968) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการครูต้องอาศัยทั้ง ปัจจัยจูงใจ ที่ช่วยให้ครูมีความพึงพอใจและตั้งใจทำงาน และ ปัจจัยค้ำจุน ที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจและสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หากสามารถบริหารจัดการปัจจัยทั้งสองกลุ่มได้อย่างสมดุล ย่อมทำให้ข้าราชการครูสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข มุ่งมั่นพัฒนาการเรียนการสอน และส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในประเทศไทยได้อย่างยั่งยืน

ความมีอิสระในงาน (Work Autonomy) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการครู ความมีอิสระในงานหมายถึงระดับที่บุคคลสามารถควบคุมหรือมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานของตนเอง แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาโดย Breugh (1985) ซึ่งแบ่งความมีอิสระในงานออกเป็นสามมิติหลัก ได้แก่ อิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน (Work Method Autonomy) อิสระในการกำหนดตารางเวลาการทำงาน (Work Scheduling Autonomy) และอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน (Decision-Making Autonomy) แนวคิดของ Breugh สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อทำความเข้าใจระดับความมีอิสระในการทำงานของข้าราชการครูได้อย่างลึกซึ้ง นอกจากนี้ การให้ความมีอิสระในการทำงานแก่ครูยังช่วยลดความเครียดและความเหนื่อยล้า (Burnout) ของครู เนื่องจากครูสามารถควบคุมวิธีการทำงานของตนเองได้



การเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัย แนวคิดของ Black และ Loughhead (1992) อธิบายว่า การตัดสินใจดังกล่าวขึ้นอยู่กับปัจจัยผลักดัน (Push Factors) และ ปัจจัยดึงดูด (Pull Factors) ซึ่งส่งผลต่อความต้องการและโอกาสในการเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร ปัจจัยผลักดันเป็นแรงกดดันที่ทำให้ครูต้องการเปลี่ยนสายงาน หนึ่งในสาเหตุหลัก คือ ความเครียดจากภาระงาน ซึ่งรวมถึงหน้าที่การสอน การประเมินผล และการจัดทำเอกสารที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ นอกจากนี้ ข้อจำกัดด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญ ครูที่ต้องการเติบโตในหน้าที่การงานอาจพบว่าการเป็นผู้บริหารเปิดโอกาสให้พวกเขามีบทบาทที่สำคัญขึ้น และได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่า เนื่องจากตำแหน่งบริหารมักมีรายได้และสวัสดิการที่มั่นคงกว่าอาชีพครูผู้สอน

ข้าราชการครูจึงเลือกที่จะศึกษาต่อในสาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นประชากรที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยที่สำคัญและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา การตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา นับว่าเป็นแนวทางหนึ่งในการปรับเปลี่ยนลักษณะงาน ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ของครูผู้สอน การวิจัยครั้งนี้จะช่วยให้เห็นถึงปัจจัยที่สำคัญและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อสถาบันที่ผลิตผู้บริหารสถานศึกษา ในการกำหนดแนวทางการจัดการเรียนรู้ และหน่วยงานทางวิชาชีพในการกำหนดแนวทางความก้าวหน้าของบุคลากรทางการศึกษา

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงาน ความมีอิสระในงาน และการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความมีอิสระในงาน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในงานกับการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา



วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

แรงจูงใจในการทำงาน ความมีอิสระในงานและการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา

2. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ นิสิตปริญญาโท ชั้นปีที่ 1 และชั้นปีที่ 2 ปีการศึกษา 2567 สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 119 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบวัดตัวแปรของงานวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย 15 ด้าน จำนวน 45 ข้อ แบบสอบถามความมีอิสระในงาน ประกอบด้วย 3 ด้าน จำนวน 9 ข้อ และแบบสอบถามการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 ข้อ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด (Index of Item – Objective Congruence: IOC) ได้ค่าดัชนี IOC รายข้อ เท่ากับ 1.00 จากนั้นนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคคลที่มีลักษณะคล้ายกับประชากร จำนวน 30 คน แล้วนำไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) โดยได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.984 ค่าความเชื่อของแรงจูงใจในการทำงาน เท่ากับ 0.983 ค่าความมีอิสระในงาน เท่ากับ 0.984 และค่าการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา เท่ากับ 0.984

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามทางแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ (Google Form) ไปยังประชากร และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถามและส่งกลับคืน โดยได้รับคืนจำนวน 119 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 100



5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการทำงาน ความมีอิสระในงาน และการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารทางการศึกษา โดยหาค่าเฉลี่ย (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ความมีอิสระในงาน และการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารทางการศึกษา โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) (r) เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจในการทำงานและความมีอิสระในงานต่อการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ของนิสิตปริญญาโท ชั้นปีที่ 1 และชั้นปีที่ 2 ปีการศึกษา 2567 สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1

1.1 แรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) โดยมีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) โดยมีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ เงินเดือน โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สถานะของอาชีพ นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมุ่งมั่นในการทำงานและการปกครองบังคับบัญชา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ตัวแปรทุกตัวอยู่ในระดับมาก แต่มีตัวแปรด้านเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.29$, $\sigma = 0.93$) โดยตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ($\mu = 4.44$, $\sigma = 0.66$) รองลงมา คือ ด้านสถานะของอาชีพ ($\mu = 4.18$, $\sigma = 0.78$) ตามลำดับ ส่วนค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด ด้านเงินเดือน ($\mu = 3.29$, $\sigma = 0.93$) รายละเอียดดังตารางที่ 1

1.2 ความมีอิสระในงาน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ (1) ความมีอิสระในวิธีการทำงาน (2) ความมีอิสระในการกำหนดเวลาการทำงาน (3) ความอิสระต่อการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ตัวแปรทุกตัวอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความมีอิสระในวิธีการทำงาน ($\mu =$



3.99, $\sigma = 0.75$) รองลงมา คือ ด้านความมีอิสระในการกำหนดเวลาการทำงาน ($\mu = 3.67$, $\sigma = 0.87$) ตามลำดับ ส่วนค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุดด้านความอิสระต่อการกำหนดเกณฑ์การประเมิน ($\mu = 3.65$, $\sigma = 0.90$) รายละเอียดดังตารางที่ 1

1.3 การตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.97$, $\sigma = 1.01$) รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานความมีอิสระในงาน และการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวแปร/ประเภท	(μ)	σ	ระดับ
1. แรงจูงใจในการทำงาน	3.81	.66	มาก
1.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor)			
1.1.1 ความสำเร็จในการทำงาน	4.44	.66	มาก
1.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ	4.01	.76	มาก
1.1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.01	.88	มาก
1.1.4 ความรับผิดชอบ	4.17	.77	มาก
1.1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	3.97	.82	มาก
1.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors)			
1.2.1 เงินเดือน	3.29	.93	ปานกลาง
1.2.2 โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต	3.75	.89	มาก
1.2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บัญชา	3.64	.92	มาก
1.2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.02	.85	มาก
1.2.5 สถานะของอาชีพ	4.18	.78	มาก
1.2.6 นโยบายและการบริหาร	3.54	.91	มาก
1.2.7 สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.64	.93	มาก
1.2.8 ความเป็นอยู่ส่วนตัว	3.55	.85	มาก
1.2.9 ความมุ่งมั่นในการทำงาน	4.00	.85	มาก
1.2.10 การปกครองบังคับบัญชา	3.58	1.00	มาก
2. ความมีอิสระในงาน	3.77	.74	มาก
2.1 ความมีอิสระในวิธีการทำงาน	3.99	.75	มาก



ตัวแปร/ประเภท	(μ)	σ	ระดับ
2.2 ความมีอิสระในการกำหนดเวลาการทำงาน	3.67	.87	มาก
2.3 ความอิสระต่อการกำหนดเกณฑ์การประเมิน	3.65	.90	มาก
3. การตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา	3.97	1.01	มาก

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความมีอิสระในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = 0.745$) รายละเอียดดังตารางที่ 2

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับน้อยอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.090$) รายละเอียดดังตารางที่ 2

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4

ความสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในงานกับการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับน้อยอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.160$) รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ความมีอิสระในงาน และการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวแปร/ประเภท	1	2	3
1. แรงจูงใจในการทำงาน	-	.745**	.090
2. ความมีอิสระในงาน	.745**	-	.160
3. การตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา	.090	.160	-

หมายเหตุ ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$



อภิปรายผล

1. ระดับของแรงจูงใจในการทำงานในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.81$) แต่มีตัวแปรด้านเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.29$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเงินเดือนที่ได้รับอาจไม่สอดคล้องกับค่าครองชีพหรือไม่สอดคล้องกับภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของโกสัตะวัน ศรีสีทอง (2560) พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดกรมการแพทย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้านความรับผิดชอบ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านเงินเดือน สอดคล้องกับงานวิจัยของพรเพชร บุตรดี (2563) พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน ด้านค่าตอบแทนอยู่ในลำดับที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น ๆ และสอดคล้องกับการวิจัยของปัญญาภา อัครนิบุตร (2565) พบว่า แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคลและการได้รับการยอมรับนับถือ ค่าตอบแทน และสภาพแวดล้อมการทำงาน ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ระดับความมีอิสระในงาน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.77$) ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเพราะสถานศึกษาอาจมีนโยบายที่ส่งเสริมความยืดหยุ่นในการทำงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของนัทชนันท์ แทนวิสุทธิ์ (2564) เรื่อง อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำทนาย ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็งต่อความเพลี่ยงในงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยของความมีอิสระในงานอยู่ในระดับมาก ทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลางาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ และความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.77 – 4.01 จากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า แม้ว่าข้าราชการครูจะมีแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง แต่ปัจจัยด้านค่าตอบแทนยังคงเป็นประเด็นสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ความมีอิสระในงานเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนให้ครูมีความพึงพอใจในอาชีพของตนมากขึ้น ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของการออกแบบนโยบายที่ช่วยปรับปรุงค่าตอบแทนและเสริมสร้างความยืดหยุ่นในงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น

ระดับระดับความมีอิสระในงาน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.77$) ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเพราะสถานศึกษาอาจมีนโยบายที่ส่งเสริมความยืดหยุ่นในการทำงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งเมื่อพิจารณาองค์ประกอบเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความมีอิสระในวิธีการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.99$) รองลงมา คือ ด้านความมีอิสระในการกำหนดเวลาการทำงาน ($\mu = 3.67$) ตามลำดับ ส่วนค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุดด้านความอิสระต่อการกำหนดเกณฑ์การประเมิน ($\mu =$



3.65) สอดคล้องกับงานวิจัยของนันทน์ แทนวิสุทธิ (2564) เรื่อง อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทาง ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำ ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็งต่อความเพียรในงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยของความอิสระในงานอยู่ในระดับมาก ทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความมีอิสระในการกำหนดตารางเวลา งาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ และความมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ระหว่าง 3.77 – 4.01 จากผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูมีความเป็นอิสระในการทำงานในระดับมาก โดยเฉพาะในด้านการเลือกวิธีการทำงาน ซึ่งสะท้อนถึงนโยบายของสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างยืดหยุ่น อย่างไรก็ตาม ด้านความมีอิสระในการกำหนดเกณฑ์การประเมินยังคงต่ำที่สุด ซึ่งอาจแสดงให้เห็นถึงข้อจำกัดในการกำหนดแนวทางการวัดผลที่เหมาะสมกับนักเรียนในบริบทต่าง ๆ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความสมดุลและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของครู ควรส่งเสริมให้พวกเขามีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน และพัฒนารูปแบบการทำงานที่เอื้อต่อความอิสระในงาน

ระดับการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.97$) ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เพราะประชากรที่ศึกษาเป็นนิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ที่อาจมีเป้าหมายในการพัฒนาอาชีพของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปรีติ พันธะจิต (2564) พิจารณารายด้านของระดับปัจจัยความอิสระในการทำงานโดยรวม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รวมทั้งเมื่อพิจารณาเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล บุคคลสำเร็จการศึกษาระดับที่สูงมักมีความคาดหวังต่อสิ่งได้รับการตอบสนองจากองค์กร และมีความเชื่อมั่นในตนเองว่าโอกาสที่จะหางานใหม่ได้ไม่ยาก เช่นเดียวกันกับนิสิตปริญญาโทที่อาจจะได้รับผลตอบแทนไม่สอดคล้องกับภาระงาน จึงมีแนวโน้มในการตัดสินใจเปลี่ยนสายงาน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความมีอิสระในงาน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความมีอิสระในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = 0.745$) สอดคล้องกับทฤษฎีลักษณะงานของ Hackman and Oldham (1980) ที่ระบุว่า อิสระในการทำงาน (Autonomy) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มแรงจูงใจ โดยบุคคลที่มีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานจะมีความรับผิดชอบและแรงจูงใจสูงขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของธัญญา เกษปทุม (2566) พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอิตคอมเมิร์ซแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าเมื่อพนักงานมีอิสระในการทำงาน พวกเขาจะรู้สึกมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น จากข้อมูลเหล่านี้ สรุปได้ว่าการเพิ่มความอิสระในการทำงานสามารถส่งเสริมแรงจูงใจของพนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรที่สูงขึ้น



3. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับน้อยอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.090$) สอดคล้องกับงานวิจัยของสุจิตตรา บวรสิทธิพงศ์ (2563) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการเปลี่ยนงานใหม่ของเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ทั้งเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการเปลี่ยนงานใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของจิราพร โสตะแก้ว (2565) พบว่า แรงจูงใจในการทำงานและความมีอิสระในงานที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของข้าราชการครู แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจทำงานของครู และสอดคล้องกับงานวิจัยของธัญญา เกษปทุม (2566) เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอีคอมเมิร์ซแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านโอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านวิธีการบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านความมั่นคงในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงให้เห็นว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานมีแนวโน้มที่จะผูกพันกับองค์กรที่ปฏิบัติงาน จึงไม่เปลี่ยนสายงานหรือไม่ลาออกจากงาน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในงานกับการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนเป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับน้อยอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.160$) สอดคล้องกับงานวิจัยปรีติ พันธจบลิงห์ (2564) พบว่า ระดับความพึงพอใจในงานของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่า ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านของระดับปัจจัยความอิสระในการทำงานโดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าบุคคลที่มีความอิสระในการทำงานสูงจะมีความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรโดยรวมเช่นกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของกิริติ อรุณศรี (2565) พบว่า ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าความอิสระของงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูงของเครือเบทาโกร ส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ สนุกกับการทำงานลดอัตราการลาออก และมีความผูกพันมากยิ่งขึ้น ผลการวิจัยแสดงว่า ความอิสระในการทำงานไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้ครูเปลี่ยนสายงาน แต่การให้ความอิสระในงานส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น ซึ่งสามารถช่วยลดการลาออกและเพิ่มความมุ่งมั่นในการทำงาน



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 จากผลการวิจัยแสดงถึงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครู แสดงให้เห็นว่า ครูมีความพึงพอใจเกี่ยวกับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนต่ำที่สุด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการ ให้เหมาะสมกับค่าครองชีพและภาระงานของครู รวมทั้งการทบทวนแนวทางในการขึ้นเงินเดือนของครู

1.2 จากผลการวิจัยแสดงถึงความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในงานและความมีอิสระในงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้อำนาจ (Empower) แก่ครู เมื่อครูมีอิสระในการทำงาน จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้ครูมีความพึงพอใจ ทুমเท และสร้างสรรค์มากขึ้น ในทางกลับกันหากขาดอิสระในการทำงาน อาจส่งผลให้แรงจูงใจลดลงและประสิทธิภาพการสอนลดลงด้วย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมอิสระในการทำงานของครูเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี

1.3 จากผลการวิจัยควรส่งเสริมความเป็นอิสระในการทำงาน และสร้างระบบการบริหารจัดการที่ช่วยให้ครูมีความสุขในการทำงาน เพื่อลดการเปลี่ยนสายงาน โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายในการบริหารสถานศึกษา ควรส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีบทบาทในการกำหนดแนวทางพัฒนาสถานศึกษา

1.4 จากผลการวิจัยเห็นถึงระดับการตัดสินใจเปลี่ยนสายงานของครูเป็นผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก แต่ส่วนทางกับจำนวนการบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น สถาบันผลิตผู้บริหารสถานศึกษา ควรปรับเปลี่ยนหลักสูตรเพื่อพัฒนาศักยภาพนิสิต เช่น การนำองค์ความรู้ไปปรับใช้กับงานปัจจุบัน การพัฒนาศักยภาพนิสิตให้สามารถเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้วิชาการและทักษะผู้นำ การค้นพบเป้าหมายทางอาชีพของตนเอง เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะในการทาวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายขึ้นศึกษาแรงจูงใจและความอิสระในงานในกลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลาย เช่น ครูในเขตพื้นที่ห่างไกล ครูในโรงเรียนเอกชน หรือครูในระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น

2.2 การเพิ่มตัวแปรใหม่ที่เกี่ยวข้อง ศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนสายงาน เช่น วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมการทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน

2.3 การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างประเทศ เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนสายงานของครูในประเทศไทยกับประเทศอื่น ๆ ที่มีระบบการศึกษาและบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน



เอกสารอ้างอิง

- กรุงเทพธุรกิจ. (2566, 18 มีนาคม). ส่อง ‘งบปี 67’ 10 กระทรวง-หน่วยงาน ได้รับงบประมาณมากที่สุด และเพิ่มสูงสุด. *กรุงเทพธุรกิจ*. <https://www.bangkokbiznews.com/business/economic/1057992>
- กิริติ อรุณศรี. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้มีศักยภาพสูง *Talent (Future Leader) บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน)* [การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล]. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/4879>
- ไกล่ตะวัน ศรีสีทอง. (2560). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดกรมการแพทย์ [การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา]. <https://buuir.buu.ac.th/xmlui/handle/1234567890/8791>
- ธัญญา เกษปทุม. (2566). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอิตัลไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร [การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล]. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/5202/1/TP%20HOM.026%202566.pdf>
- นัทชนันท์ แทนวิสุทธิ. (2564). อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์สามทาง ระหว่างข้อเรียกร้องในงานที่ทำ ความมีอิสระในการทำงาน และการใช้จุดแข็งต่อความเพลินในงาน [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/5127>
- ปัญญาภา อัครนิบุตร. (2565). แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทรัฐวิสาหกิจให้บริการ ด้านท่าอากาศยาน Generation Y [การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล]. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/4341>
- ปรีชาติ พันธุ์จบลิงห์. (2564). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในเทศบาลเมือง จังหวัดชลบุรี [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา]. <http://dspace.lib.buu.ac.th/xmlui/handle/1234567890/5436>
- พรเพชร บุตรดี. (2563). อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอท่าอุเทน จังหวัดนครพนม [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร]. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JLGISRRU/article/view/242615>
- วรลักษณ์ มากศรี. (2562). ความมีอิสระในงาน ความหลากหลายในงานและการรับรู้ การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่พยากรณ์พฤติกรรมการทำงานเชิงรุกของพนักงานระดับปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง



ประเทศไทย โรงไฟฟ้าแม่เมาะ [การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สุจิตตรา บวรสิทธิพงศ์. (2563). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการเปลี่ยนงานใหม่ของเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร [การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม]. <https://e-research.siam.edu/kb/factors-influencing-the-motivation-for-change-job/>

Attanai Team. (2024, 20 January). ผลสำรวจจากสหรัฐอเมริกาพบว่าอาชีพ “ครู” เครียดกว่าคนวัยทำงานอาชีพอื่น. Attanai Team. <https://www.attanai.com/discovery/teacher-burnout>

Black, D. R., & Loughhead, T. A. (1990). *Job change in perspective. Journal of Career Development, 17*, 3-9. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01352361#additional-information>

Black, S., & Loughhead, M. (1992). Career transition in education: Moving from teaching to administration. *Educational Management Review, 8*(2), 45-60.

Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations, 38*(6), 551-570.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Willey & Sons.

Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?*. Harvard Business Review.