

ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต่อภาวะผู้นำและแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี

รวีพลอย เคชอุดม

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

ธันวาคม 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางานนิพนธ์  
ของ รวีพลอย เดชอุดม ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

*เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ* .....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(อาจารย์ ดร.เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

*[Signature]* .....ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทวัน อินทชาติ)

*[Signature]* .....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ลือชัย วงษ์ทอง)

*เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ* .....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา

*[Signature]* ..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พจน์ีย์ ธรรมเสนา)

วันที่...17...เดือน..... ธันวาคม.....พ.ศ....2558.....

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ลงได้ด้วยดี เนื่องด้วยผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาและช่วยแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก ดร. เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักงานนิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทวัน อันทชาติ และ ดร. ลือชัย วงษ์ทอง กรรมการสอบงานนิพนธ์ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวางในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความอนุเคราะห์เป็นอย่างสูง จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทวัน อันทชาติ ดร. อุษณากร ทาวะรัมย์ และ นางสาวพิศมัย ใจแสง รองปลัดเทศบาลตำบลเสม็ด ที่กรุณาตรวจสอบความสมบูรณ์ และ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ นายกเทศมนตรีตำบลเสม็ด และนายกเทศมนตรีตำบลนาป่า ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล และขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด, เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลนาป่า ที่กรุณาให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

คุณประโยชน์อันพึงมีจากงานนิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่บิดา มารดา และเพื่อน ๆ รวมถึงผู้ที่มีส่วนร่วมเป็นกำลังใจให้ความช่วยเหลือตลอดมา จนประสบความสำเร็จในการศึกษา ระดับมหาบัณฑิต คุณค่าที่เกิดจากการวิจัยครั้งนี้ ขอมอบเป็นเครื่องตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ถ่ายทอดความรู้ ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำที่ทรงคุณค่าตลอดระยะเวลาในการทำงานนิพนธ์นี้จนประสบความสำเร็จด้วยดี

รวีพลอย เดชอุดม

57930028: กลุ่มวิชา : การบริหารทั่วไป; ปร.ม. (การบริหารทั่วไป)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ/ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน/ เทศบาลตำบลเสม็ด

รวิพลอย เดชอุดม: ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต่อภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี (OPINIONS LEADERSHIP AND WORK MOTIVATION OF SAMET MUNICIPALITY PERSONNEL, MUANG CHON BURI)  
 อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ, ปร.ด. 142 ปี พ.ศ. 2559.

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ระดับผู้อำนวยการกองตามทัศนะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามรูปแบบภาวะผู้นำ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด จำนวน 118 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานงานวิจัยโดยใช้สถิติ One-way ANOVA และสถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation)

ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่เห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนเป็นผู้นำแบบบงการมากที่สุด รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบที่มุ่งผลสำเร็จ และอันดับสุดท้ายคือ ผู้นำแบบสนับสนุนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวมของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยมีแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน และอันดับสุดท้ายคือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ จากการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลเสม็ด จำแนกตามรูปแบบภาวะผู้นำ พบว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลเสม็ด พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

57930028 : MAJOR: GENERAL ADMINISTRATION; M.P.A.

(GENERAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: LEADERSHIP/ WORK MOTIVATION/ SAMET MUNICIPALITY

PERSONNEL

RAVEEMPLOY DETOUDUM: OPINIONS LEADERSHIP AND WORK

MOTIVATION OF SAMET MUNICIPALITY PERSONNEL, MUANG CHON BURI.

ADVISOR: TIENKAEW LIEMSUWAN, Ph.D. 142 P. 2016.

This research aimed to identify leadership types of the unit directors in Samet Municipality as perceived by the Municipality personnel, to study work motivation of the personnel, to compare work motivation according to the leadership types, and to study the correlation between the leadership and work motivation of the personnel. The sample consisted of 118 employees in Samet Municipality and questionnaires were used to collect the data. The statistics for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, One-way ANNOVA and Pearson's product moment correlation

The study revealed the dictatorship type as most perceived and ranked the highest among the unit directors, followed by achievement directed type, and motivation supporting type. The study also revealed a high level of work motivation, as a whole, and in individual aspect. The aspect on interpersonal relation was ranked the highest, followed by that on policy and administration, and that on work type. Different opinion on leadership type of the personnel was found to be irrelevant to their work motivation. However, the leadership type was found to be positively correlated with work motivation of the personnel in a high level, at .05 level of statistical significance.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	39
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน.....	54
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี.....	59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	71
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	80
ประชากร.....	80
กลุ่มตัวอย่าง.....	80
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	81
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	82

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	83
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของประชากร.....	87
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับ ผู้อำนวยการกองเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ตามทัศนะของเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี.....	90
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี.....	96
ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน.....	108
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	110
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	111
อภิปรายผล.....	116
ข้อเสนอแนะ.....	121
บรรณานุกรม.....	124
ภาคผนวก.....	129
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	142

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 การเปรียบเทียบทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบอร์กและของมาสโลว์.....	52
2 การเปรียบเทียบทฤษฎีการจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์และทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์.....	53
3 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล.....	87
4 จำนวนและร้อยละ ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี จำแนกตามรูปแบบภาวะผู้นำ.....	90
5 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำ ของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองตามทัศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี แบบบงการ จำแนกเป็นรายชื่อ.....	91
6 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำ ของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองตามทัศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี แบบสนับสนุน จำแนกเป็นรายชื่อ.....	92
7 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำ ของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองตามทัศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี แบบมีส่วนร่วม จำแนกเป็นรายชื่อ.....	94
8 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำ ของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองตามทัศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี แบบมุ่งผลสำเร็จ จำแนกเป็นรายชื่อ.....	95
9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี โดยภาพรวม.....	96
10 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านความสำเร็จ ในการทำงาน.....	97
11 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ.....	98



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
12 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ.....	99
13 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านความรับผิดชอบ.....	100
14 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านความความก้าวหน้าในการทำงาน.....	101
15 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านความความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล.....	102
16 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านนโยบายและการบริหารงาน.....	103
17 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านเงินเดือน.....	104
18 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....	105
19 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา.....	106
20 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านความมั่นคงในงาน.....	107

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
21 คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี จำแนกตามรูปแบบภาวะผู้นำ.....	108
22 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี จำแนกตามรูปแบบภาวะผู้นำ.....	108
23 วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี.....	109

## สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
2 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้ผู้นำที่มีประสิทธิพล.....	14
3 ลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ.....	15
4 โมเดล WICS ของภาวะผู้นำ.....	19
5 เส้นความต่อเนื่องของพฤติกรรมของภาวะผู้นำ.....	20
6 ความต่อเนื่องของผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) และผู้นำแบบเสรีนิยม (Free-rein).....	23
7 ตาข่ายภาวะผู้นำ.....	25
8 การจำแนกสถานการณ์ที่เป็นที่ชื่นชอบของ Fiedler.....	29
9 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำ.....	31
10 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำ.....	33
11 รูปแบบการตัดสินใจใน โมเดลการตัดสินใจ.....	36
12 โมเดลการตัดสินใจของ Vroom-Yeton-Jago.....	38
13 ลำดับขั้นความต้องการตั้งแต่ระดับต่ำสุด ไปถึงสูงสุด 5 ระดับ.....	48

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เทศบาล ได้ถูกกำหนดให้เป็นองค์กรบริหารรูปแบบหนึ่งของราชการบริหารส่วนท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติระเบียบราชการบริหารแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2476 และมีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นกฎหมายฉบับแรกว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารปกครองตนเองของเทศบาลในปี พ.ศ. 2478 ได้มีการจัดตั้งเทศบาลเป็นครั้งแรกตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 โดยการยกฐานะสุขาภิบาลที่มีอยู่เดิม 35 แห่ง ขึ้นเป็นเทศบาลและได้มีการปรับปรุงกฎหมาย ดังกล่าวอยู่เป็นระยะ เช่น ในปี พ.ศ. 2481 และปี พ.ศ. 2483 และในปี พ.ศ. 2496 เทศบาลตำบล มีอำนาจหน้าที่ที่บังคับให้ปฏิบัติ คือ รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน จัดให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ ดูแลรักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะรวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยสิ่งปฏิกูล ป้องกันและระงับโรคติดต่อ จัดให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง จัดให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม และหน้าที่อื่น ๆ ซึ่งมีคำสั่งกระทรวงมหาดไทย หรือกฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล รวมทั้งอำนาจหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติ คือ จัดให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา จัดให้มีโรงฆ่าสัตว์ จัดให้มีตลาดท่าเทียบเรือและท่าข้าม จัดให้มีสุสานและฌาปนสถาน จัดให้มีบำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร จัดให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้ จัดให้มีและบำรุงการไฟฟ้าและแสงสว่าง โดยวิธีอื่น ตามพระราชบัญญัติเทศบาล ปี พ.ศ. 2496 และแก้ไขเพิ่มเติมจนถึง ปี พ.ศ. 2542 นอกจากนั้นยังมีอำนาจตามที่กฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนด คือ พระราชบัญญัติป้องกันภัยอันตรายอันเกิดแก่การเล่นมหรสพ ปี พ.ศ. 2464 พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน ปี พ.ศ. 2475 พระราชบัญญัติสาธารณสุข ปี พ.ศ. 2535 พระราชบัญญัติควบคุมการใช้อุจจาระทำปุ๋ย ปี พ.ศ. 2490 พระราชบัญญัติควบคุมการโฆษณาโดยใช้เครื่องขยายเสียง ปี พ.ศ. 2493 พระราชบัญญัติป้องกันและระงับอัคคีภัย ปี พ.ศ. 2495 พระราชบัญญัติป้องกันโรคพิษสุนัขบ้า ปี พ.ศ. 2498 พระราชบัญญัติการทะเบียนราษฎร ปี พ.ศ. 2534 พระราชบัญญัติควบคุมการฆ่าและจำหน่ายเนื้อสัตว์ ปี พ.ศ. 2502 พระราชบัญญัติรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย ของบ้านเมือง ปี พ.ศ. 2535 พระราชบัญญัติการผังเมือง ปี พ.ศ. 2518 พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร ปี พ.ศ. 2522 พระราชบัญญัติป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน ปี พ.ศ. 2522 พระราชบัญญัติโรคติดต่อ ปี พ.ศ. 2523

นอกจากนี้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งจากอำนาจหน้าที่หลักและอำนาจหน้าที่ที่เลือกปฏิบัติรวมทั้งภารกิจที่ได้รับถ่ายโอนจากหน่วยงานอื่นในการให้บริการสาธารณะเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในพื้นที่ท้องถิ่นของตนเองทำให้เทศบาลมีภารกิจและหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการหลายด้านและเป็นปริมาณมาก ภารกิจมีความหลากหลายและสลับซับซ้อนในการดำเนินงาน จึงได้กำหนดโครงสร้างการดำเนินงานภายในองค์กรเพื่อแบ่งหน้าที่ให้แก่หน่วยงานมีความรับผิดชอบทำงานเฉพาะด้านแตกต่างกันไป รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมในภายหลัง ซึ่งทั้งนี้ได้กำหนดให้แต่ละหน่วยงานในสังกัดมีผู้อำนวยการกองเป็นผู้กำกับดูแล ดังนั้นพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการกองแต่ละกอง จึงมีบทบาทในการใช้ศิลปะความเป็นผู้นำ การใช้ทักษะคุณลักษณะความเป็นผู้นำ มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในงานอาชีพ สร้างขวัญกำลังใจ รวมทั้งสิ่งที่สำคัญอีกประการคือ การสร้างแรงจูงใจให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตนให้ปฏิบัติงานตามภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบ ซึ่งหากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีพลัง มีแรงขับ ก็จะส่งผลให้เจ้าหน้าที่มีความพยายามที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามภารกิจให้ บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายที่ได้รับมอบหมาย

พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาเป็นกลไกที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร เพราะเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยขับเคลื่อนและผลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างสำเร็จ และทั้งนี้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองยังส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาจากกรอบแนวคิดของ Robery House ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับมากที่สุด เชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำจะขึ้นกับความสามารถของการจูงใจแบ่งภาวะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ ผู้นำแบบบงการ ผู้นำประเภทให้การสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ และแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ซึ่งเป็นทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย โดยมีชื่อเรียกอีกชื่อคือ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัยปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้นซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Costley & Todd, 1991, p. 184) มี 5 ปัจจัย คือ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน และปัจจัยสุขอนามัยเป็นปัจจัยที่เป็นที่มิใช่สิ่งจูงใจโดยตรงที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ ปัจจัยสุขอนามัย (Costley & Todd, 1991, p. 184) มี 6 ปัจจัย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและ

การบริหารงาน เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับ ผู้อำนวยการกองเป็นสิ่งจำเป็นและส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ที่จะปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย ที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของนิศารัตน์ ฤทธิ์แสนต่อ (2556) และศิริรัตน์ ปรีชา (2554) พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กัน ทางบวก ดังนั้น หากพฤติกรรมภาวะผู้นำสัมพันธ์กับแรงจูงใจก็จะส่งผลต่อขวัญกำลังใจ ในการทำงาน และในทางกลับกันหากพฤติกรรมภาวะผู้นำไม่สัมพันธ์กับแรงจูงใจก็จะส่ง ผลกระทบให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญและกำลังใจ มีความเฉื่อยชา ย่อท้อต่อการทำงาน ไม่มีพลังรวมถึงไม่มีแรงขับในการที่จะปฏิบัติงานใด ๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้

ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จสู่เป้าหมาย พฤติกรรมภาวะผู้นำ จึงเป็นพฤติกรรม ส่วนหนึ่งในการผลักดัน กระตุ้นสร้างพลังให้เกิดแรงขับ สร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เมื่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วก็จะเกิดแรงขับ เกิดพลัง ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทุ่มเทแรงกาย แรงใจ มุ่งมั่นค้นหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ งานนั้นประสบความสำเร็จสู่เป้าหมายระดับหน่วยงานและระดับองค์การ รวมทั้งการปฏิบัติงาน ของผู้ปฏิบัติงานที่สำเร็จตามเป้าหมายยังสามารถใช้สำหรับประเมินผลงานได้อีกด้วยว่ามีผล การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพียงใด

เทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย โดยครอบคลุมพื้นที่โดยประมาณ 12.5 ตารางกิโลเมตร หรือ 7,835 ไร่ มีอำนาจหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในเขตพื้นที่ตำบลเสม็ด ซึ่งรับผิดชอบ จำนวน 3 หมู่บ้าน ได้แก่หมู่ที่ 1-3 ประชาชนทั้งสิ้นประมาณ 19,607 คนโดยเป็นไปตาม พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และแก้ไขเพิ่มเติมถึง พ.ศ. 2542 เทศบาลตำบลเสม็ด ได้กำหนด โครงสร้างภายในหน่วยงาน โดยมีหน่วยงานในสังกัด จำนวน 6 หน่วยงาน ดังนี้

- |                      |                                                 |
|----------------------|-------------------------------------------------|
| 1. สำนักปลัดเทศบาล   | ผู้บังคับบัญชา คือ หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล       |
| 2. กองคลัง           | ผู้บังคับบัญชา คือ ผู้อำนวยการกองคลัง           |
| 3. กองการศึกษา       | ผู้บังคับบัญชา คือ ผู้อำนวยการการศึกษา          |
| 4. กองสาธารณสุข      | ผู้บังคับบัญชา คือ ผู้อำนวยการกองสาธารณสุข      |
| 5. กองช่าง           | ผู้บังคับบัญชา คือ ผู้อำนวยการกองช่าง           |
| 6. กองสวัสดิการสังคม | ผู้บังคับบัญชา คือ ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม |

ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะมีหน้าที่รับผิดชอบตามภารกิจที่ได้กำหนดไว้ตามมาตรฐาน คุณลักษณะ และภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาสูงสุด รวมทั้งหน้าที่ภารกิจเฉพาะ

บางอย่างที่หน่วยงานในสังกัดจะต้องประสานเชื่อมโยงข้อมูลและให้ข้อมูลแก่หน่วยงาน สำนักปลัดเทศบาลซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการตามภารกิจและเป้าหมายเฉพาะ ขององค์กรต่อไป ซึ่งจากการปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557- พ.ศ. 2558 ที่ผ่านมาพบว่า บางหน่วยงานในสังกัดปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายไม่สำเร็จตรงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งงานที่หน่วยงานได้รับมอบหมายให้ปฏิบัตินั้นจะต้องประสานข้อมูลและส่งข้อมูลมายัง สำนักปลัดเทศบาลที่เป็นหน่วยงานหลัก จึงทำให้สำนักปลัดเทศบาลไม่สามารถดำเนินการ ต่อไปได้และส่งผลกระทบต่อหน่วยงานที่สำนักปลัดเทศบาลจะต้องปฏิบัติงานต่อจากหน่วยงาน ที่ส่งข้อมูลมาให้มีระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างกระชั้นชิด มีการตรวจทานเอกสารที่สำเร็จ แล้วอย่างเร่งรีบเพื่อส่งต่อไปยังหน่วยงานที่เทศบาลอยู่ภายใต้การกำกับดูแลต่อไป ดังนั้นผู้นำ ระดับผู้อำนวยการกองจะต้องสร้างแรงจูงใจให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานผู้ได้บังคับบัญชา ในหน่วยงานของตนเพื่อให้สามารถเดินทางไปในวิถีทางสู่เป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้ ซึ่งหากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้การปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานและระดับองค์กรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพประสิทธิผล สามารถปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลา ที่กำหนดไว้ จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจจะศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี โดยทำการศึกษาในประเด็นด้านผู้นำแบบบงการ ด้านผู้นำแบบให้การสนับสนุน ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม และด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกอง ตามทัศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี จำแนกตามรูปแบบภาวะผู้นำ
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี

### สมมติฐานการวิจัย

1. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแตกต่างกันจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
2. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบบงการ จะมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน จะมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
4. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม จะมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
5. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ จะมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

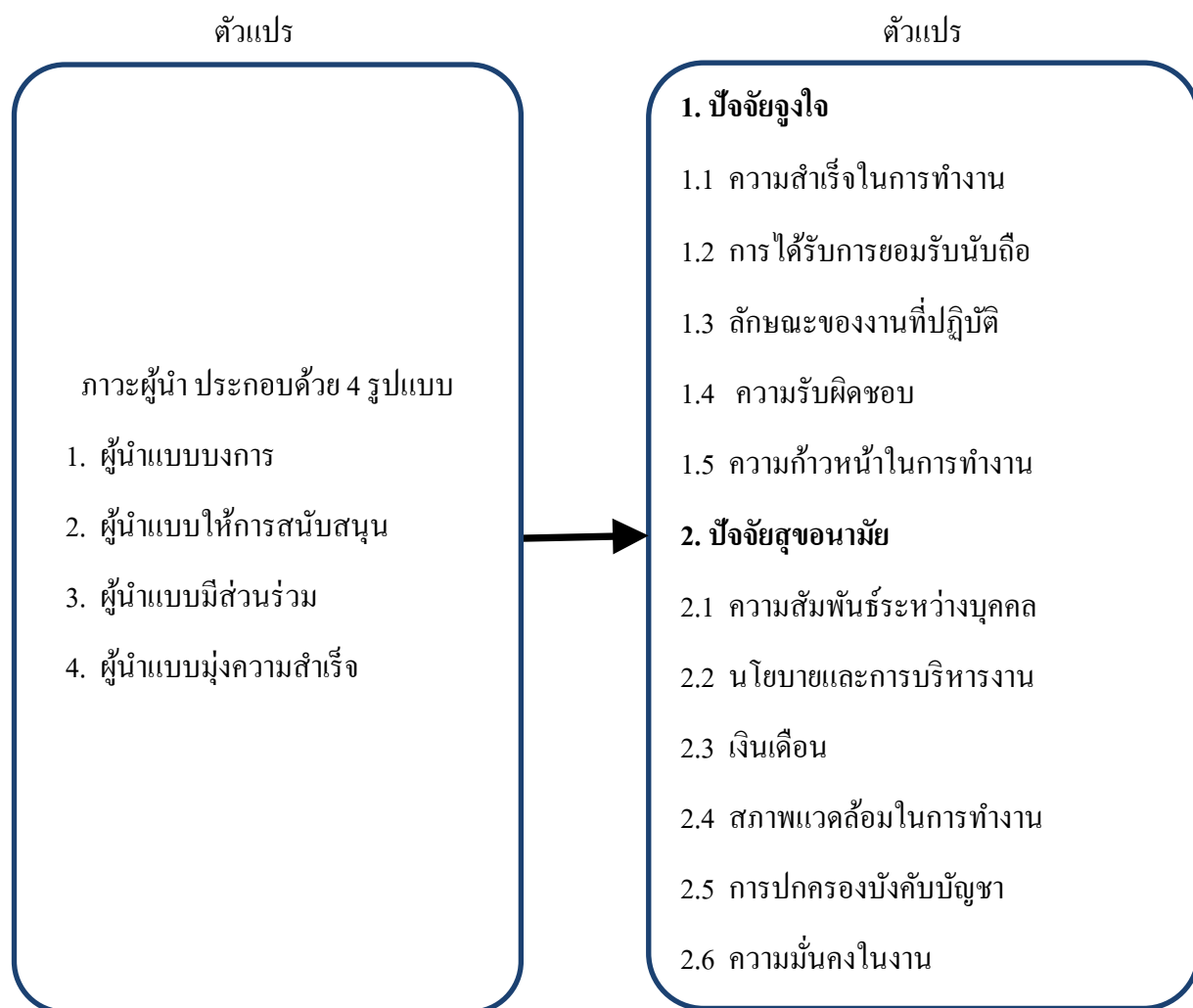
### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กรอบแนวความคิดในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกอง โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดย Robery House ซึ่งเป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่เชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำจะขึ้นกับความสามารถของการจูงใจ แบ่งภาวะผู้นำเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบบงการ
2. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม
4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

และศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี โดยอาศัยทฤษฎีแรงจูงใจ เฮิร์ชเบิร์ก ซึ่งจะเป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับและเป็นตัวแปรตามที่ส่งผล ต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลเสมีด ดังนี้





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทราบระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองตามทัศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี
2. ทราบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี
3. สามารถนำผลการศึกษาวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรเทศบาลตำบลเสมีด เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตรงตามวัตถุประสงค์และภารกิจของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

## ขอบเขตของการวิจัย

**ขอบเขตด้านเนื้อหา** การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต่อภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดย Robery House ซึ่งเป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่เชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำจะขึ้นกับความสามารถของการจูงใจ และทฤษฎีแรงจูงใจ เฮอร์ซเบิร์ก ซึ่งจะเป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับ

สำหรับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. ตัวแปรต้น ได้แก่ ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

2. ตัวแปรตาม ได้แก่

2.1 ปัจจัยจูงใจ

- 2.1.1 ความสำเร็จในการทำงาน
- 2.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ
- 2.1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- 2.1.4 ความรับผิดชอบ
- 2.1.5 ความก้าวหน้าในการทำงาน

2.2 ปัจจัยสุขอนามัย

- 2.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 2.2.2 นโยบายและการบริหารงาน
- 2.2.3 เงินเดือน
- 2.2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 2.2.5 การปกครองบังคับบัญชา
- 2.2.6 ความมั่นคงในงาน

**ขอบเขตด้านพื้นที่** ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี จำนวน 168 คน ข้อมูลจากแผนอัตรากำลัง 3 (ปรับปรุงครั้งที่ 1) ของเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558-2560 ภาศณ วันที่ 24 สิงหาคม 2558

**ขอบเขตด้านระยะเวลา** ในการวิจัยครั้งนี้ทำการวิจัยและเก็บข้อมูลในช่วงเดือนกันยายน พ.ศ. 2558-เมษายน พ.ศ. 2559

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำ หมายถึง ทักษะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการกองเกี่ยวกับความสามารถในการใช้ศิลปะกระบวนการในการใช้อิทธิพลหรือจูงใจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติภารกิจหรือกิจกรรมตามนโยบายจนประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์การ

1. ผู้นำแบบบงการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการกองที่จะบอกเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานว่าผู้นำคาดหวังอะไรจากผู้ปฏิบัติงาน โดยชี้แจงเป้าหมายและภารกิจในการดำเนินงาน ชี้แจงมาตรฐานของงานแต่ละงานให้รับทราบ กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานในการถือเป็นแนวทางปฏิบัติอธิบายขั้นตอนวิธีปฏิบัติงาน ให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทราบตลอดจนกำหนดเวลาแล้วเสร็จในแต่ละขั้นตอนและมีการควบคุมกำกับและดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดและมีการให้รายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะตามที่กำหนดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงเป็นผู้นำที่อยู่ในประเภทนี้
2. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการกองที่จะมีความเป็นมิตร แสดงความห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับทั้งเรื่องงานและสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของพนักงาน โดยจะมีเวลาและในการสอน/ ช่วย (Coach) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ดีขึ้น ให้คำแนะนำด้านเทคนิคในการทำงานต่าง ๆ อย่างเชี่ยวชาญ ให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน กล่าวให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเมื่องานพบเจอปัญหาและอุปสรรค กล่าวคำยกย่องชมเชยเมื่อผลการปฏิบัติงานแล้วเสร็จตามเป้าหมายจึงเป็นผู้นำที่อยู่ในประเภทเน้นความสัมพันธ์
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการกองที่ให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม โดยจะปรึกษารื้อกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้โอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ แล้วนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจมุ่งต้องการยอมรับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการประชุมหารือเพื่อวางแผนในการปฏิบัติงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน โดยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมจึงเป็นผู้นำที่อยู่ในประเภทเน้นให้มีส่วนร่วม
4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการกองที่มุ่งความสำเร็จของงาน ผู้นำแบบนี้จะกำหนดเป้าหมายของงานและความคาดหวังต่อพนักงานไว้สูง และเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลามีการชี้แจงให้เจ้าหน้าที่ทราบถึงกลยุทธ์และบริหารทรัพยากร

ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มีการสอนงานและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่พัฒนางานที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและแนะนำให้ท่านนำข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น จึงเป็นผู้นำที่อยู่ในประเภทเน้นให้งานสำเร็จ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการพลังกดดันหรือความปรารถนาที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บุคคลพยายามทำงานให้เจริญก้าวหน้าบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มี 2 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน มี 5 ปัจจัย ดังนี้

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน โดยสามารถปฏิบัติงานนั้นได้เสร็จสิ้นและบรรลุผลสำเร็จตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมาย

1.2 การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือในด้านความรู้ความสามารถ ความเชื่อถือไว้วางใจได้ไม่ว่าจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากกลุ่มบุคคลอื่น

1.3 ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ หมายถึง งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่และตามที่ได้รับการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง จิตสำนึกและความรับผิดชอบในหน้าที่การแสดงออกถึงความมุ่งมั่น และความตั้งใจที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการงานทั้งของตนเองและของทีม ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงานในระดับที่สูงขึ้น

2. ปัจจัยอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะจูงใจให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคล มีอยู่ตลอดเวลาถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การบุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคลมี 6 ปัจจัย ดังนี้

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในหน่วยงาน โดยการติดต่อประสานงานในการทำกิจกรรมหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายร่วมกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

2.2 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง นโยบายการพัฒนาของผู้บริหารเทศบาล ในการพัฒนาความกินดี อยู่ดี และแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน ตามแผนพัฒนา สามปี เทศบาลตำบลเสมีด (ประจำปี พ.ศ. 2557-2559)

2.3 เงินเดือน หมายถึง อัตราเงินเดือน เงินเพิ่มต่างๆ เงินประจำตำแหน่ง เงินค่าตอบแทน ของพนักงานเทศบาล และค่าจ้างและเงินเพิ่มต่าง ๆ ของพนักงานจ้าง ตามคำสั่ง เทศบาลตำบลเสมีดที่เป็นปัจจุบัน โดยได้รับในแต่ละเดือน

2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่สถานที่ทำงาน เช่น เครื่องมืออุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกความเย็นรังสีแสงเสียงความสั่นสะเทือนฝุ่นละออง สารเคมี ก๊าซ บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานทุกสิ่งทุกอย่างที่มีอยู่ทั่ว ๆ ไปในสถานที่ทำงาน

2.5 การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการบริหารงานความยุติธรรมในการบริหารงานตลอดจนความเต็มใจหรือไม่เต็มใจ ของผู้บังคับบัญชาในการนิเทศงาน การให้คำแนะนำหรือมอบหมายความรับผิดชอบต่าง ๆ ให้แก่ผู้บังคับบัญชา

2.6 ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคง ของงานความมั่นคงขององค์การความยั่งยืนของอาชีพ

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานประจำ ได้แก่ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำพนักงานจ้างตามภารกิจ พนักงานจ้างทั่วไป

เทศบาลตำบล หมายถึง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับเมืองขนาดเล็ก มีการจัดตั้งเทศบาลตำบลกระทำโดยประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะท้องถิ่นขึ้นเป็นเทศบาล ตำบลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 มีนายกเทศมนตรีคนหนึ่งทำหน้าที่หัวหน้า ฝ่ายบริหารและสภาเทศบาล ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกจำนวน 12 คน ที่ราษฎรในเขตเทศบาล เลือกตั้งมาทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของราษฎร เขตเทศบาล

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยศึกษาในเรื่อง ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต่อภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม และศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งมีเนื้อหา รายละเอียดประกอบ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 หลักของการเป็นผู้นำ
  - 1.3 คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล
  - 1.4 โมเดลและรูปแบบภาวะผู้นำในองค์การ
  - 1.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
  - 2.1 ความหมายของแรงจูงใจ
  - 2.2 กระบวนการของการจูงใจ
  - 2.3 ประเภทของแรงจูงใจ
  - 2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจในการทำงาน
  - 2.5 วิธีการจูงใจในการทำงาน
  - 2.6 ความสำคัญของการจูงใจในการทำงาน
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
4. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเทศบาลตำบลเสมีด
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (DuBrin, 2007, p. 2)
2. เป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) (Yukl, 1998, p. 2)
3. เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes)
4. เป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลที่จะชักนำให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2000, p. G-7) หรือหมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Organizational goals) หรือหมายถึงศิลปะหรือกระบวนการ ในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มซึ่งความเป็นผู้นำถือเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

5. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการจูงใจผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### หลักของการเป็นผู้นำ

หลักของการเป็นผู้นำ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 22) มีดังนี้

L = Love คือ รักความยุติธรรม หน้าที่การงาน ความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และความรักเยี่ยงมนุษย์

E = Education & experience คือ ผู้นำต้องมีคุณสมบัติด้านการศึกษา และประสบการณ์

A = Adaptability คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมรู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

D = Decisiveness คือ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถตัดสินใจด้วยตัวเอง

E = Enthusiasm คือ มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และ  
จริงใจ

R = Responsibility คือ มีความรับผิดชอบในผู้อื่นแม้จะโดนตำหนิก็ตาม และ  
รับผิดชอบงาน

S = Sacrifice & sincere คือ เสียสละอุทิศผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อ  
ผลประโยชน์ส่วนรวมด้วยความจริงใจและจริงจัง

H = Harmonize คือ เสริมสร้างความสามัคคี และความเข้าใจอันดีต่อเพื่อนร่วมงาน

I = Intellectual capacity คือ มีความคิดริเริ่ม ฉลาดมีไหวพริบ ทันคน ทันเหตุการณ์

P = Persuasiveness คือ ความสามารถในการจูงใจคน

### คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล

คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 42) มีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นบุคคลที่ทำให้ห้องค์การประสบความสำเร็จ
2. เป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็น

ผู้ได้บังคับบัญชา

3. การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่

4. ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถ

5. ใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย

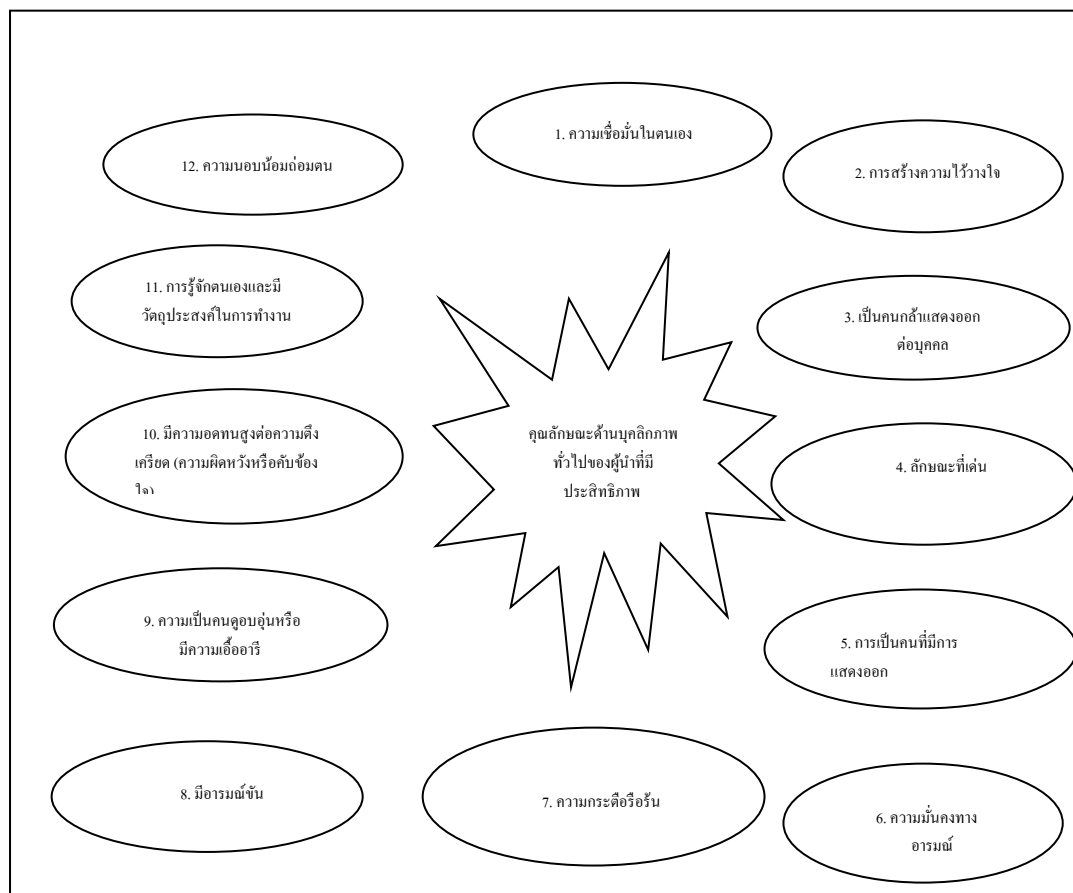
6. ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

### คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 43) สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ (1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General personality traits) เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ภาพที่ 2 เป็นการแสดงรายการคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปซึ่งจะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จ ดังนี้





ภาพที่ 2 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (General personality traits of effective leaders) (DuBrin, 2007, p. 34)

1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะแรงกดดันและภาวะวิกฤต จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้จากการใช้คำพูดที่จริงจัง การรักษากฎกับปฏิกิริยาที่ดี และการแสดงท่าทางที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

1.2 การสร้างความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) เป็นบุคลิกที่มีลักษณะซื่อสัตย์ซื่อตรงและสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง สมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำต้องแสดงความจริงใจ ความมั่นคง และเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

1.3 เป็นคนกล้าแสดงออก (Extraversion) เป็นบุคลิกที่มีมีการแสดงออก

ที่เด่นชัดในสังคมและมีบุคลิกลักษณะโดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยให้งานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานที่ดีได้

1.4 ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีเหนือบุคคลอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัดในด้านต่าง ๆ ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นมักจะถูกมองว่าเป็นคนหยิ่งหรือทำตัวเป็นนาย ซึ่งความจริงแล้วความโดดเด่นจะรับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ดังภาพที่ 3

1. ลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics)	4. บุคลิกภาพ (Personality)	6. ลักษณะด้านสังคม (Social characteristics)
1.1 กระฉับกระเฉง	4.1 สุขุมรอบคอบ	6.1 ความสามารถที่จะ สร้างความร่วมมือ
1.2 กระปรี้กระเปร่า	4.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	6.2 การร่วมมือ
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social background)	4.3 ความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม	6.3 ความเป็นที่นิยมชมชอบ มีชื่อเสียง
2.1 ความสามารถในการปรับเปลี่ยน	4.4 ความเชื่อมั่นในตนเอง	6.4 ความสามารถด้านสังคม : ทักษะในการติดต่อ ระหว่างบุคคล
3. สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and ability)	5. ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน (Work-related characteristics)	6.5 การมีส่วนร่วมในสังคม
3.1 การตัดสินใจ วิเคราะห์งาน	5.1 มีการกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ	6.6 รู้จักกาลเทศะ : มีความ สามารถในการเจรจา
	5.2 แรงกระตุ้นที่นำไปสู่ความรับผิดชอบ	

ภาพที่ 3 ลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ (Personal characteristics of leaders1) (Daft, 1999, p.66)

1.5 การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นความเปิดเผยเฉียบขาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมจะช่วยผู้นำให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่ม

1.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤต อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้แก้ไขสถานการณ์ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

1.7 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและ

ตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้น ในสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำซึ่งกระตือรือร้น เพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน

1.8 มีอารมณ์ขัน (Sense of humor) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนมีอารมณ์ดีและมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขันจะถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ อารมณ์ขันจะช่วยลดความตึงเครียด ความน่าเบื่อหน่าย และการไม่ถูกกัน ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

1.9 ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี (Warmth) เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจ มีอารมณ์มั่นคง เข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ปัญหา โดยช่วยให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิผล ดังนี้ (1) ช่วยให้เกิดความสะดวกในการสร้างความสามัคคีใจกัน (2) เป็นคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (3) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดอารมณ์ดีและช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน

1.10 มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (ความผิดหวังหรือคับข้องใจ) (High tolerance for frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหา ความผิดหวัง และความตึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความอดทนสูงและสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

1.11 การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and self objectivity) เป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองซึ่งให้สามารถใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนเองได้ ตลอดจนสามารถ สร้างความไว้วางใจให้กับทีมงานเพื่อให้งานกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

1.12 ความนอบน้อมถ่อมตน (Humility) ถึงแม้ความเชื่อมั่นในตนเอง จะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำ แต่ความนอบน้อมถ่อมตนก็เป็นสิ่งที่จำเป็นด้วย คือการรู้จักนอบน้อมถ่อมตนในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งความนอบน้อมถ่อมตน คือการยอมรับว่าท่านไม่รู้ทุก ๆ สิ่งและไม่สามารถทำอะไรได้ทุกสิ่ง เช่น การยอมรับความผิดพลาดต่อสมาชิกทีม ซึ่งภาวะผู้นำจะมีคุณค่าถ้ารู้จักนอบน้อมถ่อมตน

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related personality traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ความรู้สึกที่มุ่งมั่น (Passion) เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับงานบุคคลต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้งานสำเร็จ ความรู้สึกที่มุ่งมั่นมักจะแสดงออกในรูปของการฝังแน่นในจิตใจที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจำนวนมากมีความมุ่งมั่น โดยเริ่มต้นวันใหม่ตั้งแต่ 6.00 น. และกลับบ้านค่ำ หลังอาหารค่ำก็จะทำงานต่อที่บ้านอีก 2-3 ชั่วโมง แต่ปัจจุบันได้นำเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศจะสามารถช่วยได้มาก

2.2 ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) เป็นความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆ เช่น ความเข้าใจความรู้สึกของบุคคล มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ควบคุมอารมณ์บุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อการเพิ่มพูนคุณภาพชีวิต เป็นการเรียนรู้จักจัดการกับอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่น ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ เช่น การให้ความสำคัญกับความโกรธของตนเองและของผู้อื่น ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ประกอบไปด้วย ปัจจัย 4 ประการ ดังนี้

2.2.1 การรู้จักตนเอง (Self-awareness) เป็นความสามารถที่จะเข้าใจอารมณ์ของตนเอง ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ผู้ที่รู้จักตนเองได้ดีจะทำให้ผู้นั้นรู้ถึงจุดแข็งและข้อจำกัดของตนและจะมีความเคารพในตนเองและหยิ่งในศักดิ์ศรีของตน ผู้นำมีชื่อเสียงจะใช้การรู้จักตนเอง (Self-awareness) เพื่อวัดอารมณ์ของตนได้อย่างถูกต้อง และเข้าใจถึงอารมณ์ของตนเองว่ามีผลต่อผู้อื่นอย่างไร (ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะจัดให้มีการป้องกัน) คู่มือปฏิบัติของผู้นำ (ลูกน้อง) ว่าเป็นอย่างไร ผู้นำที่รู้จักตนเองดีจะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ที่กีดกันผู้อื่น

2.2.2 การจัดการตนเอง (Self-management) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนมีความซื่อสัตย์และยึดถือหลักคุณธรรม อย่างคงที่ตลอดจนมีความสามารถในการปรับปรุงกิริยาท่าทาง ถ้าบุคคลมีการจัดการตนเองในระดับที่ถูกต้องเหมาะสม จะช่วยให้บุคคลนั้นระงับอารมณ์ได้เมื่อกิจกรรมที่ทำไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ผู้นำที่ดีจะไม่ปล่อยให้อารมณ์ทำลายการทำงานของตนเอง

2.2.3 การรู้จักสังคม (Social awareness) ปัจจัยนี้ประกอบด้วยความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและรู้สึกถึงอารมณ์ของผู้อื่น โดยแสดงการดูแลเอาใจใส่

2.2.4 การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship management) ปัจจัยนี้จะรวมถึงทักษะด้านการติดต่อระหว่างบุคคลเป็นความสามารถในการสื่อสารอย่างชัดเจนและมั่นใจ การจัดการอารมณ์ที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง การสร้างความสัมพันธ์อย่างเข้มแข็ง ผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์

2.3 ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง มีความคิดริเริ่ม

มีความรับผิดชอบ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจเพื่อที่จะฉวยโอกาส ขจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหา และการใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในแต่ละสถานการณ์ให้ได้

2.4 สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal locus of control) เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งคุณสมบัตินี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่น มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความอดทน และมีการพัฒนาตนเอง จึงจะสามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม

2.5 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and adaptability) ความยืดหยุ่นได้ (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ ตลอดจนสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การลดจำนวนแรงงาน การเปลี่ยนแปลงลักษณะความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังแรงงาน

2.6 ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) เป็นความสามารถในการที่จะแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว เช่น การถูกตัดงบประมาณ กำลังแรงงาน การให้พนักงานออก ฯลฯ ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลว เพราะจะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเกิดความมุมานะบากบั่น ไม่ยอมแพ้และไม่ท้อถอยในสิ่งใดอย่างง่าย ๆ

### โมเดลและรูปแบบภาวะผู้นำในองค์การ

โมเดลและรูปแบบภาวะผู้นำในองค์การ (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 53) โมเดล WICS ของภาวะผู้นำในองค์การ (The WICS model of leadership in organizations) Robert J. Sternberg (DuBrin, 2007, p. 56) ได้พัฒนาวิธีใหม่ในการที่จะเข้าใจภาวะผู้นำ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านความเข้าใจ ซึ่งเรียกว่า โมเดล WICS ของภาวะผู้นำ (The WICS model of leadership) โมเดลนี้ประกอบด้วย (1) ความฉลาดรอบรู้ (Wisdom) (2) สติปัญญาการรู้จักคิด (Intelligence) (3) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เพื่ออธิบายประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ การที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ บุคคลจะต้องการส่วนประกอบทั้ง 3 ประการนี้ประกอบกัน

1. ความฉลาดรอบรู้ (Wisdom) เป็นคุณภาพที่สำคัญที่สุดที่ผู้นำสามารถมีได้ แต่ก็มักจะหายาก
2. ผู้นำที่มีความฉลาดรอบรู้จะใช้สติปัญญา ด้วยการรู้จักคิดอย่างสร้างสรรค์ และใช้ประสบการณ์สำหรับสิ่งที่ดี
3. สติปัญญาการรู้จักคิด (Intelligence) ในโมเดลนี้ ประกอบด้วยสติปัญญาเดิม สติปัญญา ในการคิดวิเคราะห์ สติปัญญาที่ใช้ในการปฏิบัติ ตลอดจนความสามารถในการแก้ปัญหา

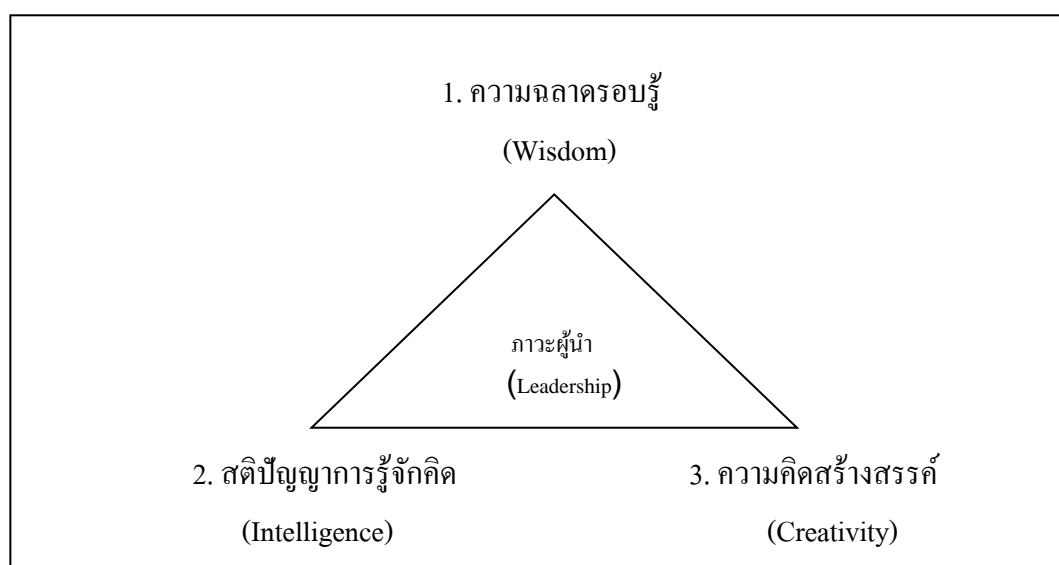
ในชีวิตประจำวันด้วยการใช้ความรู้จากพื้นฐานประสบการณ์เพื่อปรับปรุงและสร้างสภาพแวดล้อม หรืออาจเรียกว่า “เส้นทางแห่งความฉลาดปรีื่อง” (Street smarts)

4. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นกระบวนการพัฒนาความคิด (Idea) แนวความคิด (Concept) การค้นหาที่สนใจใหม่ ๆ ตลอดทั้งการจินตนาการในสถานการณ์ต่าง ๆ จากโมเดล WICS ผู้นำจะต้องการสิ่งที่สร้างความสำเร็จด้านสติปัญญา ดังนี้

4.1 ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative skills) เพื่อสร้างความคิดใหม่ ๆ

4.2 ทักษะด้านการวิเคราะห์หาเหตุผล (Analytical skills) เพื่อประเมินว่าความคิด ใดดีหรือไม่

4.3 ทักษะด้านการปฏิบัติ (Practical skills) เพื่อเป็นเครื่องมือทำให้ความคิด สำเร็จและเพื่อชักนำผู้อื่นให้เห็นคุณค่าจากความคิดของเขา



ภาพที่ 4 โมเดล WICS ของภาวะผู้นำ (The WICS model of leadership) (DuBrin, 2007, p. 57)

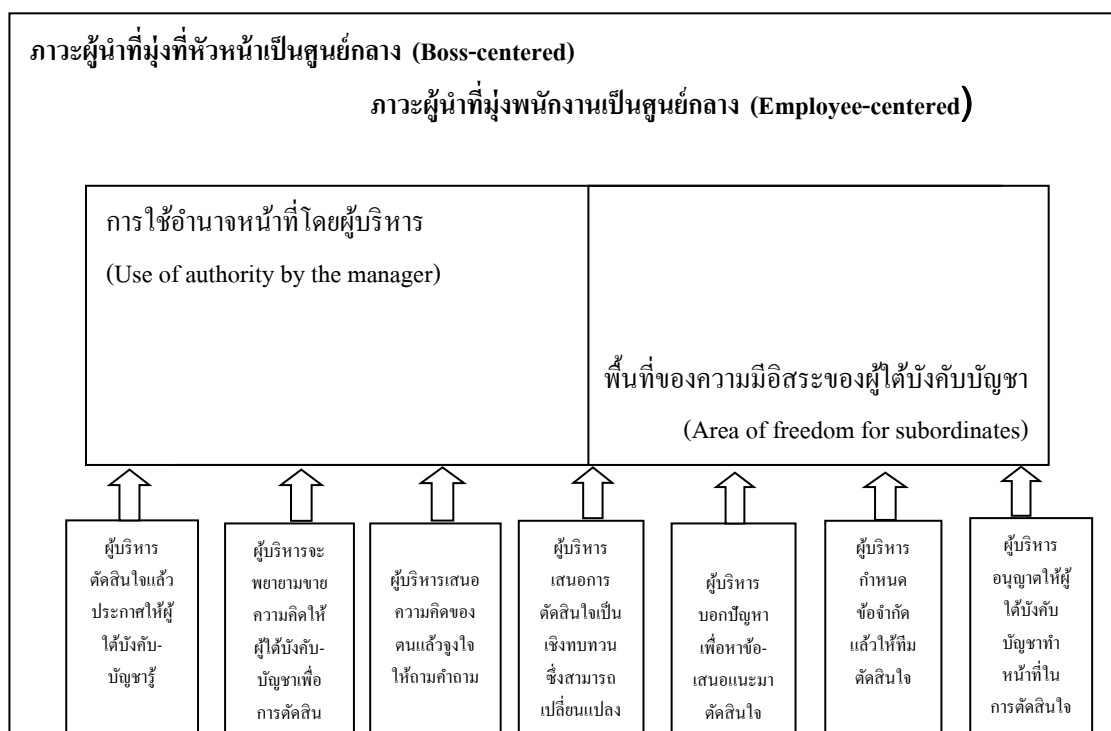
### รูปแบบของภาวะผู้นำในองค์การแบบคลาสสิก

รูปแบบของภาวะผู้นำแบบคลาสสิก (Classical leadership styles) เป็นแนวความคิดดั้งเดิมเกี่ยวกับภาวะผู้นำซึ่งมีแนวคิดที่สำคัญคือ เป็นรูปแบบเริ่มแรกของภาวะผู้นำ ซึ่งได้จากงานวิจัยที่ทำกับลูกเสือในปี ค.ศ. 1938 Lewin and Lippitt ได้เสนอแนะว่าพฤติกรรมของผู้นำควรจัดประเภท โดยดูจากวิธีการที่ผู้นำมีส่วนร่วม โดยการมุ่งความสัมพันธ์กับคน (People-related)

และการมุ่งงาน (Work-related) ซึ่งมีผู้สนใจศึกษาในสองประเด็นนี้เป็นจำนวนมาก (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 106)

ลำดับความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (The leadership continuum) เป็นการศึกษาถึงความเกี่ยวข้องกันระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ 2 รูปแบบ คือ (1) ภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered) เปรียบเทียบกับผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered) (2) ลำดับความต่อเนื่องของภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) แบบมีส่วนร่วม (Participative) และแบบให้เสรีนิยม (Free rein) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered) เปรียบเทียบกับภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered) ทั้งสองแบบมีความเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยพิจารณาจากช่วง (Range) ของพฤติกรรมภาวะผู้นำ ซึ่งลักษณะของพฤติกรรมแต่ละช่วงของผู้นำจะมีความแตกต่างกัน ดังภาพคือ ด้านซ้ายมือแสดงช่วงของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีหัวหน้าเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered) ส่วนด้านขวามือแสดงช่วงของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered)



ภาพที่ 5 เส้นความต่อเนื่องของพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Continuum of leadership behavior)

ระหว่างภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered) เปรียบเทียบกับภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered) (Certo & Certo, 2006, p. 355)

ในการเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำจะต้องพิจารณาปัจจัยในด้านต่าง ๆ ได้แก่ (1) แรงผลักดันในตัวผู้บริหาร (Forces in the manager) (2) แรงผลักดันในตัวลูกน้อง (Forces in the subordinates) (3) แรงผลักดันในสถานการณ์ (Forces in the situation) (4) แรงผลักดันด้านเวลา (The pressure of time) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 106)

#### 1.1 แรงผลักดันในตัวผู้บริหาร (Forces in the manager) ในประเด็น

จะพิจารณาที่ผู้บริหารเป็นหลักในการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำ กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารพอใจที่จะให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม เขาก็จะให้สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และยอมให้สมาชิกของทีมมีเสรีภาพในการตัดสินใจอย่างมาก ภาวะผู้นำเช่นนี้จะเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered) ซึ่งจะอยู่ทางด้านขวาของเส้นความต่อเนื่องของรูปในทางตรงข้าม ถ้าผู้บริหารไม่พอใจที่จะให้สมาชิกทีมมีส่วนร่วม โดยพอใจที่จะตัดสินใจทุกอย่างด้วยตนเอง เขาก็จะต้องรักษาอำนาจหน้าที่ไว้กับตนให้มากที่สุดเพื่อการตัดสินใจเองในทุกเรื่อง ในกรณีนี้เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered) ซึ่งจะอยู่ทางด้านซ้ายของเส้นความต่อเนื่องของภาพ

#### 1.2 แรงผลักดันในตัวลูกน้อง (Forces in the subordinates) ในประเด็นนี้จะ

พิจารณาที่ลูกน้องเป็นหลักในการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำ กล่าวคือ ถ้าสมาชิกทีมที่มีทักษะ ประสิทธิภาพ ความรู้ ความสามารถและมีความกระตือรือร้นสูง ผู้นำก็จะให้สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และยอมให้สมาชิกของทีมมีเสรีภาพในการตัดสินใจอย่างมาก ภาวะผู้นำเช่นนี้จะเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered) ซึ่งจะอยู่ทางด้านซ้ายของเส้นความต่อเนื่องของภาพ ในทางตรงกันข้าม ถ้าสมาชิกของทีมขาดความรู้ ขาดทักษะหรือประสิทธิภาพ มีความเฉื่อยชา จะทำให้ผู้นำไม่กล้ามอบอำนาจหรือไม่กล้ามอบการตัดสินใจให้ ภาวะผู้นำเช่นนี้จะเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered) ซึ่งจะอยู่ทางด้านขวาของเส้นความต่อเนื่องของภาพ

#### 1.3 แรงผลักดันในสถานการณ์ (Forces in the situation) ในประเด็นนี้จะ

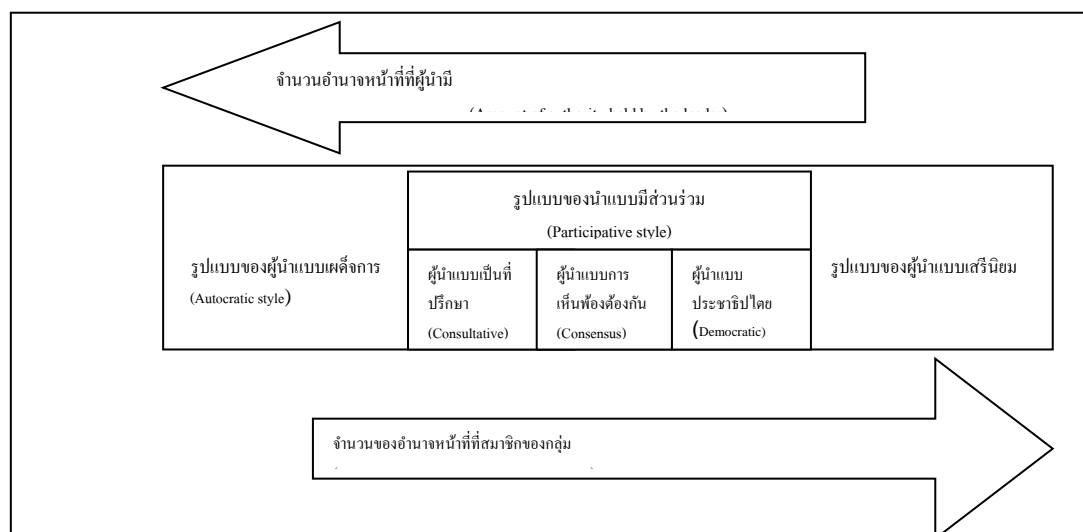
พิจารณาที่สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องเป็นหลักในการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำ กล่าวคือ สถานการณ์ที่ผู้บริหารเพียงคนเดียวมีความสามารถเพียงพอในการแก้ปัญหาได้ ผู้นำหรือผู้บริหารก็จะตัดสินใจเอง ภาวะผู้นำเช่นนี้จะเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered) แต่ในบางสถานการณ์อาจต้องอาศัยสมาชิกทีมกลุ่มงานโดยการให้อิสระในการแก้ปัญหาโดยจะต้องพิจารณาถึงความรู้และประสิทธิภาพของทีมก่อน ซึ่งจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์และช่วยให้การแก้ปัญหาสำเร็จ



ไปได้ด้วยดี ภาวะผู้นำเช่นนี้จะเป็ภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered) นอกจากนี้สถานการณ์ในการตัดสินใจยังขึ้นอยู่กับความแตกต่างกันในแต่ละองค์การ ทางด้านต่าง ๆ เช่น ค่านิยม กฎเกณฑ์ และวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์การหนึ่ง อาจไม่เหมาะสมกับอีกองค์การหนึ่ง ทั้งนี้เป็นเพราะสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น บางองค์การอาจมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง พนักงานสามารถสร้างทีมงานที่ดีที่สุด ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มุ่งพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee-centered) บางองค์การบริหารงานด้วยการมอบให้ทีมงานตัดสินใจ แต่ในบางองค์การมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เอื้อต่อการสร้างทีมงาน ผู้นำจำเป็นต้องรวบอำนาจโดยการตัดสินใจเอง ก็จะทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered) ได้

1.4 แรงผลักดันด้านเวลา (The pressure of time) ในประเด็นนี้จะพิจารณาที่เวลาเป็นหลักในการเลือกรูปแบบภาวะผู้นำ กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารต้องการให้การตัดสินใจมีความเร็วมากขึ้นเท่าใดก็ต้องตัดสินใจเองมากขึ้นเท่านั้น กล่าวคือเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งที่หัวหน้าเป็นศูนย์กลางซึ่งจะมีความสะดวกรวดเร็วมาก เพราะถ้าหากต้องการการมีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ มากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้เกิดความยุ่งยากและซับซ้อนและใช้เวลามากขึ้นเท่านั้น

2. ลำดับความต่อเนื่องของภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) แบบมีส่วนร่วม (Participative) และแบบให้เสรีภาพ (Free-rein) โมเดลของ Schmidt and Tannenbaum (DuBrin, 1998, p. 109.) ได้พัฒนาลำดับความต่อเนื่องที่เน้นจุดสำคัญต่างเป็นช่วง ๆ สามจุดบนลำดับความต่อเนื่อง คือ (1) ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ซึ่งอยู่ทางด้านซ้ายมือของภาพ (2) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) (3) ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (Free-rein) ดังแสดงในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ความต่อเนื่องของผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) และผู้นำแบบเสรีนิยม (Free-rein) (DuBrin, 1998, p. 109)

มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership style) เป็นผู้นำที่นิยมการใช้อำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ลักษณะของผู้นำแบบนี้ โดยทั่วไปจะเรียกว่าเจ้านาย ผู้นำแบบเผด็จการจะรวมอำนาจไว้ที่ตัวเอง จะตัดสินใจอย่างเชื่อมั่นและคาดว่าสมาชิกของกลุ่มจะยอมรับ โดยไม่สนใจทัศนคติที่สมาชิกของกลุ่มมีต่อการตัดสินใจ ผู้นำแบบนี้จะมุ่งให้ความสำคัญกับงาน (Task-oriented) เพราะจะมุ่งเน้นให้งานสำเร็จ พฤติกรรมโดยทั่วไปของผู้นำประเภทนี้จะชอบสั่งการให้ผู้อื่นทำงานวางอำนาจ และคิดว่าตนเองเป็นแบบอย่างของสมาชิกของกลุ่ม

2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership style) เป็นพฤติกรรมของผู้นำซึ่งเกี่ยวข้องกับการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจ เป็นผู้นำที่รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น จะตัดสินใจร่วมกับสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำแบบนี้สามารถแบ่งได้เป็น 3 แบบ ดังนี้

2.1 ผู้นำแบบเป็นที่ปรึกษา (Consultative leaders) ผู้นำแบบนี้เมื่อจะตัดสินใจจะปรึกษากลุ่มก่อนทุกครั้ง แล้วจึงตัดสินใจครั้งสุดท้ายเอง

2.2 ผู้นำแบบใช้การเห็นพ้องต้องกัน (Consensus leaders) เป็นผู้นำที่ชอบชักชวนให้ผู้อื่นเห็นด้วยในความคิด ผู้นำแบบนี้จะชอบกระตุ้นให้กลุ่มอภิปรายปัญหาในประเด็นต่าง ๆ แล้วตัดสินใจโดยมีสมาชิกของกลุ่มให้การสนับสนุน พนักงานทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้อง

กับการตัดสินใจและมีโอกาสให้ข้อมูล การตัดสินใจยังไม่ถือเป็นเด็ดขาดจนกว่าทุกฝ่ายจะพอใจกับการตัดสินใจนั้น

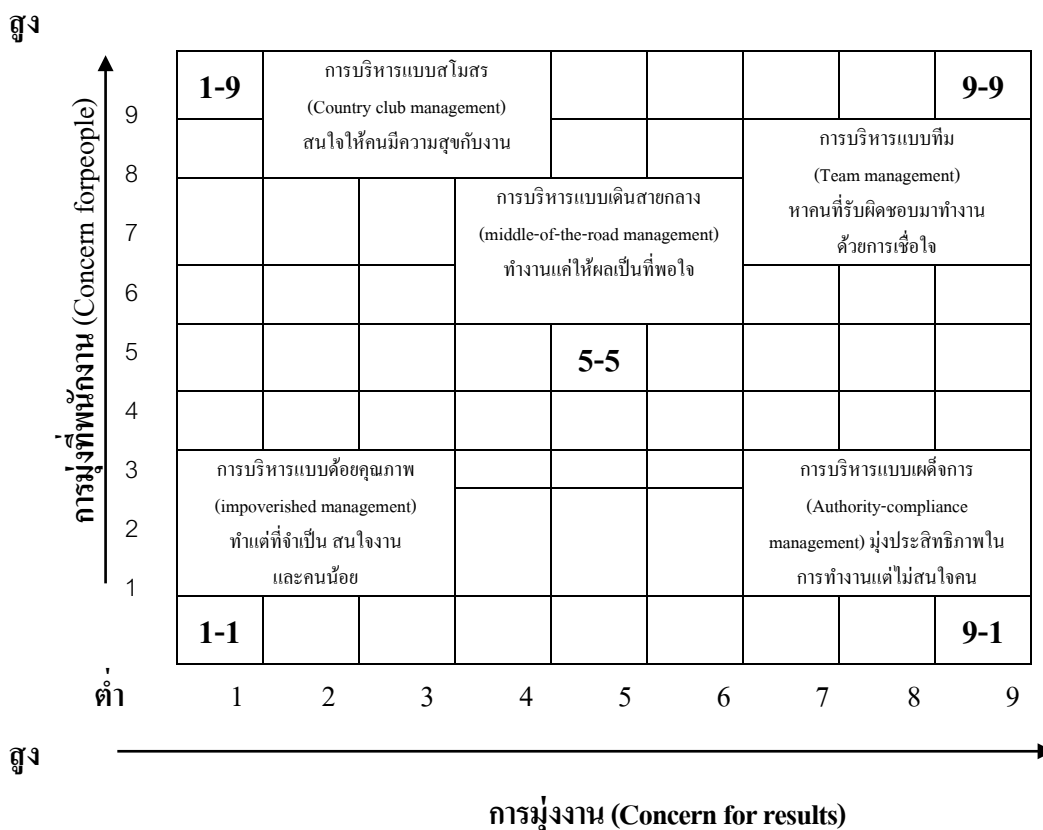
2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leaders) เป็นผู้นำซึ่งมอบอำนาจการตัดสินใจให้พนักงาน มีการกระตุ้นให้มีส่วนร่วม และไว้วางใจในผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีอิสระ ตลอดจนยอมรับความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคนในกลุ่มมักจะใช้วิธีการตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับงาน บุคลิกภาพของผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความนิยมนยกย่องเกรงใจแต่มิได้เกรงกลัวผู้บังคับบัญชา

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Free-rein leadership style) เป็นผู้นำที่ให้อำนาจให้อิสระกับสมาชิกของกลุ่มได้ทำงานอย่างมีอิสระ ถ้าไม่ขัดกับกฎเกณฑ์ มีการมอบหมายงานให้กับสมาชิกและมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน รูปแบบของผู้นำประเภทนี้จะใช้ได้ดีกับพนักงานที่มีความกระตือรือร้นและมีประสบการณ์ในการทำงาน ปัญหาของผู้นำประเภทนี้คือ สมาชิกของกลุ่มมักคิดว่าผู้นำไม่เข้ามาช่วยในการทำงาน จึงทำให้รู้สึกว่าการทำงานมีผู้นำหรือไม่มีก็ไม่ต่างกัน แต่ผู้นำประเภทนี้เชื่อว่าเขาเป็นคนช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาประสิทธิภาพในตนเอง (Self-sufficiency)

### ตาข่ายภาวะผู้นำ

ตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) (ริงสตรัค ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 109) หรือตาข่ายการบริหาร (Managerial grid) เป็นตารางกรอบสี่เหลี่ยม ซึ่งให้แสดงกรอบงานที่เกี่ยวข้องกับมุมมองของผู้นำที่มีต่องานและพนักงาน นอกจากนี้ตารางนี้ยังเป็นระบบที่ทำให้เกิดความเข้าใจสำหรับการฝึกอบรมผู้นำและการพัฒนาองค์การ กรอบงานจะเกี่ยวข้องกับมุมมองของผู้นำ ดังนี้

- (1) การมุ่งงาน (Concern for results หรือ Task orientation) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งที่การเพิ่มผลผลิต
- (2) การมุ่งที่พนักงาน (Concern for people) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งที่การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน นอกจากนี้ตารางการเป็นผู้นำยังเป็นระบบที่ทำให้เกิดความเข้าใจสำหรับการฝึกอบรมผู้นำและการพัฒนาองค์การด้วย



ภาพที่ 7 ตาข่ายภาวะผู้นำ (DuBrin, 1998, p. 115)

จากภาพที่ 7 ประกอบด้วย (1) แกนนอนจะแทนการมุ่งงาน (Concern for results) มีตัวเลขจากระดับ 1-9 ซึ่งแทนระดับการเน้นงานน้อยไปหามาก โดยได้กำหนดการที่จะบรรลุภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้นำควรมุ่งงาน (Task orientation) ในระดับ 9 คะแนน (2) แกนตั้งแทนการมุ่งที่พนักงานหรือให้ความสำคัญกับพนักงาน (Concern for people) มีตัวเลขจากระดับ 1-9 เช่นเดียวกัน ซึ่งแทนระดับการเน้นการให้ความสำคัญกับพนักงานจากน้อยไปหามาก ผู้นำควรมุ่งที่พนักงานในระดับ 9 คะแนน ตาข่ายภาวะผู้นำจะมีตำแหน่งผู้นำอยู่ 5 แบบ ดังนี้

1. การบริหารแบบด้อยคุณภาพ (Impoverished management) อยู่ตำแหน่งที่ (1, 1) ของตารางจะอยู่มุมซ้ายล่างของภาพ เป็นภาวะผู้นำที่ไม่เน้นทั้งงานและทั้งคน ผู้นำประเภทนี้จะทำแค่ให้เพียงพอเพื่อให้อยู่ในบริษัทเท่านั้น กล่าวคือจะใช้ความพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จน้อยมาก ทำให้บรรยากาศในองค์กรเฉื่อยชา

## 2. การบริหารแบบเผด็จการ (Authority-compliance management)

อยู่ตำแหน่งที่ (9, 1) ของตารางจะอยู่มุมขวาล่าง ผู้นำประเภทนี้จะมุ่งเน้นการทำงานมากที่สุด โดยสนใจพนักงานน้อยมาก ผู้นำประเภทนี้จะเพิ่มงานโดยการใช้อำนาจหน้าที่ของตนบนการผู้อื่น โดยไม่สนใจขวัญกำลังใจของพนักงาน

## 3. การบริหารแบบสโมสร (Country club management) อยู่ตำแหน่งที่ (1, 9)

ของตารางจะอยู่ตรงมุมบนซ้าย ผู้นำประเภทนี้จะคำนึงถึงงานน้อย (ไม่คำนึงถึงงาน) แต่คำนึงถึงพนักงานมาก

## 4. การบริหารแบบทีม (Team management) อยู่ตำแหน่งที่ (9, 9) ของตาราง

เป็นการคำนึงถึงงานอย่างมากและขณะเดียวกันก็มุ่งที่พนักงานอย่างมากด้วย ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ มีผู้ได้บังคับบัญชานับถือและไว้วางใจ ผู้นำประเภทนี้ คือ หัวหน้าทีม

## 5. การบริหารแบบเดินสายกลาง (Middle-of-the-road-management)

อยู่ตำแหน่งที่ (5, 5) จะอยู่ตรงกลางของตาราง คือมีการมุ่งงานระดับปานกลางและมุ่งพนักงานในระดับปานกลางด้วย ผู้นำประเภทนี้จะทำงานโดยหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะมากระทบ จะมีบรรยากาศการบริหารแบบเรียบง่าย งานอาจไม่มีประสิทธิภาพมาก แต่พนักงานก็มีกำลังใจทำงานพอสมควร

### รูปแบบที่ดีที่สุดของผู้นำ (Best leadership style) ผู้สร้างตารางการเป็นผู้นำ

มีความเชื่ออย่างมากว่า การบริหารแบบเป็นทีม (Team management (9, 9)) มีคุณค่ามากที่สุด ทั้งนี้มีเหตุการณ์ที่แสดงให้เห็นว่าการบริหารแบบทีมทำให้มีผลงานดีขึ้น การขาดงานต่ำ การลาออกจากงานต่ำ และพนักงานมีความพอใจสูง ตลอดจนมีการวัดผลกำไรก่อนและหลังช่วง 10 ปี จากบริษัทสาขาแห่งหนึ่งที่ได้นำตารางการเป็นผู้นำไปใช้โดยเน้นการบริหารแบบเป็นทีม ผลปรากฏว่าบริษัทสาขาที่ทดลองนำการบริหารแบบเป็นทีมไปใช้สามารถเพิ่มผลกำไรได้มากกว่าสาขาอื่นที่นำมาเปรียบเทียบถึง 4 เท่า

### ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler (Fiedler's contingency theory of leadership effectiveness) (ริงสรร์ค์ ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 120) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผลซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิบัติการความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำผู้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ โมเดลนี้จึงเป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์กร

ให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม รูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership style) เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์กรให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม ในทฤษฎีของ Fiedler มี 2 ประการ ดังนี้

1. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความเกี่ยวข้องกับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน จะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน จะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจนมีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (Initiation structure)

สถานการณ์ (Situation) เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องควบคุมหรือแก้ไข ผู้ที่มีหน้าที่ควบคุมและแก้ไข ก็คือ ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กร

ลักษณะสำคัญของทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler (Fiedler's contingency theory of leadership effectiveness) Fred E. Fiedler ได้พัฒนา งานวิจัยโดยการศึกษาโมเดลเชิงสถานการณ์ด้วยการพัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถาม ที่มีวัตถุประสงค์ในการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำว่าให้ความสำคัญกับงาน หรือมุ่งที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Least preferred coworker (LPC) questionnaire) โดยมีประเด็นดังนี้

1. การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำ (Measuring leadership style) ตารางประเมิน การให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (The least preferred coworker (LPC) scale) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler ได้จำแนกออกเป็น 3 ประการ คือ (1) การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยความสัมพันธ์-การจูงใจ (Relationship-motivated) (2) การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยงาน-การจูงใจ (Task-motivated) (3) การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยลักษณะเสรีภาพทางสังคม (Socioindependent) Fiedler กล่าวว่ารูปแบบของภาวะผู้นำจะสัมพันธ์กับลักษณะพฤติกรรม โดยให้เหตุผลว่าเมื่อผู้นำเข้าใจรูปแบบของภาวะผู้นำที่เฉพาะของเขา เขาควรเลือกทำงานในสถานการณ์ซึ่งเหมาะสมกับรูปแบบของเขา ขณะเดียวกันองค์กรควรช่วยผู้บริหารจัดรูปแบบของภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ด้วย

2. การวัดสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Measuring the leadership situation) Fiedler ได้ให้สาระสำคัญว่าสถานการณ์ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยเสนอ สถานการณ์ของภาวะผู้นำในรูปของปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ซึ่งสามารถสร้างการเป็นทั้งผู้นำ

ที่เป็นที่พอใจและไม่เป็นที่พอใจ คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน (Leader-member relations) (2) โครงสร้างงาน (Task structure) (3) อำนาจของตำแหน่ง (Position power) ดังนี้

### 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน (Leader-member relations)

หมายถึง บรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของพนักงานในกลุ่มที่มีต่อผู้นำและการยอมรับผู้นำ คือ เมื่อลูกน้องเกิดความไว้วางใจ (Trust) การเคารพนับถือ (Respect) และเกิดความมั่นใจในผู้นำ (Confidence) จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงานไปในทางที่ดี (Good) จะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ทางกลับกันถ้าพนักงานไม่มีความไว้วางใจ (Distrust) ขาดความเคารพนับถือ (Do not respect) และมีความมั่นใจในผู้นำน้อย (Little confidence in the leader) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกก็จะไม่ดี (Poor) ซึ่งทำให้ความร่วมมือในการทำงานน้อยลงด้วย

### 2.2 โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง ขอบเขตของงานซึ่งกระทำ

โดยกลุ่ม มีการกำหนดงาน วิธีการทำงานโดยเฉพาะมีการอธิบาย มีการกำหนดเป้าหมายของงาน ที่ทำเป็นประจำอย่างชัดเจน เช่น งานในสายการประกอบชิ้นส่วนจะมีระดับโครงสร้างของงานสูง (High degree of task structure) ส่วนงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative) งานวิจัยและพัฒนา หรือการวางแผนกลยุทธ์ จะเป็นงานที่มีระดับโครงสร้างของงานต่ำ (Low degree of task structure) เมื่อระดับโครงสร้างของงานสูง สถานการณ์จะพิจารณาว่าเป็นที่พอใจของผู้นำ แต่ถ้าระดับโครงสร้างงานต่ำ สถานการณ์จะไม่น่าพอใจ

### 2.3 อำนาจของตำแหน่ง (Position power) เป็นขอบเขตซึ่งผู้นำมีอำนาจหน้าที่

(Authority) อย่างเป็นทางการเหนือลูกน้อง อำนาจของตำแหน่งจะสูงเมื่อผู้นำมีอำนาจในการวางแผน สามารถกำหนดงานและประเมินผลงานของลูกน้อง ตลอดจนมีอำนาจในการให้รางวัลและลงโทษ อำนาจของตำแหน่งจะต่ำเมื่อผู้นำมีอำนาจหน้าที่เหนือลูกน้องน้อย และไม่สามารถวัดงานหรือให้รางวัลลูกน้องได้ เมื่ออำนาจของตำแหน่งสูงจะพิจารณาได้ว่า ผู้นำเป็นที่พึงพอใจ (Favorable) แต่เมื่ออำนาจของตำแหน่งต่ำผู้นำจะไม่น่าพอใจ (Unfavorable) ลักษณะสถานการณ์ทั้ง 3 ประการ สามารถนำมากำหนดเป็นสถานการณ์ผู้นำได้ 8 สถานการณ์ จากภาพดังนี้

สถานการณ์ I คือ สถานการณ์ที่มีต่อผู้นำที่เป็นที่พึงพอใจมากที่สุด เพราะว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member relations) จะดี โครงสร้างตำแหน่งของงาน (Position structure) สูงและอำนาจของตำแหน่ง (Position power) มากสถานการณ์ II เป็นสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำที่เป็นที่พึงพอใจน้อยที่สุด เพราะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกไม่ดี (Poor) โครงสร้างของงานต่ำ (Low) และอำนาจของตำแหน่งน้อย (Weak)

สถานการณ์ที่ III, IV, V, VI, VII, VIII เป็นสถานการณ์ที่มีความพึงพอใจปานกลาง

	พอใจมาก (Very favorable)		ปานกลาง (Intermediate)		ไม่พอใจ (Very unfavorable)			
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member relations)	ดี (Good)	ดี (Good)	ดี (Good)	ดี (Good)	ไม่ดี (Poor)	ไม่ดี (Poor)	ไม่ดี (Poor)	ไม่ดี (Poor)
โครงสร้างของงาน (Task structure)	สูง (High)		ต่ำ (Low)		สูง (High)		ต่ำ (Low)	
อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ (Leader position power)	มาก (Strong)	น้อย (Weak)	มาก (Strong)	น้อย (Weak)	มาก (Strong)	น้อย (Weak)	มาก (Strong)	น้อย (Weak)
สถานการณ์ (Situations)	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

ภาพที่ 8 การจำแนกสถานการณ์ที่เป็นที่ขึ้นชอบของ Fiedler (Evaluation of Fiedler's classification of situation favorableness) (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2003, p. 291)

3. การประเมินทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (Evaluation of Fiedler's contingency theory) Fiedler ได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำ สถานการณ์ที่สามารถทำให้เป็นที่ขึ้นชอบและมีผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูง เขาพบว่ารูปแบบที่แสดงในภาพที่ 8 คือ

3.1 ผู้นำที่มุ่งงานจะมีประสิทธิผลมากกว่าในสถานการณ์ที่ I, II, III ที่เป็นที่พึงพอใจมาก (Highly favorable) (2) สถานการณ์ที่ไม่เป็นที่พึงพอใจมาก (Highly unfavorable) คือ สถานการณ์ที่ VII, VIII ส่วนผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจปานกลาง (Moderate favorability) คือสถานการณ์ที่ IV, V, VI

3.2 ผู้นำที่มุ่งงานจะเหมาะสมมากในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจ เพราะว่าทุกคนจะต้องทำงานไปด้วยกัน จึงทำให้ได้งานชัดเจนและผู้นำมีอำนาจ ในการปฏิบัติหน้าที่และมีการจัดทิศทางการทำงาน ในทำนองเดียวกัน ถ้าสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำไม่เป็นที่พึงพอใจสูง ผู้นำจะมีความต้องการการจัดโครงสร้างของงานและมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่รัดกุม เนื่องจากต้องการผู้นำที่เข้มแข็งจะมีการกำหนดโครงสร้างของงานและสามารถสร้างอำนาจหน้าที่เหนือได้บังคับบัญชา เพราะว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (พนักงาน) ไม่ดี จึงต้องมีการมุ่งงานอย่างมาก (Strong task orientation) เพื่อไม่ทำให้เกิดความแตกต่างกับการเป็นที่ยอมรับในผู้นำ

3.3 ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะสร้างสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจปานกลางได้ดีกว่า เพราะว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูง ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้นำอาจปฏิบัติงานได้ดีระดับปานกลางด้วยการมีอำนาจบางอย่าง



ถ้าการเนรงานมีความคลุมเครือบางประการ ผู้นำที่มีทักษะการติดต่อระหว่างบุคคลที่ดี จะสามารถสร้างบรรยากาศในกลุ่มให้เป็นบวก ซึ่งจะสามารถปรับปรุงให้เกิดความสัมพันธ์ ทำให้โครงสร้างงานชัดเจน และสร้างอำนาจของตำแหน่งได้

### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Leadership effectiveness): ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 124) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดย Robert House ถือเป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่เชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำจะขึ้นกับความสามารถของการจูงใจ และการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน พนักงานจะได้รับการกระตุ้นให้ทำงานโดยพนักงาน จะเชื่อว่า ความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายความสำเร็จในงาน จะนำไปสู่รางวัลที่พึงพอใจ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเสนอว่า หน้าที่การจูงใจเบื้องต้น คือหน้าที่ของผู้นำควรจูงใจด้วยรางวัลที่พนักงานพึงพอใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานผ่านเส้นทาง เพื่อเดินไปสู่การแสวงหารางวัล อันเป็นเป้าหมายและกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งก็จะนำพนักงานไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายได้ ทำให้เกิดผลลัพธ์คือ ความพึงพอใจ และการเพิ่มผลผลิตของการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปผู้นำจะพยายามกำหนดเส้นทางสู่เป้าหมายสำหรับสมาชิก (พนักงาน) ใ่ว่างชัดเจน

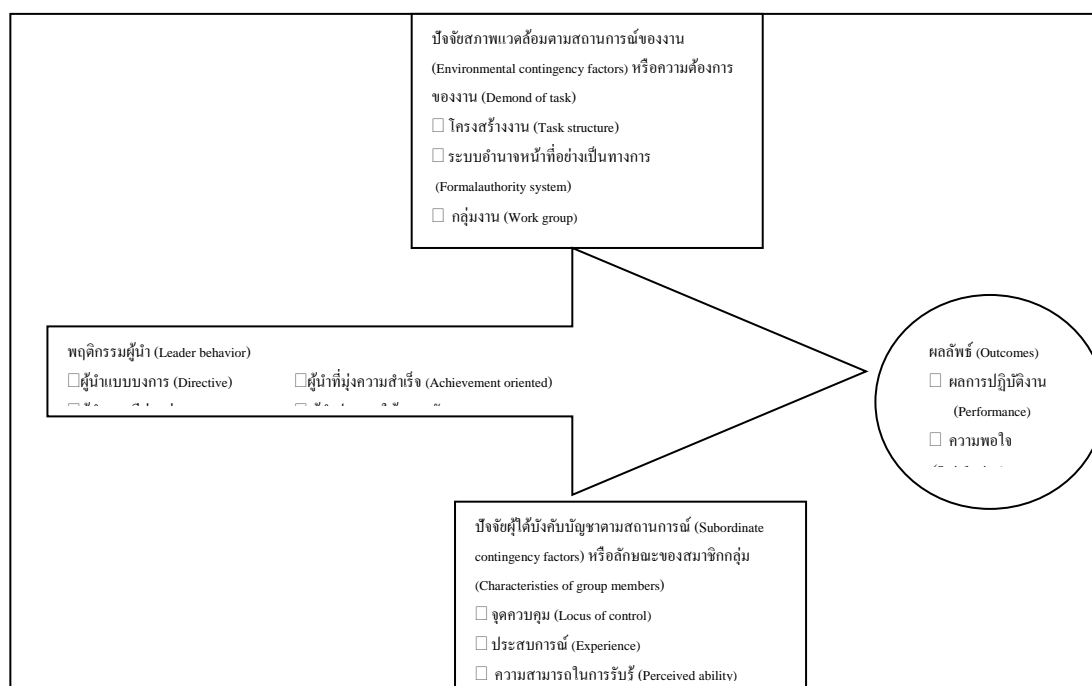
ลักษณะสำคัญของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย คือ ผู้บริหารควรเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำซึ่งนำไปสู่การกำหนดลักษณะของพนักงานและความต้องการในงาน ซึ่งทฤษฎีนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. ความเหมาะสมระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ (Matching the leadership style to the situation) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเน้นว่าผู้นำควรเลือกระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันใน 4 รูปแบบ ดังภาพที่ 9 เพื่อให้บรรลุผลในสถานการณ์ที่กำหนด โดยมีกลุ่มของปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ 2 กลุ่ม คือ

(1.1) ประเภทของลูกน้องหรือพนักงาน (Type of subordinates) จะพิจารณาจาก (1.1.1) ลูกน้องได้รับการควบคุมมากน้อยเพียงใด (จุดของการควบคุมด้วยตำแหน่งฐานะ หรือ สถานภาพ (Locus of control) ) (1.1.2) ความสามารถในการรับรู้จากการตั้งงาน (Perceived ability) (1.1.3) ประสบการณ์ (Experience)

(1.2) ชนิดของงานที่ทำ (Type of work they perform) ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นสถานการณ์ซึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของสมาชิกกลุ่ม แต่มีอิทธิพลก่อให้เกิดความพอใจและให้งานสำเร็จ มี 3 ประการ คือ

(1.2.1) โครงสร้างงานของสมาชิกของกลุ่ม (The group members' tasks) (1.2.2) ระบบอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ (The authority system within the organization) (1.2.3) กลุ่มงาน (The work group)



ภาพที่ 9 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (The path-goal contingency theory of leadership) (DuBrin, 2007, p. 143)

ในการใช้ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) ผู้นำจะได้รับการคาดหวังว่าจะมีความยืดหยุ่น โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทั้งนี้ผู้นำจะต้อง (1) มีการประเมินตัวแปรที่เกี่ยวข้อง (Relevant variables) ด้านสถานการณ์สภาพแวดล้อม (2) ผู้นำต้องเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับปัจจัยสถานการณ์ได้ดีที่สุด

1.1 ผู้นำแบบบงการ (directive style) เป็นผู้นำที่มุ่งการบอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่ควรทำโดยทำรายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย กำหนดตารางการทำงาน กำหนดมาตรฐานที่เป็นลักษณะเฉพาะของงาน ดังนั้นผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะคล้ายกับผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (Initiating structure) หรือผู้นำที่มุ่งงาน

1.2 ผู้นำประเภทให้การสนับสนุน (Supportive style) เป็นผู้นำที่มุ่งที่ความต้องการและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เน้นการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งจะคล้ายกับผู้นำ

ที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration behavior)

1.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative style) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงาน กระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานก่อนการตัดสินใจ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented style) เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน มีการปรับปรุงการทำงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็สร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จากภาพที่ 9 เป็นการแสดงทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) โดยมีพฤติกรรมของผู้นำ 4 แบบ ซึ่งจะผลักดันพนักงานให้เกิดความพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการที่พนักงานมีความพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานนั้นจะเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ 2 ประการ ซึ่งจะกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ คือ (1) สถานการณ์สภาพแวดล้อมด้านงาน (2) สถานการณ์สภาพแวดล้อมด้านพนักงานเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำ

2. วิธีการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (How the leader influences performance) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายได้ให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ซึ่งสัมพันธ์กับการจูงใจ และความพอใจเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนี้

2.1 ให้ความสำคัญหรือกระตุ้นความต้องการของสมาชิกของกลุ่มภายใต้การควบคุมของผู้นำ

2.2 เพิ่มการทำให้สมาชิกทีมบรรลุเป้าหมายงาน ผู้นำอาจทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น รวมทั้งการให้ความสำคัญกับพนักงาน

2.3 กำหนดเส้นทางให้ง่ายขึ้นด้วยการสอนงานและจัดทิศทาง เช่น ผู้บริหารอาจช่วยสมาชิกทีมเลือกโครงการที่มีความสำคัญระดับสูงขึ้น

2.4 ช่วยสมาชิกของกลุ่มหรือทีมให้เกิดความคาดหวังอย่างชัดเจนในวิธีการใช้ความพยายามซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และให้คำแนะนำว่าผลการปฏิบัติงานอย่างไรก็จะนำไปสู่การได้รับรางวัล

2.5 ลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความสับสนในการนำไปสู่เป้าหมาย ตัวอย่าง ผู้นำอาจจ้างพนักงานชั่วคราว เพื่อช่วยสมาชิกของกลุ่มให้สามารถทำงานด้านเอกสาร และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

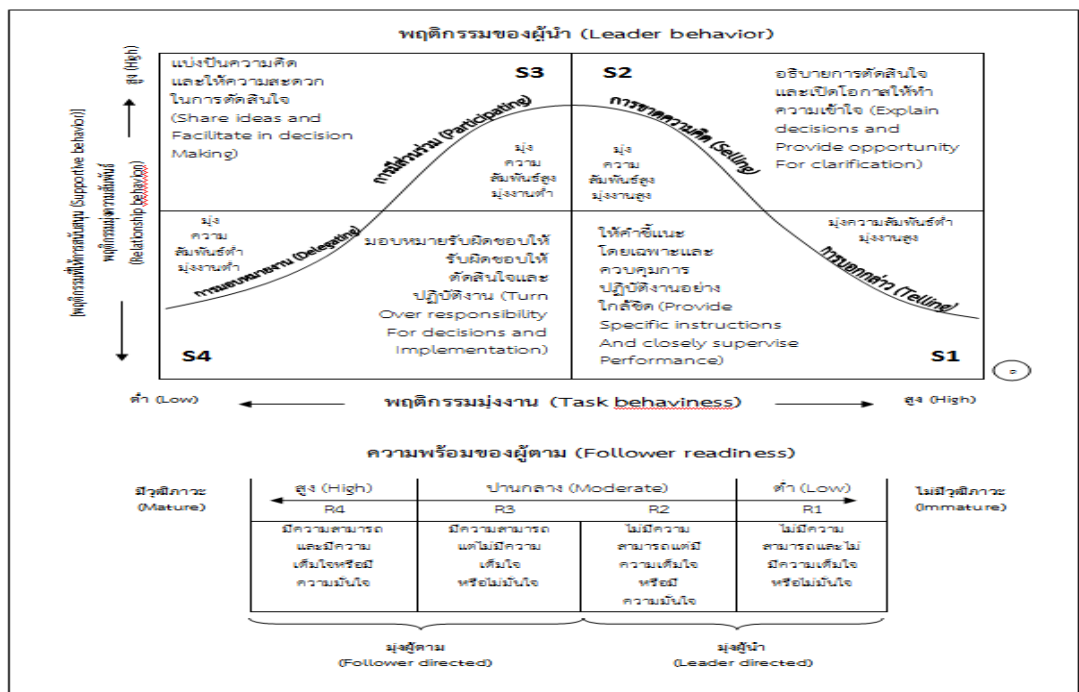
2.6 เพิ่มโอกาสสำหรับความพอใจส่วนบุคคลโดยให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.7 มีความรอบคอบด้วยการให้คำแนะนำแก่พนักงานเพื่อให้เขาพร้อมทำงานให้ดีขึ้น

2.8 เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงและเป็นที่พึงพอใจ ผู้นำต้องจัดโครงสร้างและต้องจัดตารางวัดให้เพียงพอต่อผลการปฏิบัติงานและเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนี้ ผู้นำต้องทำด้วยความตั้งใจที่จะนำสมาชิกของกลุ่มไปสู่เป้าหมายให้ชัดเจน

**ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ Hersey-Blanchard**

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard (Hersey and Blanchard’s situational theory) (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 126) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่พัฒนาโดย Paul Hersey และ Henneth. Blanchard โดยทฤษฎีนี้จะมุ่งที่ลักษณะของผู้ตาม (Followers) ว่าเป็นปัจจัยสำคัญของสถานการณ์และเป็นสิ่งที่ตัดสินใจพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพโดยกล่าวว่า ผู้ได้บังคับบัญชา (ผู้ตาม) จะมีระดับความพร้อม (Readiness) ที่แตกต่างกัน พนักงานจะมีความพร้อมในงานใน 2 ลักษณะคือ (1) มีความสามารถ (Ability) ที่ได้รับการฝึกอบรมและมีทักษะ (2) มีความเต็มใจในการทำงาน (Willingness) ได้แก่ มีความมั่นใจและเต็มใจ



ภาพที่ 10 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Situational leadership model)

(Hughes, Ginnett, & Curphy, 2006, p. 369)

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership style) และความพร้อม (Readiness) ของผู้ตามจะสรุปในภาพที่ 10 ข้างต้น ส่วนบนของรูปชี้ให้เห็นรูปแบบของภาวะผู้นำ ซึ่งขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งมั่น เส้นกราฟรูประฆัง เรียกว่า เส้นกราฟการวางเงื่อนไข (Prescriptive curve) เป็นการแสดงให้เห็นรูปแบบที่ผู้นำใช้ ซึ่งมีอยู่ 4 แบบ คือ (1) การบอกกล่าว (Telling (S1)) (2) การขายความคิด (Selling (S2)) (3) การมีส่วนร่วม (Participation (S3)) (4) การมอบหมายงาน (Delegating (S4)) ดังนี้

1. การบอกกล่าว (Telling (S1)) เป็นรูปแบบผู้นำที่มีความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งมั่นสูง จึงต้องใช้ภาวะผู้นำที่บังคับการอย่างมาก (Very directive style) จะรวมถึงการแสดงออกอย่างชัดเจนถึงการกำหนดทิศทางเกี่ยวกับวิธีที่พนักงานควรจะทำให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. การขายความคิด (Selling (S2)) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งมั่นสูง มีการกำหนดทิศทางการทำงานสนับสนุนความต้องการของพนักงาน แต่จะมีการชักจูงพนักงาน ด้วยการขายความคิดให้พนักงานปฏิบัติตามรวมถึงการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ก่อนการตัดสินใจ

3. การมีส่วนร่วม (Participation (S3)) เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งมั่นต่ำ ดังนั้นภาวะของผู้นำที่ใช้คือ มุ่งสนับสนุนการเติบโตของการปรับปรุงสิ่งต่างๆ เพื่อการพัฒนาทักษะ แนะแนว และการปฏิบัติงาน เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกับพนักงาน มีการใช้ข้อมูล และมีการใช้การสื่อสารเพื่อตัดสินใจร่วมกัน

4. การมอบหมายงาน (Delegating (S4)) เป็นรูปแบบผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งมั่นต่ำ ดังนั้นภาวะของผู้นำที่ใช้คือ ช่วยกำหนดทิศทาง สนับสนุน การทำงานเพียงเล็กน้อยแต่จะมอบความรับผิดชอบงานให้พนักงานไปทำภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ พนักงานจะรับผิดชอบงาน และความสำเร็จขององค์กร

รูปแบบที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับการพัฒนาหรือความพร้อมของผู้ตาม ซึ่งจะชี้ให้เห็นในส่วนล่างของภาพดังกล่าว โดย R1 แทนความพร้อมของพนักงานต่ำ และ R4 แทนความพร้อมของพนักงานสูง ซึ่งจะทำให้ได้ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับงาน ดังนี้ (1) ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) จะเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมต่ำ เพราะว่าพนักงานไม่มีความสามารถ (Unable) หรือ ไม่ตั้งใจ (Unwilling) ที่จะรับผิดชอบในงานของตน (2) ผู้นำแบบการขายความคิด (Selling) และแบบการมีส่วนร่วม (Participating) จะทำงานกับผู้ตามที่มีความพร้อมปานกลาง (3) ผู้นำที่มีการมอบหมายงาน (Delegating) จะเหมาะสมกับพนักงานหรือผู้ตามที่มีความพร้อมสูง

### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ โมเดลของ Vroom-Yetton-Jago

โมเดลของ Vroom-Yetton-Jago (The model of Vroom, Yetton and Jago) (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 128) เป็นแบบจำลองการตัดสินใจซึ่งพยายามกำหนดวิธีที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่กำหนด โมเดลนี้พัฒนาโดย Victor H. Vroom And Philip W. Yetton ภายหลังมีการปรับปรุงโดย Vroom and Arthur G. Jago ซึ่งมักเรียกกันว่า โมเดล Vroom-Yetton-Jago (Vroom-Yetton-Jago model) ผู้นำวิเคราะห์ปัจจัยสถานการณ์เพื่อตัดสินใจว่ารูปแบบของการตัดสินใจแบบใดมีประสิทธิภาพผลมากที่สุด ซึ่งมีปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ดังนี้

1. คุณภาพของการตัดสินใจ (Decision quality) เป็นลักษณะการตัดสินใจที่มีวัตถุประสงค์ทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่ม เพราะการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงจะขึ้นอยู่กับทางเลือกทางเลือกในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องมีข้อมูลและมีความตั้งใจของสมาชิกของกลุ่มที่จะร่วมมือกับผู้นำในการตัดสินใจที่ดีด้วย
2. การยอมรับการตัดสินใจ (Decision acceptance) เป็นความผูกพันของสมาชิกของกลุ่มเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และจะเกี่ยวข้องกับความน่าจะเป็นที่พนักงานจะยอมรับการตัดสินใจ และยอมรับการปฏิบัติการ พนักงานโดยทั่วไปจะยอมรับการตัดสินใจถ้าเขาอยู่ในสภาพเตรียมพร้อมกับการตัดสินใจ
3. การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนาพนักงาน (Concern for employee development) เป็นความสนใจของผู้บริหารที่จะช่วยปรับปรุงเทคนิคและทักษะการตัดสินใจของพนักงาน และการให้คำแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ ถือเป็นโอกาสพนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญในกระบวนการตัดสินใจ
4. การมุ่งความสำคัญที่เวลา (Concern for time) เป็นการมุ่งที่เวลาของสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการตัดสินใจของผู้นำอย่างมาก เพราะการตัดสินใจของผู้นำจะอยู่ในความสนใจของสมาชิกของกลุ่ม

รูปแบบของการตัดสินใจและผังของการตัดสินใจ (Decision-making styles and the decision tree) โมเดลการตัดสินใจของ Vroom-Yetton-Jago เริ่มต้นด้วยแนวคิดที่ว่าผู้นำจะเผชิญกับปัญหาซึ่งต้องการการแก้ไข การตัดสินใจแก้ปัญหาอาจทำโดยผู้นำเองหรือผู้ตามจำนวนหนึ่ง ที่เข้าร่วมกันตัดสินใจ

โมเดลนี้จะมุ่งที่ระดับที่แตกต่างของภาวะผู้นำที่มีส่วนร่วม และวิธีการที่แต่ละระดับของการมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อคุณภาพและความรับผิดชอบด้านการตัดสินใจ ซึ่งจำนวน

ของปัจจัยด้านสถานการณ์จะมีส่วนช่วยกำหนดรูปแบบ ทั้งที่เป็นการมีส่วนร่วมหรือเผด็จการ ว่าแบบใดจะให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

โมเดล Vroom-Yetton-Jago เป็นโมเดลที่นำมาประยุกต์ใช้ได้มาก ซึ่งจะบอกผู้นำได้อย่างชัดเจนถึงจำนวนของการมีส่วนร่วมที่ถูกต้องซึ่งลูกน้องใช้ในการตัดสินใจที่เฉพาะ วิธีนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถวัดจำนวนที่เหมาะสมของลูกน้องในการมีส่วนร่วม ซึ่งมีส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1. รูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้นำ (Leader participation styles) โมเดลนี้จะเกี่ยวข้องกับระดับของผู้นำที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็น 5 ระดับ โดยมีการแบ่งช่วงจากเผด็จการจนถึงประชาธิปไตย ดังนี้ (1) รูปแบบเผด็จการจะแทนด้วย A1 (Autocratic I) และ AII (Autocratic II) (2) รูปแบบการให้คำปรึกษาแทนด้วย CI (Consultative I) และ CII (Consultative II) (3) การตัดสินใจด้วยกลุ่มจะแทนด้วย GII (Group II)

ผู้นำควรเลือกรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งในสถานการณ์ สถานการณ์รับประกันว่าผู้นำสามารถตัดสินใจได้ตามลำพังก็จะมีรูปแบบการตัดสินใจแบบเผด็จการ I (AI) หรือถ้าสถานการณ์บ่งบอกว่าต้องแบ่งปันปัญหาและการตัดสินใจให้กับลูกน้องแต่ละคนก็จะมีรูปแบบการตัดสินใจเป็นให้คำปรึกษา I (CI) หรือยอมให้กลุ่มทำการตัดสินใจก็จะเป็นผู้นำแบบกลุ่ม II (GI)

รูปแบบของการตัดสินใจ (Decision-making style)	รายละเอียด (Description)
มีความเป็นเผด็จการสูง ↑ 1. ผู้นำแบบเผด็จการ AI ( Autocratic I (AI)) 2. ผู้นำแบบเผด็จการ AII ( Autocratic I (AII)) ↓ 3. ผู้นำแบบให้คำปรึกษา CI (Consultative I (CI)) 4. ผู้นำแบบให้คำปรึกษา CII (Consultative I (CII)) 5. ผู้นำแบบกลุ่ม GII มีความเป็น ประชาธิปไตยสูง ( Group (GII))	ผู้นำจะแก้ปัญหาตามลำพังด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่  ผู้นำได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา (สมาชิกของกลุ่ม) แล้วทำการตัดสินใจตามลำพัง สมาชิกของกลุ่มอาจได้รับข้อมูลหรือไม่ก็ได้  ผู้นำจะแบ่งงานให้กับสมาชิกของกลุ่มเป็นรายบุคคล จะมีการขอข้อมูลและประเมินผล สมาชิกของกลุ่มไม่ต้องรวมกลุ่มเพื่อประชุมกัน ผู้นำจะตัดสินใจตามลำพัง  ผู้นำมีส่วนร่วมในปัญหาทั้งกับสมาชิกกลุ่ม มีการรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แต่ทำการตัดสินใจตามลำพัง  ผู้นำมีการประชุมกับกลุ่มเพื่ออภิปรายปัญหา โดยผู้นำจะเป็นผู้กำหนดทิศทางในการอภิปราย แต่ไม่ได้แสดงออกถึงความตั้งใจของตนแล้วให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจครั้งสุดท้าย

ภาพที่ 11 รูปแบบการตัดสินใจใน โมเดลการตัดสินใจ (Decision-making styles in the normative decision model)

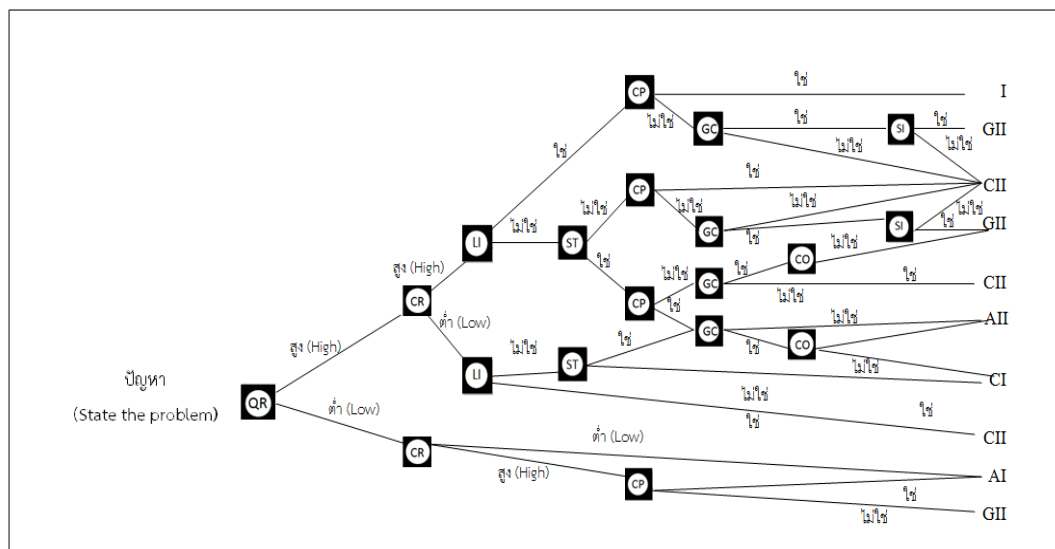
2. การตั้งคำถามเพื่อวิเคราะห์ปัญหา (Diagnostic questions) เป็นการตั้งคำถามเพื่อหาสาเหตุของปัญหาว่าผู้นำตัดสินใจอย่างไรในภาวะผู้นำ 5 รูปแบบ ระดับที่เหมาะสมของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับคำตอบที่เป็นสาเหตุ คำถามเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความต้องการระดับคุณภาพของการตัดสินใจ และความสำคัญของการที่ลูกน้องผูกพันกับการตัดสินใจ Vroom-Yetton-Jago ได้สร้างโมเดลคำถามขึ้นมาให้ตอบโดยใช้สเกล 5 ช่อง คือ QR, CR, LI, ST และ CP ผลของคำตอบจะแสดงในรูปดังกล่าว ซึ่งจะแสดงให้เห็นรูปแบบของภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ โดย Vroom and Jago (Certo & Certo, 2006, p. 360) ได้พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ขึ้นมาเพื่อสร้างโมเดลใหม่ที่ซับซ้อน ที่ผู้บริหารจะสามารถใช้เป็นทางเลือกในการตัดสินใจ (Decision trees) เพื่อเลือกรูปแบบของผู้นำ ซึ่งโมเดลนี้สามารถช่วยให้ผู้บริหารเลือกรูปแบบของผู้นำแบบต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยพิจารณาจากประเด็นและคำถามต่อไปนี้

1.1 คำถามด้านความต้องการด้านคุณภาพ (Quality requirement: QR) คุณภาพมีความสำคัญในการตัดสินใจอย่างไร ถ้าต้องการคุณภาพการตัดสินใจระดับสูง สำหรับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ผู้นำควรจะต้องกระตุ้นหรือรื้อนเข้าร่วมในการตัดสินใจ

1.2 คำถามด้านความต้องการความผูกพัน (Commitment Requirement: CR) ลูกน้องมีความสำคัญต่อการตัดสินใจอย่างไร ถ้าต้องการให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำควรมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในกระบวนการตัดสินใจด้วย

1.3 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของผู้นำ (Leader's information: LI) มีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพหรือไม่ ถ้าผู้นำมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ ผู้นำควรให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการหาข้อมูลนั้น





ภาพที่ 12 โมเดลการตัดสินใจของ Vroom-Yeton-Jago (Leader style in the Vroom-Jago model) (Certo & Certo, 2006, p. 360)

1.4 คำถามที่เป็นโครงสร้างของปัญหา (Problem structure: ST) ปัญหาการตัดสินใจ มีโครงสร้างที่ดีหรือไม่ ถ้าคำถามกำกวมและมีโครงสร้างที่ไม่ดี ผู้นำจะต้องมีส่วนร่วมกับลูกน้อง เพื่อทำปัญหาให้ชัดเจน และกำหนดวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้

1.5 คำถามที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของการให้ลูกน้องมีส่วนเกี่ยวข้อง (Commitment Probability: CP) ถ้าผู้นำตัดสินใจด้วยตนเอง มีเหตุผลเพียงพอที่จะให้ ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยหรือไม่ ถ้าผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในการตัดสินใจของผู้นำทุกครั้ง ก็จะทำให้การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจมีความสำคัญ น้อยลง

1.6 คำถามที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Goal congruence: GC) ลูกน้อง มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้หรือไม่ ถ้าลูกน้องไม่มีส่วนร่วม ในเป้าหมายขององค์กรผู้นำก็ไม่ควรให้กลุ่มตัดสินใจโดยลำพัง

1.7 คำถามที่เกี่ยวกับความขัดแย้งของลูกน้อง (Subordinate Conflict: CO) ความขัดแย้งระหว่างลูกน้องมีผลกระทบต่อการทำงานที่พึงพอใจหรือไม่ ถ้ามีข้อขัดแย้งระหว่าง ลูกน้องเกิดขึ้นผู้นำสามารถแก้ปัญหาโดยการยอมให้ลูกน้องมีส่วนร่วมและอภิปรายปัญหา

1.8 คำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของลูกน้อง (Subordinate Information: SI) ลูกน้องมีข้อมูลข่าวสารเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่ ถ้าลูกน้องมีข้อมูลที่ดีแล้ว

มีความรับผิดชอบมากขึ้น สำหรับการตัดสินใจ ก็สามารถกระจายความรับผิดชอบให้ลูกน้องตัดสินใจได้

3. การเลือกรูปแบบของการตัดสินใจ (Selecting a decision style) ฟังก์ชันของการตัดสินใจ (Decision tree) จะทำให้ผู้นำยอมรับรูปแบบการมีส่วนร่วมด้วยการตอบคำถามตามลำดับ ผู้นำจะเริ่มพิจารณาจากด้านซ้ายมือของผัง (รูปภาพที่ 12 ประกอบ) ด้วยคำถามความต้องการด้านคุณภาพ (QR) คุณภาพด้านเทคนิคมีความสำคัญอย่างไร ถ้าตอบว่าสูง (High) ผู้นำก็ถามคำถามต่อไปเกี่ยวกับความต้องการความผูกพัน (CR) ความผูกพันของลูกน้องที่มีต่อการตัดสินใจมีความสำคัญอย่างไร ถ้าตอบว่า สูง ก็ถามคำถามต่อไปเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของหัวหน้า (LI) ผู้นำมีข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นเพียงพอสำหรับการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่ ถ้าตอบว่าใช่ ถามคำถามต่อไปเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของข้อผูกพัน (CP) เพราะว่าคำถามเกี่ยวกับโครงสร้าง (ST) ไม่สัมพันธ์กัน ถ้าผู้นำมีข้อมูลข่าวสารเพียงพอที่จะทำการตัดสินใจระดับสูง ผู้นำสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วที่จะใช้โมเดลง่าย ๆ ในการปรับรูปแบบเพื่อให้เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ของการตัดสินใจ

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### ความหมายของแรงจูงใจ

คำว่า การจูงใจ (Motivation) มีผู้รู้และนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้ Huczynski and Buchman (1991, p. 64) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจของบุคคลที่กระทำเพื่อบรรลุเป้าหมายในอันที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองเป้าหมายที่ต้องการ

Mowen (1995, p. 191 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง สภาวะที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลที่จะกระตุ้นผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

Certo (2000, p. 360) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง สภาวะภายในจิตใจของบุคคลที่เป็นสาเหตุบุคคลกระทำเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

มานพ สวามีชัย (ม.ป.ป., หน้า 123-124) กล่าวว่า การจูงใจ คือพลังที่เกิดจากความต้องการทางร่างกาย และหรือความต้องการทางใจที่เป็นตัวผลักดันให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งมนุษย์เชื่อว่าจะสามารถนำไปสู่เป้าหมายหรือสิ่งตอบแทนของการแสดงพฤติกรรมโดยเชื่อว่าเป็นเป้าหมายหรือสิ่งตอบแทนนั้นจะสามารถตอบสนองความต้องการได้

ชำระศักดิ์ หมั่นจักร และศรีสง่า วรรณสุต (ม.ป.ป., หน้า 91) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง สภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้น โดยสิ่งเร้า แรงขับหรือแรงจูงใจต่าง ๆ ได้แสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีคุณภาพต่อบุคคลนั้น ๆ เอง

ศิริลักษณ์ ไทรหอมนวน (2543, หน้า 2) กล่าวว่า การจูงใจ คือ กระบวนการที่ถูกกระตุ้น จากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกทำให้เกิดความต้องการส่งผลให้เกิดแรงขับซึ่งผลักดันให้บุคคล ทำพฤติกรรมเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

อรุณ รักธรรม (2545 ก, หน้า 117) กล่าวว่า การจูงใจเป็นกระบวนการภายในของมนุษย์ อย่างที่จะแสวงหาหนทางต่างๆ เพื่อบำบัดความต้องการ มีการกำหนดเป้าหมายพฤติกรรมที่แน่ชัด และมีการลงมือกระทำเพื่อให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลนั้นขึ้น

สมพร สุทัศน์ (2548, หน้า 29) กล่าวว่า การจูงใจเป็นการกระตุ้นบุคคลมีความ กระตือรือร้นหรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ทั้งพฤติกรรมทางสังคมและพฤติกรรม การทำงาน โดยเฉพาะในองค์การผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงในการจูงใจผู้ร่วมงาน ให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมนุษย์จะทำงานเต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับ ความเต็มใจ ความกระตือรือร้นในการทำงาน การจูงใจเป็นเรื่องของการสนองความต้องการ ที่ทำบุคคลเกิดแรงจูงใจ

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่กระตุ้นให้บุคคล แสดงพฤติกรรมไปยังจุดมุ่งหมายที่ต้องการและเป็นไปอย่างมีทิศทาง โดยมีแรงจูงใจ เป็นตัวผลักดันให้เกิดพฤติกรรมสำหรับกระบวนการที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมนั้น จะมีความต้องการ (Need) แรงขับ (Drive) และสิ่งจูงใจ (Incentive) เข้ามาเกี่ยวข้อง (บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์, 2553, หน้า 184)

1. ความต้องการ (Need) เกิดจากสภาวะที่ร่างกายเสียสมดุล ความต้องการประกอบด้วย ความต้องการทางร่างกายและความต้องการทางจิตใจ ความต้องการทางร่างกาย ได้แก่ ความต้องการน้ำ อาหาร อากาศ เป็นต้น ส่วนความต้องการทางจิตใจ ได้แก่ ความต้องการความรัก ความอบอุ่น การได้รับการยกย่องทางสังคม เป็นต้น บุคคลทุกคนล้วนมีความต้องการทั้งสิ้น แต่จะมีระดับความต้องการแตกต่างกันไป (บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์, 2553, หน้า 184)

2. แรงขับ (Drive) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อร่างกายเกิดความต้องการกล่าวคือ เมื่อร่างกาย เกิดความต้องการแล้วจะทำให้เกิดความกระวนกระวายเพื่อหาช่องทางที่จะบำบัดความต้องการ ให้หายไป สภาวะดังกล่าวเรียกว่า แรงขับ เช่น เมื่อเกิดความหิวก็ต้องกิน เมื่อเกิดความเหนื่อยล้า ก็ต้องพักผ่อน ถ้าต้องการเรียนเก่งก็ต้องขยันอ่านหนังสือ (บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์, 2553, หน้า 184)

แรงขับแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แรงขับปฐมภูมิ (Primary drives) และแรงทุติยภูมิ (Secondary drives) (สมศักดิ์ ประเสริฐสุข, 2554, หน้า 80)

2.1 แรงขับปฐมภูมิ เป็นแรงขับที่เกิดพร้อมกับวุฒิภาวะของคน ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ แรงขับประเภทนี้แบ่งออกเป็น แรงขับทางด้านสรีระ (Physiological drives) และแรงขับทั่วไป (General drives)

2.1.1 แรงขับทางด้านสรีระ เป็นแรงขับที่มีต้นกำเนิดมาจากความต้องการของร่างกายหรือสภาวะในร่างกาย และเกิดจากสาเหตุหนึ่งในสามประเภทคือ สิ่งเร้า (Stimulus) ความต้องการของเนื้อเยื่อในร่างกายและสารฮอร์โมนในเลือด แรงขับด้านสรีระที่เกิดจากกระบวนการโฮมิโอสแตติส (Homeostasis) คือ การที่ร่างกายมีแนวโน้มที่จะรักษาคุณภาพของสภาวะในร่างกายเอาไว้ เช่น การรักษาอุณหภูมิให้พอเหมาะในเลือดมีปริมาณของกรดและด่างพอเหมาะพอควร ไม่มีคาร์บอนไดออกไซด์มากเกินไปหรือมีปริมาณน้ำตาลเพียงพอ เป็นต้น กระบวนการโฮมิโอสแตติสนี้ไม่สามารถสร้างสิ่งตอบสนองความต้องการทางกายภาพขึ้นมาได้ เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำ ร่างกายจะผลิตน้ำเองไม่ได้ต้องรับน้ำจากภายนอก จึงต้องกระตุ้นให้ร่างกายแสดงพฤติกรรมเพื่อหาน้ำมา เมื่อได้มาแล้วร่างกายก็สมดุล แรงขับทางด้านสรีระนี้ ได้แก่ ความอุ่น ความหนาว ความกระหาย ความหิว ความเจ็บปวด และความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2.1.2 แรงขับทั่วไป มีพฤติกรรมหลายอย่างของมนุษย์และสัตว์ ซึ่งยังบ่งไม่ได้แน่ชัดว่าเกิดจากแรงขับทางสรีระโดยตรง แต่ก็มีพื้นฐานมาจากสรีระเหมือนกันและเรียกว่าแรงขับโดยทั่ว ๆ ไป เช่น การทำกิจกรรมต่าง ๆ ความอยากรู้อยากเห็น หรือความกลัว เป็นต้น

2.2 แรงขับทุติยภูมิ เป็นแรงขับที่ค่อนข้างจะสลับซับซ้อน ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้ บางทีเรียกว่า แรงกระตุ้นทางสังคม เช่น ความผูกพันกับผู้อื่น การยอมรับทางสังคม สถานะทางสังคม เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง อำนาจ ตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น ความก้าวร้าวก็ถือว่าเป็นแรงขับทุติยภูมิด้วยเช่นเดียวกัน

3. สิ่งจูงใจ (Incentive) เป็นสิ่งเร้าซึ่งอาจเป็นวัตถุ สิ่งของหรือสภาวะการณ์ใด ๆ ที่สามารถทำให้เกิดการจูงใจได้ สิ่งจูงใจนั้นอาจเป็นได้ทั้งสิ่งจูงใจทางบวกและทางลบ สิ่งจูงใจทางบวก ได้แก่ รางวัล คำชมเชย การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ส่วนสิ่งจูงใจทางลบ ได้แก่ การลงโทษ การตำหนิ การตัดเงินเดือน เป็นต้น (พูนศิริ วัชรภูมิ, 2547, หน้า 145)

4. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคาดหวังหรือปรารถนาซึ่งความคาดหวังนี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นสิ่งที่มีคุณค่า

สำหรับบุคคลนั้น พฤติกรรมที่แสดงออกจะอาศัยกระบวนการเรียนรู้ของบุคคล เช่น เมื่อบุคคลใดต้องการให้ผู้อื่นยอมรับบุคคลนั้น จำเป็นต้องมีแรงขับและแรงขับจะเกิดขึ้นได้จะต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ความต้องการ ความมุ่งหวัง ความปรารถนา ความชอบ การรับรู้ เจตคติอารมณ์ สภาวะแวดล้อมและสิ่งจูงใจ ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดแรงขับอาจเกิดจากปัจจัยอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกันอย่างเหมาะสมและพอดีแล้วทำให้เกิดแรงจูงใจที่ไปกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมออกมา (พูนศิริ วัชรภูมิ, 2547, หน้า 145)

### กระบวนการของการจูงใจ

พฤติกรรมที่ได้รับการจูงใจ (บุญมัน ธนาศุภวัฒน์, 2553, หน้า 185) มีลักษณะ 3 ประการคือ

1. มีพลัง (Energy) การจูงใจย่อมทำให้เกิดพลังขึ้นในสถานการณ์หนึ่ง ๆ เพื่อทำกิจกรรมหนึ่งเป็นผลสำเร็จ
2. ความพยายาม (Persistence) บุคคลที่มีการจูงใจย่อมไม่ทอดทิ้งหรือละความพยายามง่าย ๆ
3. มีการเปลี่ยนแปลงได้ (Variability) เมื่อคนเราคิดรนเพื่อจะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ใด ๆ ก็มักมีความพยายามอยู่ในระยะเวลาหนึ่ง ถ้าหากยังไม่ประสบความสำเร็จเขาจะไม่ทำตามวิธีการเดิมที่เคยล้มเหลวมาแล้ว แต่เขาจะพยายามค้นหาข้อบกพร่องต่างๆ และหาทางแก้ไขให้ดีขึ้น โดยลองพยายามใช้เป้าหมายอื่น ๆ

กระบวนการจูงใจเป็นกระบวนการของความร่วมมือซึ่งจะต้องอาศัยความเข้าใจซึ่งกันและกันทั้งสองฝ่าย ได้แก่ จูงใจและผู้รับการจูงใจซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายที่จูงใจต้องการใช้กระบวนการจูงใจเข้าไปดำเนินการให้เข้าปฏิบัติในสิ่งที่ผู้จูงใจต้องการด้วยความสมัครใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

### ประเภทของแรงจูงใจ

การจัดแบ่งประเภทแรงจูงใจ (อารี พันธุ์ณี, 2546, หน้า 270-272) มีวิธีการแบ่งได้หลายวิธีตามลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

#### 1. การแบ่งประเภทแรงจูงใจตามลักษณะของการแสดงพฤติกรรม

1.1 แรงจูงใจทางสรีระ (Physiological motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติหรือตามสัญชาตญาณ โดยเกิดขึ้นเองตั้งแต่แรกเกิด บางที่เรียกว่าแรงจูงใจไร้สำนึก แรงจูงใจทางสรีระเป็นแรงจูงใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตซึ่งเกิดจากความต้องการทางร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย ความเหน็ดเหนื่อย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น เมื่อเกิด

ความต้องการเหล่านี้แล้วก็ยอมทำให้เกิดภาวะขาดสมดุลของร่างกายซึ่งจะเป็นผลให้เกิดแรงขับเมื่อแรงขับในร่างกายก็จะกลับเข้าสู่ภาวะความสมดุล

1.2 แรงจูงใจทางสังคม (Social motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ในภายหลังซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้อื่นหรือสังคม เช่น ความต้องการความรัก ความอบอุ่น การยอมรับ ชื่อเสียง เกียรติยศ ความก้าวหน้า ความสำเร็จในชีวิต ฐานะทางสังคม เป็นต้น จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจทางสังคมนั้นจะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ ตัวบุคคล กลุ่มบุคคล สถาบันต่าง ๆ ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ตลอดจนศาสนาและการเมือง นักจิตวิทยาบางกลุ่มยังแบ่งแรงจูงใจทางสังคมออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1.2.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จโดยมีความพยายาม พยายามฝ่าอุปสรรค เอาชนะความล้มเหลวเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะตั้งระดับความคาดหวังไว้สูงกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

1.2.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ต้องการให้ผู้อื่นรักใคร่ ชอบพอ เอื้ออาทร มักจะแสดงออกโดยการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี ยอมคล้อยตาม หลีกเลี่ยงการโต้แย้ง ชอบเข้าสังคม ฟังพาวาอาศัยได้และรู้จักฟังผู้อื่น

1.2.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม หรือชอบโต้แย้ง ถกเถียง เอาชนะ ลักษณะก้าวร้าว บางคนก็ขี้มเข้มแจ่มใส แต่ก็ทำไปเพื่อให้ผู้อื่นอยู่ใต้อำนาจของตน ไม่พอใจกับการตกอยู่ภายใต้การนำของผู้อื่น หรือถูกวิพากษ์วิจารณ์

## 2. การแบ่งประเภทแรงจูงใจตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก

2.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลเอง ที่มองเห็นคุณค่าของการทำกิจกรรมว่ามีประโยชน์และทำด้วยความเต็มใจเพื่อมุ่งหวังความสำเร็จในการทำกิจกรรมโดยไม่ต้องมีใครมาควบคุม ความสำเร็จในการทำกิจกรรม ซึ่งจะเป็นรางวัลภายในที่มีค่ามากกว่ารางวัลภายนอก เช่น ความอยากรู้อยากเห็น อยากเด่น อยากดัง อยากก้าวหน้า ความทะเยอทะยานของบุคคล เป็นต้น แรงจูงใจประเภทนี้จะมีผลต่อการปฏิบัติงานสูงสุด เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้เป็นอย่างดี

2.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการคาดหวังสิ่งอื่นที่อยู่ภายนอกตัวบุคคล เช่น รางวัล คำชมเชย สิ่งล่อใจอื่น ๆ เป็นต้น โดยไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย แรงจูงใจภายนอกอาจเป็นแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรม

### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ

การจูงใจมีความซับซ้อนและมีความยุ่งยาก (อรุณ รักธรรม, 2545 ก, หน้า 149-150) ดังนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้การจูงใจประสบความสำเร็จและประสบความสำเร็จได้แก่

1. ความต้องการของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างกัน ในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องพื้นฐานทางวัฒนธรรม ระดับเชาวน์ปัญญา การศึกษาจริยธรรม บทบาทหน้าที่ บุคลิกภาพ สิ่งเหล่านี้ทำให้แต่ละคนแตกต่างกันไป ทุกคนมิใช่ว่าจะได้รับการจูงใจ ขนาดเดียวกัน ด้วยสิ่งจูงใจอย่างเดียวกัน ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในความต้องการ ของบุคคลที่แตกต่างกันไปเพื่อจูงใจแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้อง สามารถตอบสนองความต้องการ ของบุคคลเหล่านั้นได้

2. ความต้องการของบุคคลเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เมื่อเวลาผ่านไปหรืออยู่ใน สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมทำให้ความต้องการของบุคคลเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ความต้องการของพนักงานว่าในปัจจุบันเป็นอย่างไรและในอนาคตน่าจะมีความต้องการอะไร ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น พนักงานในวัยหนุ่มสาวที่เพิ่งเริ่มชีวิตการทำงาน สามารถจูงใจได้ด้วยเงิน ความสำเร็จ การได้เลื่อนตำแหน่ง แต่เมื่อเวลาผ่านไปเขาจะเริ่มสนใจเรื่องความมั่นคงมากขึ้น มีความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และได้รับการยกย่อง เป็นต้น

3. สภาพสังคมเปลี่ยนแปลง ปัจจุบันบุคคลได้รับการศึกษามากกว่าในอดีต พนักงาน มีประสิทธิภาพมากขึ้น งานหลายอย่างเริ่มนำเบือและมีแนวโน้มที่พนักงานจะปฏิเสธอำนาจหน้าที่ สภาพดังกล่าวทำให้งานบริหารซับซ้อนขึ้น ปัจจัยในการจูงใจต่าง ๆ ที่เคยใช้ในอดีตอาจใช้ ไม่ได้ผลในปัจจุบันแล้ว

### วิธีการจูงใจในการทำงาน

การจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานนั้นนับว่าเป็นศิลปะที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ทั้งนี้เพราะหน่วยงานหรือองค์การแต่ละแห่งมีลักษณะ การปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นประเภทของงาน ลักษณะผู้ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม หรือเครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น ดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจำเป็นต้องรู้จักเลือกใช้ วิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับงานและผู้ปฏิบัติงานแล้วแต่กรณี

ศิริราช อำไพภักดิ์ (2534, หน้า 265-266) ได้กล่าวถึงแนวทางเชิงสร้างสรรค์สำหรับการ การจูงใจการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. การดำเนินการอย่างเด็ดขาด (Absolute motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งบังคับ ใ้บุคคลปฏิบัติงานและหากไม่ปฏิบัติตามก็ไล่ออกไป วิธีการนี้มีแนวความคิดที่มุ่งยึดถือบุคคล เหมือนวัตถุ ผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานเป็นเสมือนผู้ขายแรงงาน ซึ่งองค์การจะต้องใช้แรงงานให้คุ้มค่า

และองค์การมีความคิดว่าการที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานและได้ค่าจ้างตอบแทนแล้วนั้น ถือว่าเป็น การสนองความต้องการของคนงานแล้ว ดังนั้นบุคคลเหล่านั้นอาจไม่ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง ความสามารถก็เพราะเหตุว่าความต้องการได้รับการสนองตอบแล้วก็ได้ ดังนั้นองค์การจึงต้อง เข้มงวดควบคุมขั้นการปฏิบัติงาน โดยการขู่เชิญและการลงโทษอย่างรุนแรงซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือ จูงใจอันสำคัญตามวิธีการนี้

2. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Flexible motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้ มุ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงานหรือระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน องค์การพยายามสนองความต้องการพื้นฐาน ของผู้ปฏิบัติงานและองค์ประกอบในการปฏิบัติงานอื่น ๆ เท่าที่สามารถจะจัดให้ได้ เช่น การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้แก่คนงาน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อคนงานจะได้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น ซึ่งจะเป็ผลดีต่อการปฏิบัติงาน ขององค์การ

3. การดำเนินการแบบต่อรอง (Negotiation motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งที่จะสร้าง ความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงานหรือระหว่างผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การจัดหาอุปกรณ์การปฏิบัติงาน การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี การกำหนดอัตราค่าจ้าง และชั่วโมงการทำงานร่วมกัน โดยการต่อรองบนพื้นฐานแห่งความเป็นจริงและสามารถปฏิบัติได้ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะสร้างความพึงพอใจและเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้อุทิศกำลังกาย และกำลังใจให้แก่งานอย่างเต็มที่ ลักษณะการจูงใจแบบต่อรองนี้ยังรวมถึงการควบคุม การปฏิบัติงานของคนงานด้วย เช่น องค์การอาจกำหนดมาตรฐานและชั่วโมงการปฏิบัติงานไว้ ถ้าคนงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายถูกต้องตามมาตรฐานก็จะผ่อนคลายการควบคุม หรือให้ควบคุมกันเองได้

4. การดำเนินการโดยการแข่งขัน (Competitive motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้มีลักษณะ เป็นแบบกำหนดเกณฑ์ไว้ล่วงหน้า องค์การหรือหัวหน้างานจะต้องกำหนดวิธีการวัดผลไว้ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงวิธีการวัดผลและแจ้งถึงสิ่งที่จะได้รับเมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การจูงใจด้วยการให้เลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ ด้วยการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การจูงใจในลักษณะนี้ นอกจากจะสามารถทำได้เป็นรายบุคคลแล้วยังอาจนำไปใช้ในการจูงใจ เป็นกลุ่มได้อีกด้วย โดยจัดให้มีการแข่งขันการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้เกิด ความสามัคคีในกลุ่ม เกิดการแข่งขันในการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่ม อย่างไรก็ตามนักบริหาร



จะต้องระมัดระวังเกี่ยวกับข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มและควรรหาทางป้องกันไว้ด้วย

5. การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง (Self motivation) การจูงใจโดยวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่บรรดาพนักงานเอง โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน พยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน สร้างเจตคติในการเป็นพวกพ้องเดียวกันขึ้นในกลุ่มของคณาธิการให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในหลาย ๆ ด้าน เช่น มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเกณฑ์ ควบคุมงาน ตลอดจนการมีสิทธิในด้านต่าง ๆ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้คณาธิการเกิดความรักและหวงแหนในงานและองค์การของตนมากขึ้น ซึ่งจะเป็นผลให้คณาธิการมีความสัมพันธ์อันดีต่อองค์การและหน่วยงาน การจูงใจโดยวิธีนี้หากสร้างสรรค์ให้มีขึ้นได้ก็จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่องค์การเป็นอันมาก

#### ความสำคัญของการจูงใจในการทำงาน

การจูงใจเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงาน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงาน การผลิตและอื่น ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลของงานและของคน การจูงใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้ (หลุยส์ จาปาเทศ, 2533, หน้า 15)

1. การจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลเกิดการกระทำหรือมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยนำเอาสิ่งเร้าที่บุคคลนั้นพึงพอใจมาเร้าหรือกระตุ้นให้เกิดแรงขับเพื่อบรรลุเป้าหมายก็จะช่วยให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจ เช่น พนักงานที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม หากเขาบรรลุเป้าหมายการทำงาน มีคนมาชมผลงานของเขา หรือให้เขาได้ทำงานที่ถนัด พนักงานเหล่านั้นย่อมมีความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น

2. การจูงใจเป็นการเพิ่มพูนผลผลิตและผลงานขององค์การ ในหน่วยงานใดก็ตาม ถ้าใช้หลักการและเทคนิคการจูงใจเข้าช่วยในการบริหารงานแล้วย่อมเป็นการเพิ่มพูนผลงานของพนักงานและผลผลิตขององค์การ ทั้งนี้เพราะพนักงานหรือผู้ถูกจูงใจจะขยันทำงานมากยิ่งขึ้น

3. การจูงใจเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติงาน การที่หัวหน้างานจะใช้เทคนิคการจูงใจพนักงานนั้นจำเป็นต้องทราบเสียก่อนว่างานหรือผลงานของพนักงานที่รับผิดชอบอยู่นั้น ได้ผลอย่างไร ดีหรือไม่แล้วจึงพิจารณาใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงงานนั้น ดังนั้นก่อนการใช้เทคนิคการจูงใจต่าง ๆ หัวหน้างานต้องทราบเรื่องของการประเมินการติดตามผลก่อน การประเมินล่วงหน้าก่อนการจูงใจเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการประเมินผลด้วย ทั้งนี้เพราะถ้าการประเมินผลงานมีความผิดพลาดหรือไม่เที่ยงธรรม การจูงใจย่อมจะผิดพลาด

และขาดประสิทธิภาพตามไปด้วย วิธีการที่จะทราบผลการปฏิบัติงานนั้นมีหลายวิธี เช่น การสังเกต การรายงานหัวหน้าระดับเหนือขึ้นมา การใช้แบบฟอร์มการประเมินผลเป็นรายเดือนหรือรายปี เป็นต้น

4. การจงใจเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา การที่หัวหน้าให้เกียรติลูกน้องที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้มีโอกาสร่วมมือร่วมคิดในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ก็จะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้โดยไม่ยากนัก ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของลูกน้องจะมีมากขึ้นอีกด้วย การให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ การพูดคุยชมเชยให้ผู้อื่นฟัง จัดได้ว่าเป็นการจงใจแบบเสริมแรงซึ่งจะช่วยให้ผู้ร่วมงานทุ่มเททั้งกายและใจในการช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาหรือช่วยกันขจัดปัญหาดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นปัญหาของหัวหน้าหรือปัญหาของผู้ร่วมงานด้วยกันก็ตาม

5. การจงใจสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของพนักงานได้ โดยทั่วไปพนักงานจะรับผิดชอบเฉพาะงานที่ตนได้รับคำสั่งมาเท่านั้น การที่จะคิดงานใหม่ งานสร้างสรรค์ เมื่อกลับบ้านย่อมทำได้ยาก เว้นแต่ว่าพนักงานที่มีหัวหน้าที่คอยให้ความรักให้กำลังใจ เมื่อทำงานบรรลุผลเท่านั้น ดังนั้นการใช้เทคนิคการจงใจโดยการให้ความรัก การให้กำลังใจหรือการเสริมแรงย่อมจะช่วยให้พนักงานได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนากลายเป็นพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขององค์กรได้

6. การจงใจเป็นการเพิ่มจำนวนพนักงาน การทำงานของพนักงานในองค์กรนั้น มักจะไม่ได้ใช้ความสามารถเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์โดยจะสังเกตจากขณะที่พนักงานปฏิบัติงานนั้น พนักงานมักจะมีอาการอ่อนเพลียอ่อนระโหยโรยแรง ซึ่งแสดงว่าถ้าทำต่อไปอีกคงไม่ไหว แต่ในช่วงดังกล่าวถ้าหัวหน้างานได้นำสิ่งจูงใจที่เขาชอบเร้าใจ พนักงานเหล่านั้นก็จะทำให้พวกเขามีพลังในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นมาทันที องค์กรก็จะได้ผลงานจากพนักงานเพิ่มขึ้นอีกทั้ง ๆ ที่ไม่ได้มีการจ้างพนักงานเพิ่มขึ้น

### ทฤษฎีการจงใจ

ทฤษฎีการจงใจเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจงใจผู้ร่วมงานหรือพนักงานที่ตนรับผิดชอบให้ปฏิบัติงานจนสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทฤษฎีการจงใจที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

#### 1. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy)

Maslow (Hick, 1967 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2548, หน้า 117)

ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าความต้องการของบุคคลจะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจงใจ เขาได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลไว้ดังนี้

1.1 บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นอีกไม่มีวันจบสิ้น

1.2 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอื่น ๆ ต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจึงเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของบุคคลนั้น

1.3 ความต้องการของบุคคลจะเรียงเป็นลำดับขั้นตอนตามความสำคัญ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป

มาสโลว์ แบ่งความต้องการออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (Greenbern & Baron, 2003, p. 193)

1. ความต้องการที่จำเป็น (Deficiency needs) ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย และความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ ถ้าบุคคลไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ก็จะทำให้บุคคลนั้นไม่สามารถพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้ที่มีความสมบูรณ์ได้

2. ความต้องการก้าวหน้า (Growth needs) ได้แก่ ความต้องการการยกย่องนับถือ และความต้องการตระหนักรู้ในตนเอง ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการประเภทนี้จะช่วยให้บุคคลนั้นมีการเจริญเติบโตและพัฒนาไปจนถึงศักยภาพที่เขามีอยู่

ความต้องการดังกล่าวอาจจัดให้อยู่ในภาพของลำดับขั้นความต้องการตั้งแต่ระดับต่ำสุด ไปถึงสูงสุด 5 ระดับ ดังนี้ (มาลี จุฑา, 2544, หน้า 78-81 อ้างถึงใน Greenberg & Baron, 2003, pp. 192-194)



ภาพที่ 13 ลำดับขั้นความต้องการตั้งแต่ระดับต่ำสุด ไปถึงสูงสุด 5 ระดับ (Greenberg & Baron, 2003, pp. 192-194)

1. ความต้องการทางสรีระ (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน เพื่อให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้และเป็นความต้องการที่ทุกคนมีมาตั้งแต่เกิด เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ อุณหภูมิที่เหมาะสม การพักผ่อน ขาดโรค เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย เป็นต้น ความต้องการทางสรีระเป็นสิ่งที่จะทำให้การทำงานของร่างกายอยู่ในสภาวะที่มีสุขภาพดี ดังนั้นในองค์การธุรกิจควรตอบสนองความต้องการขั้นนี้ได้หลายลักษณะ เช่น การจ่ายค่าแรงงานหรือเงินเดือน เพื่อพนักงานหรือลูกจ้างจะได้นำเงินไปใช้จ่ายในการแสวงหาสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานของการดำรงชีวิต การจัดให้มีบ้านพักอาศัย หรือเบิกค่าเช่าบ้านได้ ถ้ามีรถรับส่งในการมาปฏิบัติงาน การมีสถานพยาบาลหรือให้เบิกค่ารักษาพยาบาลเท่าที่จ่ายจริง การมีสถานที่ออกกำลังกายและนันทนาการ

2. ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย (Safety and security needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางสรีระได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยนี้เป็นความต้องการที่จะรู้สึกว่าได้ได้รับการปกป้องคุ้มครองให้พ้นจากภัยอันตราย หรือต้องการจะได้อยู่ในสภาวะที่มั่นคง ไม่มีอันตรายและไม่มีสิ่งใดที่จะทำให้เกิดการกระทบกระเทือนกับสภาพความเป็นอยู่ของตนเองทั้งทางร่างกายและจิตใจ ในองค์การธุรกิจนั้นความต้องการขั้นนี้จะสัมพันธ์กับความมั่นคงในการทำงานและสิ่งที่ได้รับ หลังจากการเกษียณอายุ ดังนั้นความต้องการนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงอาชีพที่บุคคลจะเลือกกระทำ สำหรับความต้องการในระดับนี้จะเห็นได้จากการทำงานจะมีการออมทรัพย์ มีการประกันชีวิต มีการประกันสุขภาพ ตลอดจนพยายามหางานที่มีความมั่นคงในลักษณะการจ้างหรือมีความมั่นคงในสวัสดิการของลูกจ้าง ดังนั้นองค์การธุรกิจจึงควรสนองความต้องการดังกล่าวให้แก่พนักงานแต่ละคนด้วย

3. ความต้องการทางสังคมหรือความเป็นเจ้าของ (Social or belonging needs) ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยได้รับการตอบสนอง ความต้องการทางสังคมหรือความเป็นเจ้าของเป็นความต้องการที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับผู้อื่น กล่าวคือ ต้องการมีเพื่อน ได้รับความรักและการยอมรับจากผู้อื่น ทั้งนี้เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนนั้นต้องการให้คนอื่นรักชอบตน ต้องการมีคนที่คุณรักชอบ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีสิทธิเป็นเจ้าของสิ่งที่คิดว่าเป็นของตน สิ่งสำคัญก็คือบุคคลต้องการที่จะเป็นผู้ให้และผู้รับความรักเหล่านั้น ดังนั้นองค์การธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน โดยให้เขามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการทำงานเป็นกลุ่ม มีลักษณะของการร่วมมือร่วมใจในการทำงานมากกว่าที่จะมุ่งการแข่งขัน ต้องยอมรับความคิดเห็นของเขาด้วย

4. ความต้องการการยกย่องนับถือ (Esteem needs) ความต้องการในขั้นนี้ แบ่งเป็น 2 ลักษณะได้แก่

4.1 ความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Respect from others) ได้แก่ ต้องการเป็นที่รู้จักของสังคม ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับว่าตนเป็นคนสำคัญ ต้องการมีชื่อเสียง ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น เป็นต้น

4.2 ความต้องการการยอมรับนับถือในตนเอง (Self respect) ได้แก่ ความต้องการที่จะเป็นคนมีความสามารถ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสำเร็จ มีอิสรภาพ และสามารถพึ่งพาตนเองได้

5. ความต้องการตระหนักรู้ในตนเอง (Self actualization needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุดของมนุษย์ในการที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง และเป็นการได้พัฒนาศักยภาพที่แท้จริงของตนเองเพื่อความเป็นมนุษย์ที่แท้จริงด้วยการพัฒนาไปสู่จุดสูงสุดของตนตามศักยภาพที่มีอยู่อย่างแท้จริง องค์การธุรกิจ ควรสนองความต้องการในระดับนี้โดยให้การจูงใจแก่พนักงานหลายๆ ลักษณะ กำหนดเกณฑ์และวิธีการในการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารระดับต่างๆ การมอบหมายงานที่ท้าทาย การให้โอกาสในการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เป็นต้น

มาสโลว์ อธิบายถึงลักษณะของบุคคลที่ต้องการตระหนักรู้ในตนเองว่ามีลักษณะดังนี้ (Crolley, 1989, p. 137)

1. เป็นบุคคลที่มองอนาคต ไม่สนใจอดีต พยายามหาประสบการณ์ในปัจจุบันให้มากที่สุดเพื่อเป้าหมายในอนาคต
2. ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เสี่ยง แต่ต้องเป็นการเสี่ยงที่คุ้มค่า
3. รู้จักตนเอง พยายามค้นหาความสามารถพิเศษ ค่านิยมของตนเอง ความเป็นตัวของตัวเอง
4. พยายามรักษาความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น ไม่หลอกลวงผู้อื่น แสดงความเป็นตัวจริงให้ผู้อื่นรู้จัก
5. แสดงความคิดเห็นแม้ว่าคนอื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม
6. พยายามมุ่งไปสู่เป้าหมายใหม่และพยายามทำให้ดีที่สุด
7. มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีประโยชน์และให้ประสบการณ์ที่ดี
8. พร้อมที่จะรับประสบการณ์ใหม่ โอกาสใหม่ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงและความแตกต่างทางความคิด

## 2. ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's motivator hygiene theory)

ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก เป็นทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย โดยมีชื่อเรียกทฤษฎีของเขาหลายชื่อด้วยกันคือ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) หรือทฤษฎีการจูงใจและชำระรักษา (Motivation-hygiene theory) หรือทฤษฎีการจูงใจ-สุขอนามัย (Motivation-hygiene theory)

ทฤษฎีนี้พัฒนามาจากผลการวิจัย ซึ่งเฮิร์ซเบิร์ก และคณะได้ทำการศึกษาวิจัย โดยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการทำงานของวิศวกรและนักบัญชี ประมาณ 200 กว่าคน ในเมือง พิตสเบิร์ก (Pittsberg) ประเทศสหรัฐอเมริกา

จากผลการศึกษาดังกล่าว ได้ข้อสรุปว่าความพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานนั้นแตกต่างกัน การที่บุคคลมีความพอใจในการทำงานนั้นไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องมีแรงจูงใจในการทำงานเสมอไป ความพอใจในการทำงานจะมีผลให้บุคคลทำงานโดยไม่คิดจะลาออกจากงานหรือนัดหยุดงาน แต่แรงจูงใจในการทำงานจะทำให้บุคคลทำงานด้วยความมีประสิทธิภาพ (พูนศิริ วัจนะภูมิ, 2547, หน้า 151-152) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและพฤติกรรมของบุคคลมี 2 ประเภท คือ

2.1 ปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้นซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ (Costley & Todd, 1991, p. 184)

2.1.1 ความสำเร็จการทำงาน (Achievement)

2.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)

2.1.3 ลักษณะของงาน (Work itself)

2.1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

2.1.5 ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement)

2.2 ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่มีใช้สิ่งจูงใจโดยตรงที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ ปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ (Costley & Todd, 1991, p. 184)

2.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

2.2.2 นโยบายของบริษัทและการบริหาร (Company policy and administration)

2.2.3 เงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทน

2.2.4 สภาพการณ์ของการทำงาน (Working condition)

2.2.5 การควบคุมดูแลหรือการบังคับบัญชา (Supervision)

2.2.6 ความมั่นคงในงาน (Job security)

ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบอร์กและของมาสโลว์สามารถนำมาเปรียบเทียบได้ดังนี้

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบอร์กและของมาสโลว์

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์	ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบอร์ก
ความต้องการตระหนักรู้ในตนเอง	ลักษณะของงาน ความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบ
ความต้องการการยกย่องนับถือ	ความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ
ความต้องการความมั่นคงและ ความปลอดภัย	ความมั่นคงในงาน นโยบายของบริษัทและการบริหาร
ความต้องการทางสรีระ	เงินเดือน สภาพการณ์ของการทำงาน

3. ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's modified need hierachy theory)

ทฤษฎีนี้พัฒนาขึ้นมาโดยเคลย์ตัน พี. แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderfer) โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ แต่ได้สร้างรูปแบบที่แตกต่างออกไปซึ่งเรียกว่าทฤษฎีความต้องการ อี อาร์ จี (ERG: Existence-relatednes-Growth need theory)

Alderfer (Schultz and Schultz, 1998, pp. 240-241) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ 3 ประเภท ดังนี้

3.1 ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence needs) เป็นความต้องการขั้นแรก ได้แก่ ความต้องการด้านทางร่างกายเพื่อการมีชีวิตอยู่รอด ซึ่งรวมถึงความต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย และต้องการความมั่นคงปลอดภัย องค์การสามารถตอบสนองความต้องการด้านนี้ได้ โดยการเพิ่มค่าจ้าง ให้เงินพิเศษ ให้ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย การมีความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น

3.2 ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness needs) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม ต้องการเป็นบุคคลที่มีความหมายสำหรับสังคม เช่น ความต้องการเป็นผู้นำ ความต้องการมีเกียรติยศ ชื่อเสียง ฐานะทางสังคมที่สูงขึ้น ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคมนี้จะเกิดจากการได้ปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้ร่วมงานที่อยู่ในองค์กรและสมาชิกในครอบครัวตลอดจนเพื่อน ๆ

3.3 ความต้องการความก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการที่จะมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงสถานภาพและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น ความต้องการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในหน้าที่การงานเพิ่มขึ้น ความต้องการทำกิจกรรมใหม่ ๆ ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความต้องการความก้าวหน้าที่เกิดจากการได้ใช้ทักษะและความสามารถอย่างเต็มที่ และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เป็นต้น

ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์และทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์ สามารถนำมาเปรียบเทียบได้โดยที่ความต้องการมีชีวิตอยู่จะสัมพันธ์กับความต้องการทางสรีระและความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคมจะมีความสัมพันธ์กับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์ สำหรับความต้องการความก้าวหน้าจะสัมพันธ์กับความต้องการการยกย่องนับถือและความต้องการตระหนักรู้ในตนเอง (Greenberg & Baron, 2003, pp. 194-195) การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีความต้องการทั้ง 2 ทฤษฎี สามารถนำมาแสดงได้ในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ทฤษฎีการจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์กับทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Greenberg & Baron, 2003, p. 192)

ทฤษฎีการจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์	ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์
ความต้องการความก้าวหน้า	ความต้องการตระหนักรู้ในตนเอง ความต้องการการยกย่องนับถือ
ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม	ความต้องการทางสังคม
ความต้องการมีชีวิตอยู่	ความต้องการความมั่นคงและ ความปลอดภัย ความต้องการทางสรีระ



ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์และทฤษฎีความต้องการของแอลเคอร์เฟอร์ มีความแตกต่าง 2 ประการ ดังนี้ (Middlemist & Michael, 1981, p. 139 อ้างถึงใน บุญมั่น ธนาศุกววัฒน์, 2553)

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ยังไม่จำเป็นได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจ บุคคลก็สามารถมีความต้องการที่จะมีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นหรือมีความต้องการที่จะแสดงความสามารถของตนเองได้ ถ้าความต้องการมีชีวิตอยู่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจ ความต้องการอีก 2 อย่างก็ยังมีสำคัญอยู่ แต่ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์นั้น ความต้องการในระดับต่ำสุดจะมีความสำคัญก่อน กล่าวคือ ความต้องการทางสรีระจะต้องได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจก่อน แล้วความต้องการในระดับที่สูงกว่าจึงจะเกิดขึ้นหรือมีความสำคัญ
2. ถ้าความต้องการในขั้นที่สูงกว่าไม่สามารถตอบสนองความพึงพอใจได้ แม้ว่าความต้องการใดได้รับความพึงพอใจแล้ว ความต้องการนั้นก็ยังเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญอยู่ เช่น บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม แต่ความต้องการความก้าวหน้าถูกขัดขวาง บุคคลก็ยังมีความสัมพันธ์ทางสังคมอย่างเหนียวแน่น แต่ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์นั้น เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการนั้นจะหมดความสำคัญไป

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2554, หน้า 31 อ้างถึงใน ศิราภรณ์ วงษ์สุวรรณ, 2557) กล่าวไว้ถึง 2 ลักษณะ คือ ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา อีกลักษณะหนึ่งคือ ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

เคนหวัง บุญเทศ (2544, หน้า 20 อ้างถึงใน ศิราภรณ์ วงษ์สุวรรณ, 2557) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารและผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถรอบตัว โดยเฉพาะด้านภาษาและสังคมศาสตร์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำหลักวิชาการและสภาพแวดล้อมมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานอย่างสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานที่บริหารไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี สุขภาพแข็งแรง จิตใจมั่นคงเชื่อมั่นในตนเอง ไม่อ่อนไหวต่อปัญหาและอุปสรรค มีธรรมาจริยธรรม มีความเมตตาปราณีต่อได้บังคับบัญชา และสามารถเป็นที่พึ่งของเพื่อนร่วมงานได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 35-40 อ้างถึงใน ศิราภรณ์ วงษ์สุวรรณ, 2557) ได้กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากบุคคลธรรมดา ประกอบด้วย

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป เป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจได้ ลักษณะเด่นเป็นคนกล้าแสดงออก มีการแสดงออกที่เหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน อบอุ่น หรือมีความเอื้ออาทร มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผล และก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ มีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ ความสามารถในการปรับตัว มีสภาพการควบคุมภายในตนเอง มีความกล้าหาญและความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 437-452 อ้างถึงใน ศิราภรณ์ วงษ์สุวรรณ, 2557)

ได้กล่าวถึงทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ซึ่งยึดถือว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะจูงใจและสร้างความพึงพอใจของพนักงานให้ทำงาน ทั้งหมดมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน Martin and Robert (1970) ได้ขยายความและทำให้ส่วนของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น โดยมีทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจ (Expectancy theory of motivation) พนักงานได้รับการกระตุ้นให้ทำงานถ้าเขาเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และถ้าเขาเชื่อว่าความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่เขาพึงพอใจ การสร้างแนวความคิดนี้ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเสนอแนะว่า หน้าที่การจูงใจเบื้องต้นของผู้นำจะต้องจูงใจด้านรางวัล เพื่อแนะนำพนักงานให้ผ่านเส้นทางให้เดินทางสู่การแสดงหารางวัล ซึ่งเป็นเป้าหมายและกำจัดอุปสรรคที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) การขึ้นกับสถานการณ์ ผู้นำจะยอมรับพฤติกรรมผู้นำ 4 ประการ คือ (1) ผู้นำแบบบงการ (2) ผู้นำให้การสนับสนุน (3) ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (4) ผู้นำโดยมุ่งที่ความสำเร็จ

Burns (1978, p. 3 อ้างถึงใน ศิราภรณ์ วงษ์สุวรรณ, 2557) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวัง ทั้งในของผู้นำและผู้ตาม เบรินส์ (Burns) เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น

กว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศรัทธามากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4 I’s” คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence of charisma leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำที่จะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหานั้นในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวัง ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีผู้นำ (Non-leadership behavior)

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์กัน มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเพราะเป็นแนวคิดที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ (Bass, 1997, p. 133 อ้างถึงใน ศิราภรณ์ วงษ์สุวรรณ, 2557) ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์ประกอบของพฤติกรรมทั้ง 4 ประการ ซึ่งองค์ประกอบที่ส่วนหนึ่งนั้นก็คือในเรื่องของการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้ง พบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 17)

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 28 อ้างถึงใน ศิราภรณ์ วงษ์สุวรรณ, 2557) ได้สรุปว่าการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจ ให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจและเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพงดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดีการคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

สมยศ นาวิการ (2531, หน้า 75 อ้างถึงใน ศิราภรณ์ วงษ์สุวรรณ, 2557) ให้ความเห็นว่าผู้บริหารควรปฏิบัติต่อครูผู้ปฏิบัติงานในฐานะสิ่งมีชีวิตที่มีจิตใจ คอยดูแลสวัสดิการเพิ่มสิ่งจูงใจ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้คืออยู่เสมอ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับครูผู้ปฏิบัติงาน และส่งผลต่อความสำเร็จทั้งในความต้องการ

ของครูผู้ปฏิบัติงานเองและส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนด้วย ดังนี้

1. เสริมสร้างกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรในโรงเรียน เป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและสร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
3. สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดี
5. ช่วยทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียน เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
7. ทำให้เกิดศรัทธาและเชื่อมั่นในโรงเรียนที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดสุขกายสุขใจในการทำงาน
8. แร่งจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และทำให้เกิดประสิทธิผล สรุปได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่จะเป็นตัวกำหนดให้ผู้บริหาร ได้นำลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแต่ละด้านมาใช้

Vega and Yanouzas (1984, p. 147 อ้างถึงใน ธัญวรัตน์ เลิศพันธ์, 2555) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจจะเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจสูง และในทำนองเดียวกันก็จะมีความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาสูงด้วยเช่นกัน ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจจะสามารถดึงเอาความสามารถพิเศษของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาใช้แทนที่จะเก็บเอาไว้ และเนื่องจากการมีสัมพันธภาพอันดีกับผู้อื่นในทางกว้าง ดังนั้นผู้บริหารที่มีพลังอำนาจจึงมักเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานระดับล่าง ๆ พัฒนาความสามารถในการทำงานอย่างอิสระ

Yukl (1981, pp. 44-59 อ้างถึงใน ธัญวรัตน์ เลิศพันธ์, 2555) กล่าวว่า การใช้พลังอำนาจแต่ละด้านส่งผลต่อการปฏิบัติงานต่างกัน โดยได้เสนอว่า การใช้พลังอำนาจอ้างอิงและพลังอำนาจความเชี่ยวชาญส่งผลให้ผู้ปฏิบัติตามมีความผูกพันในระดับสูงกว่าพลังอำนาจอื่น การใช้พลังอำนาจตามกฎหมายและพลังอำนาจการให้รางวัลส่งผลให้ผู้ปฏิบัติตามมีระดับสูงกว่าพลังอำนาจอื่น ส่วนพลังอำนาจการบังคับส่งผลให้ผู้ปฏิบัติตามต่อต้านมากที่สุด นอกจากนี้ผลการศึกษหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครูสอดคล้องกับผลการศึกษาของมาลา ทัดมาลี (2544) และทรงวุฒิ เน้นหนา (2542) พบว่าการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวก

สรุปจากแนวคิดของ สมยศ นาวิการ (2531) สุพิษ จุ้ยกลาง (2550) ศิริรัตน์ ปรีชา (2554) และกฤติยา พิภูลทอง (2556) พบว่า ภาวะผู้นำและแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กัน

**ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี (งานการเจ้าหน้าที่ เทศบาลตำบลเสมีด, 2557)**

#### การบริหาร

คณะผู้บริหาร ประกอบด้วย

1. นายกเทศมนตรี	จำนวน	1 คน
2. รองนายกเทศมนตรี	จำนวน	2 คน
3. เลขานุการนายกเทศมนตรี	จำนวน	1 คน
4. ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี	จำนวน	1 คน

**ศักยภาพด้านบุคลากรของเทศบาลตำบลเสมีด ประกอบด้วย**

1. นักบริหารงานเทศบาล		
1.1 ปลัดเทศบาลตำบลเสมีด	จำนวน	1 คน
1.2 รองปลัดเทศบาลตำบลเสมีด	จำนวน	3 คน
2. จำนวนบุคลากร	จำนวน	168 คน

แบ่งเป็น

2.1 พนักงานเทศบาล	จำนวน	38 คน
2.2 ลูกจ้างประจำ	จำนวน	6 คน
2.3 พนักงานจ้าง	จำนวน	124 คน
2.3.1 พนักงานจ้างตามภารกิจ	จำนวน	39 คน
2.3.2 พนักงานทั่วไป	จำนวน	89 คน
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	จำนวน	110 คน
3.2 ปริญญาตรี	จำนวน	52 คน
3.3 สูงกว่าปริญญาตรี	จำนวน	10 คน

**หน่วยงานภายในเทศบาลตำบลเสมีด**

1. สำนักปลัดเทศบาล
2. กองคลัง
3. กองช่าง

4. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
5. กองการศึกษา
6. กองสวัสดิการสังคม

**สำนักปลัดเทศบาล** มีหน้าที่ควบคุมและรับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ของงานบริหารงานทั่วไปงานการเจ้าหน้าที่งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยงานรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงงานวิเคราะห์นโยบายและแผนงานนิติการโดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปของเทศบาลสำนักปลัดเทศบาลประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้

#### 1. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

##### 1.1 งานบริหารงานทั่วไปมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

- 1.1.1 งานสารบรรณของ
- 1.1.2 งานการเตรียมการสำหรับการประชุมต่าง ๆ
- 1.1.3 งานราชพิธีต่าง ๆ
- 1.1.4 งานเกี่ยวกับการเลือกตั้งระดับชาติและระดับท้องถิ่น
- 1.1.5 งานเลขานุการการจัดวางระบบควบคุมภายในตามระเบียบ
- 1.1.6 งานจัดซื้อ-จัดจ้างและจัดทำฎีกาเบิกเงินงบประมาณรายจ่ายของ

#### สำนักปลัดเทศบาล

1.1.7 งานจัดทำทะเบียนคุมวัสดุและอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งการจัดทำทะเบียนคุมการซ่อมแซมและบำรุงรักษาครุภัณฑ์ต่าง ๆ ในส่วนของฝ่ายบริหารงานทั่วไป

##### 1.2 งานกิจการสภามีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

- 1.2.1 งานเลขานุการและงานประชุมสภาเทศบาล
- 1.2.2 งานจัดเตรียมการประชุมสภาพ
- 1.2.3 งานสิทธิและสวัสดิการต่าง ๆ ของคณะผู้บริหาร และสมาชิก

#### สภาเทศบาล

1.2.4 งานจัดทำเปลี่ยนแปลงบัตรประวัติของคณะผู้บริหาร และสมาชิกสภาเทศบาล

##### 1.3 งานวิเคราะห์นโยบายและแผนมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1.3.1 งานจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนพัฒนาสามปี/ การเพิ่มเติม แก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงแผน แผนการดำเนินงานประจำปี ติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา

- 1.3.2 งานศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลผลแผนพิจารณา

#### เสนอแนะ

- 1.3.3 งานจัดทำเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี/ เพิ่มเติม
- 1.3.4 งานโอนเงินงบประมาณ/ แก้ไขเปลี่ยนแปลงคำชี้แจงงบประมาณประจำปี
- 1.4 งานเลขานุการผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้
  - 1.4.1 งานจัด/ ตรวจสอบแฟ้มของส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อเสนอผู้บริหารเทศบาล
  - 1.4.2 งานจดบันทึกกำหนดการประชุมหรือการนัดหมายของผู้บริหารเทศบาล
  - 1.4.3 งานดูแล/ อำนวยความสะดวกให้กับผู้บริหารเทศบาล
  - 1.4.4 งานต้อนรับ/ ดูแลผู้มาติดต่อราชการกับผู้บริหารเทศบาล

## 2. ฝ่ายอำนวยการ

- 2.1 งานการเจ้าหน้าที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้
  - 2.1.1 การบริหารงานบุคคลของพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง
  - 2.1.2 งานพัฒนาบุคลากรด้านต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม สัมมนาการศึกษาต่อและการเดินทางไปทัศนศึกษาดูงาน
  - 2.1.3 งานเกี่ยวกับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเครื่องราชต่าง ๆ
  - 2.1.4 การจัดทำทะเบียนประวัติ บัตรประจำตัว และบัตรต่าง ๆ
  - 2.1.5 การจัดทำกำหนดประโยชน์ตอบแทนอื่น
  - 2.1.6 งานลงระบบสารสนเทศแผนอัตรากำลังพนักงานเทศบาลลูกจ้างประจำ
  - 2.1.7 งานลงระบบสารสนเทศระบบบำเหน็จบำนาญพนักงานเทศบาล

### ลูกจ้างประจำ

- 2.1.8 งานพิจารณาดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงานของพนักงานเทศบาล ลูกจ้าง และพนักงานจ้าง
- 2.1.9 งานการจัดระบบงาน การสรรหา การสอบ และการบรรจุแต่งตั้งพนักงานจ้างตามภารกิจและพนักงานจ้างทั่วไป
- 2.1.10 งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
- 2.2 งานนิติการมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้
  - 2.2.1 งานเทศบัญญัติท้องถิ่น
  - 2.2.2 งานให้คำปรึกษางานควบคุมอาคาร
  - 2.2.3 งานสอบสวนข้อเท็จจริง/ วินัยพนักงานเทศบาล
  - 2.2.4 งานคดีแพ่ง คดีอาญา
  - 2.2.5 งานตอบข้อทักท้วงหรือข้อสังเกตของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาค
  - 2.2.6 งานติดตามพฤติกรรมนักโทษในเขตพื้นที่



### 2.3 งานประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

- 2.3.1 งานรวบรวมข้อมูล สถิติ ข้อคิดเห็น ทำที่ความรู้สึกของประชาชนที่แสดงออกหรือจากสื่อมวลชนต่าง ๆ และปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านประชาสัมพันธ์
- 2.3.2 งานเผยแพร่ข่าวสารของเทศบาล
- 2.3.3 งานถ่ายภาพกิจกรรมต่าง ๆ ของเทศบาล
- 2.3.4 งานให้บริการระบบ Wifi ในเขตพื้นที่
- 2.3.5 งานประชาสัมพันธ์อ่านข่าวเสียงตามสายของเทศบาล
- 2.3.6 งานจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ของเทศบาล

### 3. ฝ่ายปกครอง

#### 3.1 งานทะเบียนราษฎรมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

- 3.1.1 งานปฏิบัติหน้าที่ในการพิจารณาทำความเห็นสรุปรายงานเสนอแนะ เกี่ยวกับงานทะเบียนราษฎร
- 3.1.2 งานปฏิบัติงานทะเบียนราษฎรให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและคำสั่งเกี่ยวกับเรื่องการอนุญาต การจดทะเบียนและจัดทำทะเบียนราษฎรและทะเบียนต่าง ๆ
- 3.1.3 การจัดทำทะเบียนผู้มีสิทธิเลือกตั้ง บัญชีรายชื่อผู้มีสิทธิเลือกตั้ง
- 3.2 งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้
  - 3.2.1 การช่วยเหลือและฟื้นฟูผู้ที่ได้รับภัยต่าง ๆ
  - 3.2.2 การกู้ภัยการกู้ชีพต่าง ๆ
  - 3.2.3 การจัดทำแผน/ การป้องกันและระงับอัคคีภัยในพื้นที่เขตเทศบาลและในโรงงาน
  - 3.2.4 การฝึกซ้อม ทบทวน การดับเพลิง การระงับสาธารณภัยต่าง ๆ แก่เจ้าหน้าที่ป้องกันฯ ดับเพลิง อปพร.
  - 3.2.5 การสำรวจแหล่งน้ำธรรมชาติและท่อธารประปาดับเพลิงตามถนนสายต่าง ๆ ภายในโรงงานอุตสาหกรรมสำรวจถึงเคมีดับเพลิง
  - 3.2.6 งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

#### 3.3 งานรักษาความสงบและความมั่นคงมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

- 3.3.1 งานดูแลความเรียบร้อยการจัดระเบียบ หาบเร่ แผงลอย รถเข็นขายของบนทางเท้าภายในเขตเทศบาลตำบลเสมีด โดยให้เป็นไปตามเทศบัญญัติข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

**กองคลัง** ประกอบด้วยหน่วยงานย่อย 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานคลัง ฝ่ายพัสดุ และทรัพย์สิน ฝ่ายพัฒนารายได้ฝ่ายแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน โดยมีหน้าที่ควบคุมดูแลและรับผิดชอบการปฏิบัติงานในด้านงานพัสดุและทรัพย์สิน งานการเงินและบัญชี งานระเบียบ การคลัง

งานสถิติการคลัง งานพัฒนารายได้ งานผลประโยชน์และกิจการพาณิชย์ งานแผนที่ภาษีและทะเบียน  
งานบริการข้อมูลแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สินและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้มอบหมาย

## 1. ฝ่ายบริหารงานคลัง

### 1.1 งานการเงินและบัญชี

1.1.1 ตรวจสอบฎีกาเบิกจ่ายและเขียนเช็คสั่งจ่ายเงินให้แก่ผู้มีสิทธิ์หรือเจ้าหน้าที่

1.1.2 จัดทำบัญชีเงินสดจ่าย

1.1.3 ตรวจสอบงบประมาณคงเหลือ

1.1.4 จัดทำทะเบียนคุมงบประมาณรายจ่าย แยกตามหมวด ประเภท

### แผนงาน โครงการ

1.1.5 จัดทำเอกสารรายละเอียดการรับเงินเดือน/ ค่าตอบแทนผู้บริหารและพนักงาน

1.1.6 จัดทำภาษีหัก ณ ที่จ่าย

1.1.7 จัดทำหนังสือรับรองเงินเดือน ค่าจ้าง

1.1.8 ควบคุมดูแล การจัดทำรับ-จ่าย งบทดลองและรายงานอื่น ๆ ของงานการเงิน

### และบัญชี

1.1.9 รายงานข้อมูลในระบบ E-plan

## 2. ฝ่ายพัสดุและทรัพย์สิน

### 2.1 งานพัสดุและทรัพย์สิน

2.1.1 จัดทำทะเบียนหลักประกันสัญญา ตรวจสอบ พร้อมคืนหลักประกัน

2.1.2 งานลงทะเบียนคุมการจัดซื้อ-จัดจ้าง

2.1.3 งานดำเนินการจัดซื้อ-จัดจ้างด้วยวิธีสอบราคา ประกวดราคา การประมูล

### ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

2.1.4 งานปฏิบัติด้านเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ-จัดจ้าง

2.1.5 งานลงทะเบียนคุมการจัดซื้อ-จัดจ้าง

2.1.6 ปฏิบัติงานจัดทำทะเบียนครุภัณฑ์

2.1.7 จัดทำรายงานการตรวจสอบพัสดุประจำปี การจำหน่ายพัสดุ

### 2.2 งานธุรการ

2.2.1 งานสารบรรณของกองคลัง

2.2.2 งานจัดทำทะเบียนรับ-จ่ายพัสดุ และรายงานพัสดุกงเหลือของกองคลัง

2.2.3 งานเกี่ยวกับฉาปนกิจสงเคราะห์

2.2.4 งานเกี่ยวกับสหกรณ์พนักงานเทศบาล

2.2.5 งานจัดทำฎีกาเบิกจ่ายต่างๆ ของกองคลัง

### 3. ฝ่ายพัฒนารายได้

#### 3.1 งานพัฒนารายได้

3.1.1 งานดูแลการจัดเก็บรายได้ของเทศบาลให้เป็นไปตามระเบียบ

3.1.2 ตรวจสอบเอกสารหลักฐาน รวมทั้งรายละเอียดต่างๆ ของ

ผู้เสียภาษีทุกประเภท

3.1.3 งานเร่งรัดจัดเก็บภาษีให้ครบถ้วนและแจ้งเตือนผู้เสียภาษี

3.1.4 ตรวจสอบประเมินภาษีในเบื้องต้น

3.1.5 รับชำระภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย และภาษีบำรุงท้องที่

3.1.6 งานจดทะเบียนพาณิชย์

3.1.7 สืบหาข้อมูลป้าย โรงเรือนและที่ดินที่เปลี่ยนแปลงและปรับข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน

3.1.8 งานจัดเก็บค่ารักษาความสะอาด

#### 3.2 งานแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน

3.2.1 คัดลอกข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงจากสำนักงานที่ดิน

3.2.2 จัดทำทะเบียนทรัพย์สิน

3.2.3 จัดทำทะเบียนคุมผู้ชำระภาษี

3.2.4 สืบหาข้อมูลโรงเรือนและที่ดิน ป้ายที่เปลี่ยนแปลง

3.2.5 ปรับปรุงข้อมูลทะเบียนทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน

3.2.6 ปฏิบัติหน้าที่ธุรการของฝ่ายพัฒนารายได้

3.2.7 จัดทำทะเบียนทรัพย์สินผู้ชำระภาษีและปรับข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน

3.2.8 จัดทำแผนที่ภาษีให้ครบถ้วนและสืบหาข้อมูลภาคสนามเพื่อ

ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน

3.2.9 งานจัดเก็บค่ารักษาความสะอาด

กองช่าง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสำรวจ ออกแบบ การจัดทำข้อมูล

ทางด้านวิศวกรรมงานสถาปัตยกรรม งานออกแบบ และเขียนแบบการตรวจสอบการก่อสร้างงานผังเมือง

งานสาธารณูปโภคงานสวนสาธารณะงานจัดสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะงานธุรการ/ งานสารบรรณ

งานพัสดุและทรัพย์สินงานการควบคุมอาคารตามระเบียบกฎหมายงานแผนการปฏิบัติงาน

การก่อสร้างและซ่อมบำรุงการรวบรวมประวัติติดตามการควบคุมการบำรุงรักษาเครื่องจักรกล

และยานพาหนะและงานอื่นที่เกี่ยวข้องแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือ

## 1. ฝ่ายแบบแผนและก่อสร้าง

### 1.1 งานวิศวกรรม

1.1.1 สํารวจออกแบบคำนวณโครงสร้างด้านวิศวกรรมงานถนนและสะพาน

1.1.2 งานวางโครงการและก่อสร้างด้านวิศวกรรมงานถนนและสะพาน

1.1.3 งานให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบ และบริการเกี่ยวกับงาน

ด้านวิศวกรรมงานถนนและสะพาน

### 1.2 งานผังเมือง

1.2.1 งานให้คำปรึกษาด้านผังเมือง งานวิเคราะห์ วิจัย งานผังเมือง  
และสิ่งแวดล้อม

1.2.2 งานจัดทำผังเมืองรวมและผังเมืองเฉพาะ งานตรวจสอบโครงการ  
พัฒนาผังเมือง

1.2.3 งานควบคุมแนวเขตถนน ทางสาธารณะและที่ดินสาธารณะประโยชน์  
งานเวนคืน และจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน

1.2.4 งานปรับปรุง ซ่อมแซมอาคาร หรือสิ่งก่อสร้าง

1.2.5 งานรับเรื่องการขออนุญาตก่อสร้างอาคาร คัดแปลง หรือรื้อถอนอาคาร

1.2.6 งานตรวจเขตควบคุมการก่อสร้างอาคาร คัดแปลง หรือรื้อถอนอาคาร

### 1.3 งานธุรการ

1.3.1 งานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินเดือน เงินสวัสดิการ เงินค่าตอบแทน  
ของพนักงานเทศบาล ลูกจ้าง และพนักงานจ้างเทศบาล ของกองช่างทั้งหมด

1.3.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดซื้อ-จัดจ้าง พร้อมทั้งวางฎีกาเบิกจ่ายเงินในหมวดค่าวัสดุ  
ครุภัณฑ์

1.3.3 งานควบคุมเบิกจ่ายและจัดทำทะเบียนพัสดุ ครุภัณฑ์

1.3.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการขออนุมัติโอนเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี  
ในกรณีเงินงบประมาณในหมวดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตั้งไว้ไม่เพียงพอ (โดยไม่ผ่านสภา)

1.3.5 งานบันทึกรายงานการประชุมภายในกองช่าง

1.3.6 งานดูแลและจัดเตรียมประสานงานและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

## 2. ฝ่ายการโยธา

### 2.1 งานจัดสถานที่และการไฟฟ้าสาธารณะ

2.1.1 ออกแบบจัดสถานที่ ประดับตกแต่งอาคารสถานที่ ติดตั้งไฟฟ้า  
ในงานประเพณี งานรัฐพิธี และงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

- 2.1.2 งานด้านซ่อมบำรุงรักษาเกี่ยวกับการติดตั้งไฟฟ้าและอุปกรณ์
- 2.1.3 งานจัดสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะ
- 2.1.4 การติดตั้งงานด้านไฟฟ้าและอุปกรณ์
- 2.1.5 งานควบคุมด้านซ่อมบำรุงรักษาเกี่ยวกับการติดตั้งไฟฟ้าและแสงสว่าง
- 2.1.6 งานในการจัดสถานที่ต่าง ๆ ในเรื่องไฟฟ้าแสงสว่าง
- 2.2 งานสวนสาธารณะ
  - 2.2.1 งานจัดสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ เช่น สวนสาธารณะ สวนสัตว์ สวนหย่อม
  - 2.2.2 งานควบคุมดูแลบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
  - 2.2.3 งานดูแล บำรุงรักษาต้นไม้ พันธุ์ไม้ต่าง ๆ .
  - 2.2.4 งานจัดทำ คู่มือรักษาเรือนเพาะชำและขยายพันธุ์ไม้ต่าง ๆ
  - 2.2.5 งานประดับตกแต่งสถานที่ อาคาร เกี่ยวกับการใช้พันธุ์ไม้ต่าง ๆ
  - 2.2.6 งานให้คำปรึกษาแนะนำ เผยแพร่ทางด้านภูมิสถาปัตยกรรม
  - 2.2.7 งานประมาณราคาค่าด้านภูมิสถาปัตยกรรม
- 2.3 งานสาธารณูปโภค
  - 2.3.1 งานด้านก่อสร้างหรือซ่อมแซมบำรุงรักษาอาคาร ถนน สะพาน ทางเท้า เขื่อน ฯลฯ
  - 2.3.2 ให้คำปรึกษา แนะนำ หรือตรวจสอบเกี่ยวกับ งานก่อสร้าง ซ่อมบำรุงรักษาอาคาร ถนน สะพาน ทางเท้า เขื่อน ฯลฯ
  - 2.3.3 งานโครงการและงานควบคุมการก่อสร้าง ประมาณงานซ่อมแซมบำรุงรักษาอาคาร ถนน สะพาน ทางเท้า เขื่อน ฯลฯ

**กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม** บ้านเมืองที่จะสะอาดเรียบร้อยสวยงามน่าอยู่อาศัยขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่ดูแลรักษาสภาพแวดล้อมและธรรมชาติโดยเฉพาะการรักษาความสะอาดการจัดเก็บขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูลป้องกันมลพิษรวมทั้งส่งเสริมการสาธารณสุขขั้นมูลฐานและการป้องกัน โรคติดต่อเป็นหน้าที่ของฝ่ายสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลเสมีด มีสุขภาพอนามัยที่แข็งแรงสมบูรณ์ และมีสุขภาพชีวิตที่ดี งานที่รับผิดชอบ คือ การวางแผนด้านสาธารณสุข จัดทำแผนโครงการประสานแผนการ ปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ งานข้อมูลข่าวสาร งานควบคุมด้านสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อม งานสุขาภิบาลอาหารควบคุมประกอบ การค้าที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ป้องกันควบคุมแก้ไขเหตุรำคาญและมลภาวะ งานรักษาความสะอาด รวบรวมขนถ่ายขยะมูลฝอย งานส่งเสริมสุขภาพ งานสาธารณสุขมูลฐาน งานสุขศึกษา งานป้องกัน

และควบคุมโรคติดต่อ งานสัตว์แพทย์งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือ

## 1. ฝ่ายบริหารงานสาธารณสุข

### 1.1 งานสุขาภิบาลและอนามัยสิ่งแวดล้อม

1.1.1 งานควบคุมด้านงานสุขาภิบาลและสิ่งแวดล้อม

1.1.2 งานสุขาภิบาลอาหารและโภชนาการ

1.1.3 งานควบคุมการประกอบกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ

1.1.4 งานป้องกันควบคุมแก้ไขเหตุรำคาญและมลภาวะ

1.1.5 งานตรวจสอบเรื่องร้องเรียน เรื่องร้องทุกข์ ของประชาชน

1.1.6 งานสุขาภิบาลโรงงาน งานอาชีวอนามัย และงานฉาปนกิจ

1.1.7 งานจัดทำทะเบียน ควบคุม และตรวจสอบผู้ประกอบการค้า

และการออกใบอนุญาต

1.1.8 งานจัดทำแผนงานโครงการด้านสุขาภิบาลและอนามัย

สิ่งแวดล้อม

1.1.9 ควบคุมดูแลและจัดเก็บค่าธรรมเนียมใบอนุญาตต่าง ๆ ตาม

พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 และเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550)

### 1.2 งานรักษาความสะอาด

1.2.1 งานเก็บรวบรวมขยะมูลฝอย

1.2.2 งานขนถ่ายสิ่งปฏิกูลและมูลฝอย

1.2.3 งานรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของพื้นที่

ในความรับผิดชอบ

1.2.4 งานพัฒนา ทำความสะอาดถนน และไหล่ทางในเขตพื้นที่

ความรับผิดชอบ

### 1.3 งานธุรการ

1.3.1 งานสารบรรณและงานธุรการทั่วไป

1.3.2 งานจัดฎีกาเบิกจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าครองชีพ ค่าเช่าบ้านและเงินสวัสดิการต่างๆ ของกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

1.3.3 งานจัดทำป้าย คำสั่ง ประกาศ และการจัดทำแผนพัฒนาต่าง ๆ

1.3.4 งานด้านประชาสัมพันธ์ อำนวยความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชน

1.3.5 งานรับเรื่องร้องเรียน งานรับเรื่องร้องทุกข์ ของประชาชน

1.3.6 งานจัดเก็บค่าธรรมเนียมการออกไปอนุญาตต่าง ๆ ตามพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 และเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550)

## 2. ฝ่ายบริการสาธารณสุข

### 2.1 งานส่งเสริมสุขภาพ

2.1.1 งานอนามัยโรงเรียน

2.1.2 งานอนามัยแม่และเด็ก

2.1.3 งานวางแผนครอบครัว

2.1.4 งานโภชนาการ

2.1.5 งานด้านสุขศึกษา

2.1.6 งานด้านโภชนาการ

2.1.7 งานสุขภาพจิต

2.1.8 งานผู้สูงอายุและชมรมผู้สูงอายุ

2.1.9 งานสาธารณสุขมูลฐาน และชมรมอาสาสมัครสาธารณสุข

2.1.10 งานกองทุนหลักประกันสุขภาพ เทศบาลตำบลเสม็ด

2.1.11 งานวางแผนควบคุมกสรปฏิบัติงานและประเมินผลตามแผน

2.1.12 งานรับส่งผู้ป่วยเพื่อการตรวจรักษาอย่างต่อเนื่องงานติดตามผู้ป่วยให้สุขศึกษาและฟื้นฟู

2.1.13 งานนิเทศด้านการรักษาพยาบาล การอนามัย และงานสาธารณสุขมูลฐาน

2.1.14 งานค้นคว้าวิจัย และรายงานการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานการพยาบาล

2.1.15 งานสนับสนุนแพทย์เกี่ยวกับตรวจ วินิจฉัย และให้บริการรักษาพยาบาล

### 2.2 งานป้องกันและควบคุมโรค

2.2.1 งานควบคุมแมลงและพาหะนำโรค

2.2.2 งานป้องกันและควบคุมสารเสพติด

2.2.3 งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

**กองการศึกษา** ประกอบด้วยหน่วยงานย่อย 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารการศึกษาฝ่ายแผนงานและโครงการฝ่ายส่งเสริมการศึกษาศาสนาและ วัฒนธรรม มีหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบด้านการปฏิบัติงานในด้านงานกิจการนักเรียน งานการศึกษาปฐมวัยงานแผนและโครงการ

งานระบบสารสนเทศ งานส่งเสริมประเพณีศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น งานกิจการศาสนา งานกีฬา และนันทนาการงานกิจกรรมเด็กและเยาวชนและงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

## 1. ฝ่ายบริหารการศึกษา

### 1.1 งานการศึกษาปฐมวัย

1.1.1 งานพัสดุ/ งานจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน

1.1.2 งานธุรการและงานสารบรรณ

1.1.3 งานส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการศึกษา/ งานระบบ

สารสนเทศทางการศึกษา

1.1.4 งานจัดให้ความรู้ และถ่ายทอดเทคโนโลยีในการประกอบอาชีพให้กับ เด็ก เยาวชนและประชาชนในท้องถิ่น

1.1.5 งานจัดทำรายงานการศึกษา และสถิติข้อมูลต่าง ๆ

1.1.6 งานส่งเสริมการศึกษานอกระบบโรงเรียน

1.1.7 งานโครงการด้านการศึกษา

1.1.8 งานติดต่อประสานงานกับสถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.1.9 งานสภาเด็กและเยาวชนตำบล

### 1.2 งานกีฬาและนันทนาการ

1.2.1 งานส่งเสริมกีฬาให้กับเด็ก เยาวชนและประชาชน

1.2.2 งานโครงการด้านกีฬาและนันทนาการ

1.2.3 งานติดต่อประสานงานกับสถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### 1.3 งานส่งเสริมประเพณี ศิลปะและวัฒนธรรม

1.3.1 งานอนุรักษ์และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นให้คงอยู่

1.3.2 งานการจัดงานประเพณีต่าง ๆ ของท้องถิ่น

1.3.3 งานเผยแพร่และถ่ายทอดให้เด็ก เยาวชน ประชาชนในท้องถิ่น มีความรักและหวงแหนศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.3.4 งานจัดตั้งหรือส่งเสริมให้มีการตั้งศูนย์วัฒนธรรมท้องถิ่น รวบรวมแหล่งข้อมูลภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.3.5 งานจัดกิจกรรมส่งเสริม อนุรักษ์ ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีต ประเพณีที่เน้นเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น

1.3.6 งานโครงการเกี่ยวกับประเพณี วัฒนธรรมของท้องถิ่น วันสำคัญของชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์



**กองสวัสดิการสังคม** มีภารกิจหลักในการช่วยเหลือป้องกันแก้ไขส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพ เด็กเยาวชนสตรี ผู้พิการ ผู้สูงอายุ ผู้ยากไร้ กลุ่มอาชีพต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการทางสังคม เพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานของชุมชน ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีสามารถพึ่งตนเองได้

## 1. ฝ่ายส่งเสริมและสวัสดิการสังคม

### 1.1 งานสังคมสงเคราะห์

- 1.1.1 ศึกษาและวิเคราะห์ด้านสังคมสงเคราะห์ วางแผนดำเนินการ ให้การสงเคราะห์ แยกประเภทและการปฏิบัติต่อผู้รับการสงเคราะห์
- 1.1.2 แนะนำและให้คำปรึกษาหารือในการดำเนินการสงเคราะห์
- 1.1.3 วิเคราะห์หรือสังเคราะห์งานทางด้านสังคมสงเคราะห์
- 1.1.4 เผยแพร่ผลงานทางด้านสังคมสงเคราะห์
- 1.1.5 จัดฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงาน
- 1.1.6 งานปรับปรุง ซ่อมแซมบ้านผู้ยากไร้ ผู้ด้อยโอกาส
- 1.1.7 งานสวัสดิการสังคมและสงเคราะห์ผู้ด้อยโอกาส ผู้ยากไร้ และคนพิการ
- 1.1.8 งานสนับสนุนการประกอบอาชีพคนพิการ
- 1.1.9 งานปรับสภาพบ้านคนพิการ
- 1.1.10 งานตามนโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับคนพิการและผู้ป่วยเอดส์
- 1.1.11 ช่วยเหลือ ติดตาม เยี่ยมเยียน แนะนำให้คำปรึกษาแก่ผู้ขอรับการสงเคราะห์
- 1.1.12 จัดทำสถิติ ทะเบียนประวัติ รายงานผลและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้ขอรับการสงเคราะห์ คนพิการ และผู้ป่วยเอดส์
- 1.1.13 งานศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีทางการเกษตร
- 1.1.14 งานส่งเสริมทางวิชาการเกษตรและแรงงาน
- 1.1.15 โครงการจ้างนักเรียน/นักศึกษาทำงานช่วงปิดภาคเรียน
- 1.1.16 งานส่งเสริมและสนับสนุนศูนย์พัฒนาครอบครัวในชุมชน
- 1.1.17 งานส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพกลุ่มพัฒนาสตรี และสตรีในชุมชน
- 1.1.18 งานส่งเสริมสนับสนุนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
- 1.1.19 งานสงเคราะห์เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุคนพิการ และผู้ป่วยเอดส์
- 1.1.20 งานฎีกาเบิกจ่ายเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ คนพิการ และผู้ป่วยเอดส์

## 1.2 งานพัฒนาชุมชน

1.2.1 ติดตามประสานงาน วางแผน มอบหมายงาน ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ไขปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงาน พัฒนาชุมชน

1.2.2 ดำรวจข้อมูลเบื้องต้นเพื่อจัดทำแผนงาน

1.2.3 ดำเนินการและสนับสนุนให้มีการรวมกลุ่มของประชาชนประเภทต่างๆ แสวงหาผู้นำท้องถิ่น เป็นผู้นำและเป็นทีปรึกษากลุ่มในการพัฒนาชุมชน

1.2.4 ดูแลส่งเสริมประชาชนให้มีความสนใจ ความเข้าใจและความคิดริเริ่มในการพัฒนาชุมชนในเขตเทศบาลตำบลเสมีด ร่วมทำงานพัฒนากับประชาชนในเขตเทศบาลอย่างใกล้ชิด

1.2.5 งานจัดตั้งชุมชน/ คณะกรรมการชุมชน

1.2.6 งานการเลือกตั้งคณะกรรมการชุมชน

1.2.7 งานจัดประชุมประชาคม/ งานจัดทำและปรับปรุงแผนชุมชน

## 1.3 งานธุรการ

1.3.1 ประสานงาน วางแผน มอบหมายงาน ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำปรับปรุงแก้ไขติดตาม ประเมินผลและแก้ไขปัญหาคัดข้องในการปฏิบัติงาน

1.3.2 ร่างโต้ตอบ บันทึก ย่อเรื่อง ตรวจทานหนังสือและประมวลรายงาน

1.3.3 จัดทำฎีกาทุกประเภท

1.3.4 จัดทำแผนพัฒนาสามปี แผนยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงาน แผนการจัดซื้อ-จัดจ้าง เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

1.3.5 จัดวางระบบควบคุมภายใน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อภิชาติ นามมุงคุณ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในองค์กรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหนองแค จ. สระบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร กับบรรยากาศองค์การในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี และเพื่อศึกษาสมการพยากรณ์ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีต่อบรรยากาศองค์การในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ คือ

กลุ่มตัวอย่างข้าราชการ จำนวน 120 ลูกจ้างประจำ จำนวน 22 คน พนักงานจ้างภารกิจและทั่วไป จำนวน 125 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับด้านความคาดหวังเท่ากับ .9292 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t-test) สถิติวิเคราะห์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลในภาพรวม เห็นว่า อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกรายการ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ พฤติกรรมที่เน้นงาน พฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง และค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย คือพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์บรรยากาศองค์การในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 2 รายการ ระดับปานกลาง 2 รายการ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ บรรยากาศแบบปลดปล่อย บรรยากาศแบบเปิดกว้าง บรรยากาศแบบผูกมัด และบรรยากาศแบบปิดกั้น ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี ด้านพฤติกรรมที่เน้นงาน ด้านพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ ด้านพฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านบรรยากาศแบบเปิดกว้างและบรรยากาศ แบบปลดปล่อย ส่วนด้านบรรยากาศแบบผูกมัด และบรรยากาศแบบปิดกั้น ไม่มีความสัมพันธ์

เพ็ญศรี เนาะแก้ว (2551) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานครู ได้แก่ ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการประสานงาน และด้านการเข้าสังคม ได้ดี เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี จำแนกตามตำแหน่งเพศ และประสบการณ์ในการทำงาน ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ คือ กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารจำนวน 40 คน แล้วสุ่มอย่างง่ายสำหรับพนักงานครู ได้กลุ่มตัวอย่าง 285 คน หลังจากนั้นเทียบสัดส่วนจากประชากรของแต่ละโรงเรียนแล้วสุ่มอย่างง่ายรวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 325 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ด้านความคาดหวังเท่ากับ .99 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า (1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการ เข้าสังคมได้ดี ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการประสานงาน ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการ โน้มน้ำใจดี ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ (2) เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล และเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี จำแนกตามตำแหน่งเพศ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

บุญแสง ชีระภากร (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำและการบริหารงานของผู้บริหาร องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำและ การบริหารงานของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้ง 3 ประเภท คือ นายกองค์การ บริหารส่วนจังหวัด นายกเทศมนตรีและนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างประเภทภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และการบริหารงาน ในมิติต่าง ๆ ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ คือ กลุ่มตัวอย่างนายก อบจ. จำนวน 36 คน นายกเทศมนตรี จำนวน 78 คน นายกอบต. จำนวน 412 คน โดยกระจายตามขนาดจังหวัดใหญ่ กลาง และเล็ก ดังนี้ จังหวัดขนาดใหญ่ 6 จังหวัด สุ่มตัวอย่างนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด 6 คน นายกเทศมนตรี 26 คน นายกองค์การบริหารส่วนตำบล 100 คน จังหวัดขนาดกลาง 6 จังหวัด สุ่มตัวอย่างนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด 6 คน นายกเทศมนตรี 26 คน นายกองค์การบริหาร ส่วนตำบล 100 คน จังหวัดขนาดเล็ก 6 จังหวัด สุ่มตัวอย่างนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด 6 คน นายกเทศมนตรี 26 คน นายกองค์การบริหารส่วนตำบล 98 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ และได้ค่าความเชื่อมั่นในส่วนที่ 2 เท่ากับ 0.913 และในส่วนที่ 3 มีค่าเท่ากับ 0.837 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย

การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารองค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่นทุกประเภทมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบชั้นนำมากที่สุด รองลงมา คือ แบบปล่อยวาง แบบมีส่วนร่วม และแบบส่งเสริม ตามลำดับ โดยนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีภาวะผู้นำ แบบชั้นนำมากที่สุด รองลงมา คือ นายกเทศมนตรี และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล (2) ผู้บริหาร องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทุกช่วงอายุ ทั้งเพศหญิงและเพศชายในทุกระดับการศึกษา อาชีพ และประสบการณ์ทำงานในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบชั้นนำที่สุด รองลงมา คือ แบบปล่อยวาง และแบบมีส่วนร่วม และยังมีประสบการณ์ทำงานมากขึ้น การ ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนยิ่งลดลง (3) บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนใหญ่บริหารงานโดยคำนึงถึงมิติประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความรับผิดชอบต่อสังคม

ชื่อเสียง เป็นธรรม โปร่งใส และการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน แต่ในมิติ  
 ความมีจริยธรรมและการผูกพัน และการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น  
 นั้น มีผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นคำนึงถึงน้อยกว่ามิติอื่น (4) เมื่อควบคุมตัวแปร  
 ระยะเวลาที่เคยทำงานในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมาก่อน ประเภทผู้บริหารองค์การปกครอง  
 ส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานใน 3 มิติ คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม  
 การสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นและความซื่อสัตย์ เป็นธรรม โปร่งใส  
 ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์  
 กับการบริหารงานใน 3 มิติ คือ การคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความรับผิดชอบ  
 ต่อสังคมและการสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น แต่ตัวแปรทั้งสอง  
 ไม่มีอิทธิพลร่วมกันต่อการบริหารงาน

คณินันต์ ปักเขตานัง (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล  
 ในเขตอำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหาร  
 ส่วนตำบล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต  
 อำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล  
 เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอจตุรพักตรพิมาน  
 จังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกตามเพศ และ  
 ระดับการศึกษา เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ  
 ของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด ประชากรที่ศึกษา  
 ในครั้งนี้ คือ กลุ่มตัวอย่างบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอจตุรพักตรพิมาน  
 จำนวน 124 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ  
 และได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ด้านความคาดหวังเท่ากับ .89 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่  
 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t-test ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำ  
 ของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็น  
 ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน  
 พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 7 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพล  
 อย่างมีอุดมการณ์ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการให้  
 รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ  
 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล  
 ในเขตอำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหาร

ส่วนตำบล ที่จำแนกตามเพศ พบว่า โดยรวมและรายด้านพบว่าทุกด้านไม่แตกต่างกันทางสถิติระดับ .05 (3) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ จตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ที่จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านพบว่าทุกด้านไม่แตกต่างกันทางสถิติระดับ .05

ธานี แสงจันทร์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัด ที่ทำการปกครองจังหวัดอำนาจเจริญ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดที่ทำการปกครองจังหวัดอำนาจเจริญ และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดที่ทำการปกครองจังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง และอายุราชการ ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ คือ กลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ตามฝ่าย/ กลุ่มงาน/ อำเภอในสังกัด ที่ทำการปกครองจังหวัดอำนาจเจริญรวมทั้งสิ้น 269 คน โดยการนำจำนวนของบุคลากรทั้งหมด มาเทียบกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (ทองใบ สุดชาติ, 2546, หน้า 26) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ด้านความคาดหวังเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t และการทดสอบค่า F ผลการวิจัยพบว่า (1) ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักที่ทำการปกครองจังหวัดอำนาจเจริญโดยภาพรวมและรายด้านพบว่าบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน คือด้านการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านความสำเร็จในชีวิตด้านความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความมั่นคงในงานอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดที่ทำการปกครองส่วนจังหวัดอำนาจเจริญที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน พบว่าด้านเพศโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน ด้านอายุพบว่าภาพรวมของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และด้านความมั่นคงในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านระดับการศึกษาพบว่าโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน ด้านอัตราเงินเดือนพบว่าด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน ด้านสถานภาพการสมรสพบว่าด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกด้านไม่แตกต่างกัน ด้านระดับตำแหน่ง พบว่าด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน ด้านอายุราชการพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

ธงชัย อุดคำ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของประชาชน ข้าราชการ และผู้บริหาร เพื่อศึกษาความคิดเห็นข้อเสนอแนะและความต้องการเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ คือ กลุ่มตัวอย่างข้าราชการผู้ปฏิบัติกร จำนวน 156 คน ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ กำหนดให้เป็นประชากรเป้าหมาย จำนวน 45 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ด้านความคาดหวังเท่ากับ .94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การแจกแจง ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t-test และ One-way ANOVA ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ มีภาวะผู้นำโดยรวมและจำแนกเป็นรายด้านตามรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ อยู่ในระดับ ปานกลาง เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย พบว่า แบบสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาแบบมุ่งมั่น ความสำเร็จของงาน แบบให้มีส่วนร่วม และแบบสั่งการตามลำดับ (2) ผลการเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของประชาชน ข้าราชการและผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ

กฤตินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่าโดยรวมจำแนกเป็นรายด้านตามรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ไม่แตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05 (3) รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอกฤตินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของประชาชน ข้าราชการ และผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอกฤตินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเพศ อายุ และระดับการศึกษาต่างกัน พบว่า โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้านตามรูปแบบภาวะผู้นำ ทั้ง 4 แบบ ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และความต้องการเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอกฤตินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ควรเป็นผู้นำที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ควรให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น ควรมีการกำหนดควิสัยทัศน์ให้ชัดเจนในการทำงาน ควรยึดหลักศาสนาเป็นหลักในการปฏิบัติงาน

สร้อยพัทธ์ เอี้ยวเจริญ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม จำแนกตามประเภทเทศบาลและศึกษาข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้คือกลุ่มตัวอย่างพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมทั้งเทศบาลนคร เทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล กลุ่มตัวอย่างจำนวน 268 คน จากประชากรทั้งสิ้น 813 คน สุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับมาก โดยด้านความพยายามมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านความมุ่งมั่นมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ได้แก่ นโยบายและการบริหาร ความสำเร็จในงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในงาน ความมั่นคงในงาน ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยตัวแปรทั้ง 8 สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 86.70 เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม จำแนกตามประเภทเทศบาล พบว่าพนักงานเทศบาลเมืองมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงที่สุด รองลงมาคือพนักงานเทศบาลนครและพนักงานเทศบาลตำบล ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ได้แก่ ควรพิจารณาปรับเปลี่ยนค่าตอบแทน ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัวมากขึ้น รวมทั้งพิจารณาจัดระบบการให้รางวัลเพื่อการจูงใจและส่งเสริม



การทำงานร่วมกันในลักษณะทีม

ธรรมนุญ ศิริเจริญธรรม (2556) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลม่อนอำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลม่อน อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรีและเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลม่อน อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรีโดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ คือ กลุ่มตัวอย่างบุคลากรในเทศบาลตำบลม่อนอำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี จำนวน 29 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติ Compare mean สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลม่อน อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลม่อน อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี ส่วนรายชื่อ พบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านสถานะของอาชีพ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านเงินเดือน ด้านความก้าวหน้า ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความมั่นคงในการทำงานอยู่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ด้านวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ สำหรับการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลม่อน อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี ที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลม่อน อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี แตกต่างกัน

ณัฐยานี โจมคำ (2557) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลโคกสำราญ อำเภอลำลูกกา จังหวัดลพบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลโคกสำราญ อำเภอลำลูกกา จังหวัดลพบุรี และเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลโคกสำราญ อำเภอลำลูกกา จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง เงินเดือน ส่วนงานที่สังกัด ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลโคกสำราญ จำนวน 54 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลโคกสำราญ ส่วนงานละ 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ การแจกแจงความถี่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐานใช้ t-test และ F-test

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลโคกสำราญ อำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านความสำเร็จของงาน รองลงมาคือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านการยอมรับนับถือ มีแรงจูงใจระดับปานกลาง 7 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านนโยบายการบริหาร การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลโคกสำราญ อำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธร จำแนกกันทางสถิติที่ระดับ 0.5 ส่วนรายด้านมีความแตกต่างกัน ทางสถิติที่ระดับ .05

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ต่อภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี และ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองตามทัศนะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ผู้วิจัยได้ดำเนินเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี จำนวน 168 คน (เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี, 2558)

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี จำนวน 118 คน ได้จากการคำนวณ โดยใช้สูตร Yamane, (1973, p. 125) ณ ระดับความคลาดเคลื่อน .05 ได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 118.30 หรือจำนวน 118 คน

#### ขั้นตอนการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ กำหนดให้ ณ ระดับความคลาดเคลื่อน .05 จะได้ตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 118 คน ซึ่งคำนวณได้ ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

โดยที่ n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N แทน จำนวนประชากร ซึ่งมีทั้งหมด 168 คน

e. แทน ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง (0.05)

$$\begin{aligned} n &= \frac{168}{1+(168 (0.05)^2)} \\ &= 118.3099 \text{ คน} \end{aligned}$$

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม โดยจะแบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานและลักษณะทั่วไปของบุคลากรซึ่งเป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง รายได้ หน่วยงาน ที่สังกัดเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดและปลายปิด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ตามทัศนะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด โดยนำเครื่องมือของสุพิษ จุ้ยกลาง มาปรับปรุงประยุกต์ใช้โดยเพิ่มเติมข้อความในการจัดทำแบบสอบถามจำนวน 30 ข้อ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ชนิด Rating scale มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
ระดับความเป็นภาวะผู้นำมากที่สุด	5
ระดับความเป็นภาวะผู้นำมาก	4
ระดับความเป็นภาวะผู้นำปานกลาง	3
ระดับความเป็นภาวะผู้นำน้อย	2
ระดับความเป็นภาวะผู้นำน้อยที่สุด	1

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี แบบสอบถามผู้วิจัยได้นำมาจาก Teck Hong Tan and Amna Waheed, 2011, pp. 73-94) ตามแนวคิดและทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzber, 1952,

pp. 132-133 อ้างถึงในดวงพร โพธิ์สร, 2558) เป็นแบบสอบถาม (Checklist) จำนวน 40 ข้อ คำถามเชิงลบ ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ข้อ 2 ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุxonนามัย ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) โดยแนวคิดของ (Likert) แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร งานวิจัย แนวคิด หลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี
2. วิเคราะห์ข้อมูลที่ต้องการวิจัยโดยวิเคราะห์จากจุดประสงค์ กรอบแนวความคิด การวิจัยเพื่อเป็นแนวทางการสร้างแบบสอบถาม
3. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตามกรอบแนวความคิดที่ศึกษา ในด้านภาวะผู้นำและแรงจูงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี
4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) ภาษาที่ใช้ และการประเมินที่ถูกต้อง ประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้
  - 4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทวัน อินทชาติ อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
  - 4.2 ดร. อุษณากร ทาวะรัมย์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
  - 4.3 นางสาวพิสมัย ไชแสง รองปลัดเทศบาลตำบลเสม็ด
5. นำแบบสอบถามที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ มาพิจารณาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเสนอขอคำแนะนำต่อประธานกรรมการควบคุมงานวิจัย เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเป็นขั้นตอนสุดท้ายก่อนนำไปทดลองใช้

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-out) กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลนาป่า อำเภอเมืองชลบุรี จำนวน 30 คน
7. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปได้ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาซึ่งแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี ได้ค่าความเชื่อมั่นแต่ละด้านอยู่ระหว่าง 0.640-0.766 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.657 และตอนที่ 3 เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี ได้ค่าความเชื่อมั่นแต่ละด้านอยู่ระหว่าง 0.677-0.894 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.920 (บุญธรรม กิจปริดาภิวัตน์, 2553, หน้า 442)
8. นำแบบสอบถามนำเสนอที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และมีความสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ใช้ในการศึกษาต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ ศูนย์ชลบุรี มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงนายกเทศมนตรีตำบลนาป่า เทศบาลตำบลนาป่า อำเภอเมืองชลบุรี เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ขอหนังสือจากนายกเทศมนตรีตำบลเสม็ด เทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี ถึงหัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลและผู้อำนวยการกอง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ทำการศึกษาได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี จำนวน 118 คน
3. จัดทำแบบสอบถาม จำนวน 118 ฉบับ ไปยังสำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองการศึกษา กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองช่าง และกองสวัสดิการและสังคม และรับคืนด้วยตัวเอง โดยได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 118 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) คือ

1. การวิเคราะห์ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานและลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์แบบบรรยายลักษณะข้อมูลโดยเลือกใช้สถิติเชิงพรรณนา และนำเสนอข้อมูลด้วยตารางแจกแจงความถี่ (Frequency distribution) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 เกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในระดับผู้อำนวยการกองเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ตามทัศนะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับประชากร (SD) ทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยกำหนดรายด้าน ดังนี้

ข้อ 1-ข้อ 8 กำหนดให้เป็น ภาวะผู้นำแบบบงการ

ข้อ 9-ข้อ 16 กำหนดให้เป็น ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

ข้อ 17-ข้อ 21 กำหนดให้เป็น ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ข้อ 22-ข้อ 30 กำหนดให้เป็น ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ

และภาวะผู้นำแบบใดที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดตามทัศนะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด รายบุคคล กำหนดให้เป็นภาวะผู้นำแบบนั้นและใช้เกณฑ์การแปลผล 5 ระดับ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2546, หน้า 144-145) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ระดับความเป็นภาวะผู้นำมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ระดับความเป็นภาวะผู้นำมาก

2.51-3.50 หมายถึง ระดับความเป็นภาวะผู้นำปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ระดับความเป็นภาวะผู้นำน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ระดับความเป็นภาวะผู้นำน้อยที่สุด

สำหรับการแปลผลรูปแบบภาวะผู้นำผู้วิจัยจะพิจารณาว่าผู้บังคับบัญชาท่านใดมีสภาวะของภาวะผู้นำแบบใดมากที่สุด แล้วกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำแบบนั้น

3. การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 3 เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับประชากร (SD) ทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยใช้เกณฑ์การแปลผล 5 ระดับ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2546, หน้า 144-145) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

4. การวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี จำแนกตามภาวะผู้นำแบบบังการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งให้ความสำเร็จ โดยใช้สถิติ One-way ANOVA (F-test)

5. วิเคราะห์ข้อมูลหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) โดยใช้เกณฑ์การแปลผล (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543, หน้า 144) ดังนี้

0.81-1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง

0.61-0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

0.41-0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง

0.21-0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

0.01-0.20 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เรื่องความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต่อภาวะผู้นำ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองตามทัศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี จำแนกตามภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้ การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 118 คน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของประชากร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

ในระดับผู้อำนวยการกอง เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ตามทัศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านผู้นำแบบบงการ (2) ด้านผู้นำแบบสนับสนุน (3) ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม (4) ด้านผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี โดยแบ่งเป็น 11 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านความสำเร็จในการทำงาน (2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (3) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (4) ด้านความรับผิดชอบ (5) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน (6) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (7) ด้านนโยบายและการบริหารงาน (8) ด้านเงินเดือน (9) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (10) ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา (11) ด้านความมั่นคงในงาน

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของประชากร

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	53	44.92
หญิง	65	55.08
2. อายุ		
มีอายุระหว่าง 20-30 ปี	27	22.88
มีอายุระหว่าง 31-40 ปี	37	31.36
มีอายุระหว่าง 41-50 ปี	45	38.14
มีอายุระหว่าง 51-60 ปี	9	7.63
3. ระดับการศึกษา		
ไม่ได้เรียน	0	0
ประถมศึกษา	26	22.03
มัธยมศึกษา	24	20.34
ปวช./ ปวส./ อนุปริญญา	23	19.49
ปริญญาตรี/ สูงกว่าปริญญาตรี	45	38.14
4. ตำแหน่งงาน		
พนักงานเทศบาล		
หัวหน้าฝ่าย	4	3.39
อื่น ๆ ไปรตระนู	13	13.56
ลูกจ้างประจำ		
เจ้าพนักงานธุรการ	3	2.54
ภารโรง	1	0.85
พนักงานขับเครื่องจักรกลขนาดเบา	1	0.85
จนท. ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	1	0.85

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานจ้างตามภารกิจ		
เจ้าพนักงานธุรการ	3	2.54
ผู้ช่วยนิติกร	1	0.85
ผู้ช่วยนักวิชาการประชาสัมพันธ์	3	2.54
ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ธุรการ	3	2.54
ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	2	1.69
อื่น ๆ โปรตรระบุ	22	18.64
พนักงานจ้างทั่วไป		
คนงานทั่วไป	49	41.53
คนสวน	8	6.78
พนักงานขับเครื่องจักรกลขนาดเบา	2	1.69
อื่น ๆ โปรตรระบุ	2	1.69
5. รายได้		
ตั้งแต่ 15,000 บาท ลงมา	87	73.73
15,001-20,000 บาท	16	13.56
20,001-25,000 บาท	11	9.32
25,001-30,000 บาท	3	2.54
มากกว่า 30,000 บาท	1	0.85
6. สถานภาพการสมรส		
โสด	49	41.53
สมรส	60	50.85
แยกกันอยู่/หย่าร้าง	2	1.69
หม้าย	7	5.93
7. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
ไม่เกิน 1 ปี	13	11.02
1 ปี-3 ปี	37	31.36

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
4 ปี-6 ปี	16	13.56
5 ปี-10 ปี	29	24.58
11 ปีขึ้นไป	23	19.49

จากตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของประชากร จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของประชากร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 55.08 รองลงมาคือเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 44.92

อายุ พบว่า ประชากรผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.14 รองลงมา มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.36 และอันดับสุดท้าย มีอายุระหว่าง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.13

ระดับการศึกษา พบว่าประชากรผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี/ สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 38.14 รองลงมาคือประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 22.03 และอันดับสุดท้าย คือ ปวช./ ปวส./ อนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 19.49

ตำแหน่งงาน พบว่าประชากรผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นพนักงานจ้างทั่วไป มีตำแหน่งงานทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 41.53 รองลงมาคือ พนักงานจ้างตามภารกิจ ตำแหน่งอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 18.64 และอันดับสุดท้าย คือ พนักงานเทศบาล มีตำแหน่งอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 13.56

รายได้ พบว่าประชากรผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีรายได้ตั้งแต่ 15,000 บาท ลงมาคิดเป็นร้อยละ 73.73 รองลงมาคือ 15,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 13.56 และอันดับสุดท้ายคือมากกว่า 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.85

สถานภาพการสมรส พบว่าประชากรผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีสถานภาพการสมรส คิดเป็นร้อยละ 50.85 รองลงมาคือ โสด คิดเป็นร้อยละ 41.53 และอันดับสุดท้ายคือ แยกกันอยู่/ หย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ 1.69

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่าประชากรผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.36 รองลงมาคือ 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.58 และอันดับสุดท้าย คือไม่เกิน 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.02

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับ  
ผู้อำนวยการกองเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ตามทัศนะของเจ้าหน้าที่  
ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี**

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละ ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด  
อำเภอเมืองชลบุรี จำแนกตามรูปแบบภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำของผู้บังคับ บัญชาในระดับผู้อำนวยการกอง	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้นำแบบบงการ	53	44.92
2. ผู้นำแบบสนับสนุน	15	12.71
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	22	18.64
4. ผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ	28	23.73
รวม	118	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีดส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า  
ผู้บังคับบัญชาของตนเป็นผู้นำแบบบงการ คิดเป็นร้อยละ 44.92 รองลงมาคือ ผู้นำแบบ  
มุ่งผลสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 23.73 และอันดับสุดท้ายคือ ผู้นำแบบสนับสนุน คิดเป็นร้อยละ 12.71

ตารางที่ 5 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำ  
ของผู้นับถือนับพันในระดับผู้อำนวยการกองตามทัศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน  
เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี แบบบงการ จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=118)

ภาวะผู้นำแบบบงการ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ผู้นำของท่านชี้แจงเป้าหมาย และภารกิจในการดำเนินงาน ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับทราบ	34 (28.81)	53 (44.92)	26 (22.03)	4 (3.39)	1 (0.85)	3.97	0.85	ระดับมาก	2
2. ผู้นำของท่านชี้แจงมาตรฐานของ งานแต่ละงานให้รับทราบอย่าง ชัดเจน	29 (24.58)	58 (49.15)	26 (22.03)	4 (3.39)	1 (0.85)	3.93	0.82	ระดับมาก	4
3. ผู้นำของท่านกำหนดขั้นตอนการ ปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ งานเพื่อถือเป็นแนวทางในการ ปฏิบัติอย่างชัดเจน	29 (24.58)	56 (47.46)	28 (23.73)	4 (3.39)	1 (0.85)	3.92	0.83	ระดับมาก	5
4. ผู้นำของท่านอธิบายขั้นตอนวิธี การปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานทราบก่อนมอบหมาย งานเสมอ	28 (23.73)	58 (49.15)	21 (17.80)	9 (7.63)	2 (1.65)	3.86	0.93	ระดับมาก	7
5. ผู้นำของท่านกำหนดระยะเวลา เวลาแล้วเสร็จของแต่ละงานไว้ อย่างชัดเจน	30 (25.42)	58 (49.15)	25 (21.19)	3 (2.54)	2 (1.69)	3.94	0.85	ระดับมาก	3
6. ผู้นำของท่านมีการมอบหมาย งานและสั่งการเป็นลายลักษณ์ อักษร	27 (22.88)	43 (36.44)	31 (26.27)	15 (12.71)	2 (1.69)	3.66	1.02	ระดับมาก	8
7. ผู้นำของท่านควบคุม กำกับ ดูแลการปฏิบัติงานอย่าง ใกล้ชิด	25 (21.19)	55 (46.61)	34 (28.81)	2 (1.69)	2 (1.69)	4.09	0.83	ระดับมาก	1
8. ผู้นำของท่านมีการสั่งการให้ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน รายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะตามที่กำหนด	27 (22.88)	59 (50.00)	26 (22.03)	5 (4.24)	1 (0.85)	3.90	0.83	ระดับมาก	6
รวมภาวะผู้นำแบบบงการ						3.88	0.71	ระดับมาก	

จากตารางที่ 5 พบว่าระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองตามทัศนะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี แบบบังการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้นำของท่านควบคุมกำกับ ดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.09 อยู่ในระดับมาก อันดับรองลงมา คือผู้นำของท่านชี้แจงและภารกิจในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับทราบ มีค่าเฉลี่ย 3.97 อยู่ในระดับมาก และอันดับสุดท้าย คือ ผู้นำของท่านมีการมอบหมายงานและสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ย 3.66 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 6 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองตามทัศนะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี แบบสนับสนุน จำแนกเป็นรายข้อ

(n=118)

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ผู้นำของท่านมีเวลาและมีความสามารถในการสอน/ช่วย (Coach) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้สูงขึ้น	22 (18.64)	59 (50.00)	27 (22.88)	8 (6.78)	2 (1.69)	3.77	0.89	ระดับมาก	3
2. ผู้นำของท่านให้คำแนะนำด้านเทคนิคในการทำงานต่างๆ อย่างเชี่ยวชาญ	19 (16.10)	49 (41.53)	42 (35.59)	6 (5.08)	2 (1.69)	3.65	0.87	ระดับมาก	8
3. ผู้นำของท่านมีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานเป็นทีมในภารกิจของหน่วยงาน	53 (44.91)	58 (49.15)	27 (22.88)	8 (6.78)	2 (1.69)	3.78	0.90	ระดับมาก	2
4. ผู้นำของท่านปฏิบัติตนให้ความเสมอภาค เท่าเทียมกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน	28 (23.73)	53 (44.92)	28 (23.73)	8 (6.78)	1 (0.85)	3.84	0.90	ระดับมาก	1
5. ผู้นำของท่านสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานเกิดผลงานอย่างเต็มที่	25 (21.19)	49 (41.53)	31 (26.27)	11 (9.32)	1 (1.69)	3.71	0.96	ระดับมาก	5
6. ผู้นำของท่านกล่าวให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเมื่องานพบเจอปัญหาและอุปสรรค	30 (25.42)	44 (37.29)	31 (26.27)	11 (9.32)	2 (1.69)	3.75	1.00	ระดับมาก	4

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

(n=118)

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
7. ผู้นำของท่านกล้าท้าทายข้อ ชมเชยเมื่อผลการปฏิบัติงาน แล้วเสร็จตามเป้าหมาย	24 (20.34)	48 (40.68)	35 (29.66)	7 (5.93)	4 (3.39)	3.69	0.98	ระดับมาก	6
8. ผู้นำของท่านจัดสวัสดิการ และอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงาน	23 (19.49)	51 (43.22)	32 (27.12)	9 (7.63)	3 (2.54)	3.69	0.96	ระดับมาก	6
รวมภาวะผู้นำแบบสนับสนุน						3.74	0.79	ระดับมาก	

จากตารางที่ 6 พบว่าระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา  
ในระดับผู้อำนวยการกองตามทัศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด  
อำเภอเมืองชลบุรี แบบสนับสนุน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า  
ผู้นำของท่านปฏิบัติตนให้ความเสมอภาค เท่าเทียมกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
3.84 อยู่ในระดับมาก อันดับรองลงมา คือผู้นำของท่านมีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน  
ทำงานเป็นทีมในภารกิจของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.78 อยู่ในระดับมาก และอันดับสุดท้าย คือ  
ผู้นำของท่านให้คำแนะนำด้านเทคนิคในการทำงานต่าง ๆ อย่างเชี่ยวชาญ มีค่าเฉลี่ย 3.65  
อยู่ในระดับมาก



ตารางที่ 7 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองตามทัศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี แบบมีส่วนร่วม จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=118)

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ผู้นำของท่านยอมรับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	25 (21.19)	56 (47.46)	29 (24.58)	4 (3.39)	4 (3.39)	3.80	0.92	ระดับมาก	4
2. ผู้นำของท่านมีการประชุมหารือเพื่อวางแผนในการปฏิบัติงานร่วมกัน	27 (22.88)	57 (48.31)	26 (22.03)	5 (4.24)	3 (2.54)	3.85	0.91	ระดับมาก	3
3. ผู้นำของท่านยึดถือและปฏิบัติตามมติที่ประชุมในการประชุมต่างๆ ร่วมกัน	33 (27.97)	56 (47.46)	21 (17.80)	6 (5.08)	2 (1.69)	3.95	0.90	ระดับมาก	1
4. ผู้นำของท่านกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานโดยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วม	32 (27.12)	50 (42.37)	30 (25.42)	6 (5.08)	-	3.92	0.85	ระดับมาก	2
5. ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกคนแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ แล้วนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ	22 (18.64)	52 (44.07)	33 (27.97)	8 (6.78)	3 (2.54)	3.69	0.94	ระดับมาก	5
รวมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม						3.84	0.78	ระดับมาก	

จากตารางที่ 7 พบว่าระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองตามทัศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี แบบมีส่วนร่วม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ผู้นำของท่านยึดถือและปฏิบัติตามมติที่ประชุมในการประชุมต่าง ๆ ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.95 อยู่ในระดับมาก อันดับรองลงมา คือ ผู้นำของท่านกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานโดยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ย 3.92 อยู่ในระดับมาก และอันดับสุดท้าย คือ ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกคนแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ แล้วนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ย 3.69 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 8 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำ  
ของผู้อำนวยการกองตามทัศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอ  
เมืองชลบุรี แบบมุ่งผลสำเร็จ จำแนกเป็นรายชื่อ

(n = 118)

ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ผู้นำของท่านสามารถกำหนดกลยุทธ์และบริหารทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	16 (13.56)	56 (47.46)	40 (33.90)	6 (5.08)	-	3.69	0.77	ระดับมาก	9
2. ผู้นำของท่านกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	25 (21.19)	54 (45.76)	29 (24.58)	9 (7.63)	1 (0.85)	3.79	0.89	ระดับมาก	6
3. ผู้นำของท่านมีการสอนงานและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่พัฒนางานที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	25 (21.19)	51 (43.22)	31 (26.27)	9 (7.63)	2 (1.69)	3.75	0.94	ระดับมาก	7
4. ผู้นำของท่านแนะนำให้ท่านนำข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น	25 (22.03)	57 (48.31)	25 (21.19)	8 (6.78)	2 (1.69)	3.82	0.91	ระดับมาก	4
5. ผู้นำของท่านมีความใส่ใจรับผิดชอบให้ท่านปฏิบัติงานให้เสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด	37 (31.36)	48 (40.68)	25 (21.19)	7 (5.93)	1 (0.85)	3.96	0.92	ระดับมาก	2
6. ผู้นำของท่านทุ่มเทจิตใจและความพยายามในการทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง	33 (27.97)	49 (41.53)	27 (22.88)	9 (7.63)	-	3.90	0.90	ระดับมาก	3
7. ผู้นำของท่านมีความคิดริเริ่มกลยุทธ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการทำงานได้	25 (21.19)	48 (40.68)	33 (27.97)	11 (9.32)	1 (0.85)	3.72	0.93	ระดับมาก	8
8. ผู้นำของท่านมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน	42 (35.59)	53 (44.92)	20 (16.95)	2 (1.69)	1 (0.85)	4.13	0.81	ระดับมาก	1
9. ผู้นำของท่านชมเชยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตามผลแห่งความสำเร็จของงาน	28 (23.73)	51 (43.22)	28 (23.73)	9 (7.63)	2 (1.69)	3.80	0.95	ระดับมาก	5
รวมภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ						3.84	0.76	ระดับมาก	

จากตารางที่ 8 พบว่าระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองตามทัศนะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี แบบมุ่งผลสำเร็จ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้นำของท่าน มีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.13 อยู่ในระดับมาก อันดับรองลงมา คือ ผู้นำของท่านมีความใส่ใจรับผิดชอบให้ท่านปฏิบัติงานให้เสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.96 อยู่ในระดับมาก และอันดับสุดท้าย คือ ผู้นำของท่านสามารถกำหนดกลยุทธ์และบริหารทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.69 อยู่ในระดับมาก

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี**

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี โดยภาพรวม

(n = 118)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด	$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
<b>ปัจจัยจูงใจ</b>				
1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	4.01	0.61	มาก	3
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	3.88	1.08	มาก	6
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3.58	0.66	มาก	11
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.90	1.13	มาก	5
5. ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน	3.63	0.85	มาก	10
<b>ปัจจัยสุขอนามัย</b>				
6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.05	0.66	มาก	1
7. ด้านนโยบายและการบริหารงาน	4.05	0.69	มาก	1
8. ด้านเงินเดือน	3.75	0.66	มาก	7
9. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.74	0.72	มาก	9
10. ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา	3.75	0.87	มาก	7
11. ด้านความมั่นคงในงาน	4.00	0.74	มาก	4
ภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี	3.84	0.55	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาล ตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี โดยภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและด้านนโยบายและการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.05 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก อันดับรองลงมา คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.01 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก และอันดับสุดท้าย คือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.58 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลาง

ตารางที่ 10 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านความสำเร็จในการทำงาน

(n = 118)

ด้านความสำเร็จ ในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ					$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ ได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมาย	26 (22.03)	65 (55.08)	26 (22.03)	-	1 (0.85)	3.97	0.72	มาก	3
2. ท่านรู้สึกพึงพอใจที่ได้เป็นส่วน หนึ่งในผลสำเร็จของงาน	32 (27.12)	66 (55.93)	18 (15.25)	1 (0.85)	1 (0.85)	4.08	0.73	มาก	1
3. ท่านสามารถปฏิบัติงานพิเศษที่ ได้รับมอบหมายสำเร็จตาม เป้าหมาย	27 (22.88)	64 (54.24)	26 (22.03)	1 (0.85)	-	3.99	0.70	มาก	2
ภาพรวมด้านความสำเร็จในการทำงาน						4.01	0.61	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาล ตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ท่านรู้สึกพึงพอใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในผลสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.08 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก อันดับรองลงมา คือ ท่านสามารถปฏิบัติงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.99 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก และอันดับสุดท้าย คือ ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.97 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก

ตารางที่ 11 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงงใจในการปฏิบัติงาน  
ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านการได้รับ  
การยอมรับนับถือ

(n = 118)

ด้านการได้รับการ ยอมรับนับถือ	ระดับแรงงใจ					$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านได้รับการยกย่องชมเชยจาก ผู้บริหารเมื่อปฏิบัติงานเป็น ผลสำเร็จ	21 (17.80)	54 (45.76)	34 (28.81)	8 (6.78)	1 (0.85)	3.73	0.86	มาก	3
2. ประชาชนที่มาขอรับบริการให้ การยอมรับนับถือท่านในฐานะ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานราชการ	29 (24.58)	58 (49.15)	29 (24.58)	2 (1.69)	-	3.97	0.75	มาก	1
3. ผลงานของท่านได้รับการยอมรับ จากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน	22 (18.64)	53 (44.92)	41 (34.75)	1 (0.85)	1 (0.85)	3.80	0.78	มาก	2
4. ท่านได้รับยกย่องให้เกียรติจากสังคม ในอาชีพผู้ปฏิบัติงานราชการ	18 (15.25)	48 (40.68)	49 (41.53)	3 (2.54)	-	3.69	0.76	มาก	4
ภาพรวมด้านการได้รับการยอมรับนับถือ						3.88	1.08	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่าแรงงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาล  
ตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมมีแรงงใจ  
ในการปฏิบัติงานมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประชาชนที่มาขอรับบริการให้การยอมรับ  
นับถือท่านในฐานะเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานราชการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.97 มีแรงงใจในการปฏิบัติงาน  
มาก อันดับรองลงมา คือ ผลงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย  
3.80 มีแรงงใจในการปฏิบัติงานมาก และอันดับสุดท้าย คือ ผลงานของท่านได้รับการยอมรับ  
จากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 3.69 มีแรงงใจในการปฏิบัติงานมาก

ตารางที่ 12 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านลักษณะของงาน  
ที่ปฏิบัติ

ด้านลักษณะของงาน ที่ปฏิบัติ	ระดับแรงจูงใจ					$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่เปิดโอกาส ให้ท่านใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	22 (18.64)	54 (45.76)	32 (27.12)	9 (7.63)	1 (0.85)	3.74	0.88	มาก	2
2. งานที่ท่านปฏิบัติเป็นงานที่ซ้ำซาก จำเจ	13 (11.02)	31 (26.27)	53 (44.92)	15 (12.71)	5 (5.08)	3.25	0.99	ปานกลาง	3
3. งานของท่านเป็นงานที่ทำทายน ความสามารถ	26 (22.03)	49 (41.53)	33 (27.97)	7 (5.93)	3 (2.54)	3.75	0.95	มาก	1
ภาพรวมด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ						3.58	0.66	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาล  
ตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยภาพรวมมีแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า งานของท่านเป็นงานที่ทำทายนความสามารถ  
มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.75 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก อันดับรองลงมา คือ งานที่ท่านปฏิบัติอยู่  
เปิดโอกาสให้ท่านใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ย 3.74 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก  
และอันดับสุดท้าย คือ งานที่ท่านปฏิบัติเป็นงานที่ซ้ำซาก จำเจ มีค่าเฉลี่ย 3.25 มีแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานมาก

ตารางที่ 13 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านความรับผิดชอบ

(n = 118)

ด้านความรับผิดชอบ	ระดับแรงจูงใจ					$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ผู้บริหารมอบหมายงานให้ท่าน รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ	23 (19.49)	58 (49.15)	31 (26.27)	5 (4.24)	1 (0.85)	3.82	0.82	มาก	2
2. ผู้บริหารมอบอำนาจและการ ตัดสินใจให้ท่านในการปฏิบัติงาน	13 (11.02)	60 (50.85)	39 (33.05)	4 (3.39)	2 (1.69)	3.66	0.79	มาก	4
3. ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายได้เสร็จสมบูรณ์ โดยผู้บังคับบัญชาไม่ต้องเข้ามา ตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด	26 (22.03)	57 (48.31)	30 (25.42)	4 (3.39)	1 (0.85)	3.87	0.82	มาก	3
4. ท่านสามารถวางแผนและจัดระบบ การปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง	24 (20.34)	63 (53.39)	28 (23.73)	2 (1.69)	1 (0.85)	4.25	3.77	มาก	1
ภาพรวมด้านความรับผิดชอบ						3.90	1.13	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาล  
ตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ท่านสามารถวางแผนและจัดระบบการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง  
มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.25 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก อันดับรองลงมา คือ ผู้บริหารมอบหมายงาน  
ให้ท่านรับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ มีค่าเฉลี่ย 3.82 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก และ  
อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมอบอำนาจและการตัดสินใจให้ท่านในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.69  
มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก

ตารางที่ 14 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านความก้าวหน้าใน  
การทำงาน

(n = 118)

ด้านความก้าวหน้า ในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ					$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. งานในหน้าที่ ทำให้ท่านมีโอกาส เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	19 (16.10)	38 (32.20)	46 (38.98)	7 (5.93)	8 (6.78)	3.45	1.05	ปานกลาง	4
2. งานของท่านทำให้ท่านได้เรียนรู้ ทักษะใหม่ๆ สำหรับความก้าวหน้า ในอาชีพ	26 (22.03)	45 (38.14)	34 (28.81)	9 (7.63)	4 (3.39)	3.68	1.01	มาก	2
3. งานของท่านทำให้ท่านได้รับ ประสบการณ์ได้พัฒนาทักษะ และศักยภาพ	30 (25.42)	55 (46.61)	25 (21.19)	6 (5.08)	2 (1.69)	3.89	0.90	มาก	1
4. ท่านได้รับการสนับสนุนให้เข้า รับการฝึกอบรมในหลักสูตรพัฒนา ทักษะการปฏิบัติงาน	22 (18.64)	35 (29.66)	45 (38.14)	12 (10.17)	4 (3.39)	3.50	1.02	ปานกลาง	3
ภาพรวมด้านความก้าวหน้าในการทำงาน						3.63	0.85	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาล  
ตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน โดยภาพรวมมีแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า งานของท่านทำให้ท่านได้รับประสบการณ์  
ได้พัฒนาทักษะและศักยภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.89 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก อันดับรองลงมา  
คือ งานของท่านทำให้ท่านได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ สำหรับความก้าวหน้าในอาชีพ มีค่าเฉลี่ย 3.68  
มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก และอันดับสุดท้าย คือ งานในหน้าที่ ทำให้ท่านมีโอกาส  
เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.45 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก



ตารางที่ 15 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงงใจในการปฏิบัติงาน  
ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านความสัมพันธ์  
ระหว่างบุคคล

ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	ระดับแรงงใจ					$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ เป็นอย่างดี	44 (37.29)	50 (42.37)	22 (18.64)	2 (1.69)	-	4.15	0.78	มาก	1
2. ท่านมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรม นันทนาการหรือกีฬากับเพื่อน ร่วมงาน	31 (26.27)	49 (41.53)	34 (28.81)	3 (2.54)	1 (0.85)	3.90	0.85	มาก	4
3. เพื่อนร่วมงานให้ความเป็นมิตร กับท่าน	39 (33.05)	55 (46.61)	23 (19.49)	1 (0.85)	-	4.12	0.74	มาก	2
4. สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับ ท่านเป็นไปด้วยดี	31 (26.27)	60 (50.85)	25 (21.19)	2 (1.69)	-	4.02	0.74	มาก	3
ภาพรวมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						4.05	0.66	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่าแรงงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาล  
ตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยภาพรวมมีแรงงใจ  
ในการปฏิบัติงานมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ท่านเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี  
มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.15 มีแรงงใจในการปฏิบัติงานมาก อันดับรองลงมา คือ เพื่อนร่วมงาน  
ให้ความเป็นมิตรกับท่าน มีค่าเฉลี่ย 4.12 มีแรงงใจในการปฏิบัติงานมาก และอันดับสุดท้าย  
คือ ท่านมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการหรือกีฬากับเพื่อน มีค่าเฉลี่ย 3.90 มีแรงงใจ  
ในการปฏิบัติงานมาก

ตารางที่ 16 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านนโยบายและ  
การบริหารงาน

ด้านนโยบายและการ บริหารงาน	ระดับแรงจูงใจ					$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. การบริหารงานของผู้บริหารมี ความยืดหยุ่นทำให้การปฏิบัติ งานมีความคล่องตัวมาก	35 (29.66)	51 (43.22)	29 (24.58)	3 (2.54)	-	4.00	0.81	มาก	3
2. นโยบายขององค์กรเอื้อต่อการ ปฏิบัติงาน	34 (28.81)	58 (49.15)	22 (18.64)	4 (3.39)	-	4.03	0.78	มาก	2
3. หน่วยงานของท่านมีการกำหนด โครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน	36 (30.51)	60 (50.85)	21 (17.80)	1 (0.85)	-	4.11	0.71	มาก	1
ภาพรวมด้านนโยบายและการบริหารงาน						4.05	0.69	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาล  
ตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านนโยบายและการบริหารงาน โดยภาพรวมมีแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หน่วยงานของท่านมีการกำหนดโครงสร้าง  
องค์กรอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.11 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก อันดับรองลงมา  
คือ นโยบายขององค์กรเอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.03 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก  
และอันดับสุดท้าย คือ การบริหารงานของผู้บริหารมีความยืดหยุ่นทำให้การปฏิบัติงาน  
มีความคล่องตัวมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก

ตารางที่ 17 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงงใจในการปฏิบัติงาน  
ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านเงินเดือน

( n = 118)

ด้านเงินเดือน	ระดับแรงงใจ					$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน	16 (13.56)	40 (33.90)	48 (40.68)	8 (6.78)	6 (5.08)	3.44	0.98	ปานกลาง	6
2. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ	14 (11.86)	47 (39.83)	48 (40.68)	8 (6.78)	1 (0.85)	3.55	0.82	มาก	5
3. ท่านได้รับเงินเดือนเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน	14 (11.86)	57 (48.31)	43 (36.44)	3 (2.54)	1 (0.85)	3.68	0.75	มาก	3
4. สวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสม	19 (16.10)	49 (41.53)	38 (32.20)	11 (9.32)	1 (0.85)	3.63	0.89	มาก	4
5. ท่านได้รับเงินเดือนทันตามเวลาที่กำหนด	58 (49.15)	47 (39.83)	12 (10.17)	-	1 (0.85)	4.36	0.74	มาก	1
6. ท่านได้รับสวัสดิการด้านต่างๆ ทันตามเวลาที่กำหนด	24 (20.34)	54 (45.76)	36 (30.51)	4 (3.39)	-	3.83	0.79	มาก	2
ภาพรวมด้านเงินเดือน						3.75	0.66	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่าแรงงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านเงินเดือน โดยภาพรวมมีแรงงใจในการปฏิบัติงานมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ท่านได้รับเงินเดือนและสวัสดิการด้านต่างๆ ทันตามเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.36 มีแรงงใจในการปฏิบัติงานมาก อันดับรองลงมา คือ ท่านได้รับสวัสดิการด้านต่าง ๆ ทันตามเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.83 มีแรงงใจในการปฏิบัติงานมาก และอันดับสุดท้าย คือ เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 3.44 มีแรงงใจในการปฏิบัติงานปานกลาง

ตารางที่ 18 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านสภาพแวดล้อม  
ในการทำงาน

ด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ					$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านคิดว่าสถานที่ปฏิบัติงานมี ความปลอดภัย.	26 (22.03)	49 (41.53)	34 (28.81)	7 (5.93)	2 (1.69)	3.76	0.92	มาก	2
2. วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้เพียงพอต่อการปฏิบัติ งาน	26 (22.03)	48 (40.68)	34 (28.81)	8 (6.78)	2 (1.69)	3.75	0.94	มาก	3
3. สถานที่ทำงานตั้งอยู่ในพื้นที่ที่ สะดวกต่อการเดินทาง	37 (31.36)	59 (50.00)	19 (16.10)	2 (1.69)	1 (0.85)	4.09	0.78	มาก	1
4. อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติ งานมีจำนวนเพียงพอสำหรับการ ปฏิบัติงาน	13 (11.02)	38 (32.20)	50 (42.37)	14 (11.86)	3 (2.54)	3.37	0.92	ปานกลาง	4
ภาพรวมด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน						3.74	0.72	มาก	

จากตารางที่ 18 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาล  
ตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยภาพรวมมีแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถานที่ทำงานตั้งอยู่ในพื้นที่ที่สะดวก  
ต่อการเดินทาง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.09 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก อันดับรองลงมา  
คือ ท่านคิดว่าสถานที่ปฏิบัติงานมีความปลอดภัย มีค่าเฉลี่ย 3.76 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก  
และอันดับสุดท้าย คือ อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน  
มีค่าเฉลี่ย 3.37 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลาง

ตารางที่ 19 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านวิธีการปกครอง  
บังคับบัญชา

ด้านวิธีการปกครอง บังคับบัญชา	ระดับแรงจูงใจ					$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ผู้บังคับบัญชามีการวินิจฉัย สั่งการที่เหมาะสม	26 (22.03)	51 (43.22)	34 (28.81)	5 (4.24)	2 (1.69)	3.80	0.89	มาก	1
2. ผู้บังคับบัญชาประเมินผล การทำงานอย่างเที่ยงตรง และยุติธรรม	24 (20.34)	52 (44.07)	34 (28.81)	3 (2.54)	5 (4.24)	3.74	0.96	มาก	2
3. ผู้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติอย่าง เท่าเทียมกันในการบังคับบัญชา	23 (19.49)	51 (43.22)	34 (28.81)	7 (5.93)	3 (2.54)	3.71	0.93	มาก	3
ภาพรวมด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา						3.75	0.87	มาก	

จากตารางที่ 19 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาล  
ตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา โดยภาพรวมมีแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการวินิจฉัยสั่งการ  
ที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.80 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก อันดับรองลงมา  
คือ ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการทำงานอย่างเที่ยงตรง และยุติธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.74 มีแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานมาก และอันดับสุดท้าย คือ ผู้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน  
ในการบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.71 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก

ตารางที่ 20 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงงูใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านความมั่นคงในงาน

ด้านความมั่นคง ในงาน	ระดับแรงงูใจ					$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่มีความมั่นคงและไม่เคยคิดเปลี่ยนอาชีพใหม่	28 (23.73)	50 (42.37)	33 (27.97)	5 (4.24)	2 (1.69)	3.82	0.90	มาก	3
2. ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่มีความมั่นคงอย่างมาก	32 (27.12)	48 (40.68)	33 (27.97)	3 (2.54)	2 (1.69)	3.89	0.89	มาก	2
3. ท่านเชื่อมั่นว่าหน่วยงานของท่านเป็นองค์กรที่มีความมั่นคง	54 (45.76)	45 (38.14)	19 (16.10)	-	-	4.30	0.73	มาก	1
ภาพรวมด้านความความมั่นคงในงาน						4.00	0.74	มาก	

จากตารางที่ 20 พบว่าแรงงูใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านความมั่นคงในงาน โดยภาพรวมมีแรงงูใจในการปฏิบัติงานมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านเชื่อมั่นว่าหน่วยงานของท่านเป็นองค์กรที่มีความมั่นคงมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.30 มีแรงงูใจในการปฏิบัติงานมาก อันดับรองลงมา คือ ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่มีความมั่นคงอย่างมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 มีแรงงูใจในการปฏิบัติงานมาก และอันดับสุดท้ายคือ ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่มีความมั่นคงและไม่เคยคิดเปลี่ยนอาชีพใหม่ มีค่าเฉลี่ย 3.82 มีแรงงูใจในการปฏิบัติงานมาก

#### ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี  
ที่มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกันจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่  
ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี จำแนกตามรูปแบบภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	SD
1. ผู้นำแบบบงการ	3.82	0.62
2. ผู้นำแบบสนับสนุน	3.72	0.63
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	3.95	0.47
4. ผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ	3.86	0.41
รวม	3.84	0.55

จากตารางที่ 21 พบว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตน  
มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ  
และพบว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีภาวะผู้นำแบบบงการ  
มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี  
จำแนกตามรูปแบบภาวะผู้นำ

แหล่งความแปรปรวน	ss	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	.520	3	.173	.568	.637
ภายในกลุ่ม	34.801	114	.305		
รวม	35.321	117			

จากการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนเป็นไปตามข้อกำหนด คือ Levene's Test มีค่า  $p > .05$  และเมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดย ANOVA พบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2** เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบบงการ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

**สมมติฐานที่ 3** เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

**สมมติฐานที่ 4** เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

**สมมติฐานที่ 5** เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 23 วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี

ภาวะผู้นำ	R	Sig.
ผู้นำแบบบงการ	.666	0.000
ผู้นำแบบให้การสนับสนุน	.683	0.000
ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	.662	0.000

จากตารางที่ 23 พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัย เรื่องความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต่อภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบของผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองตามทัศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี จำแนกตามภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้ การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบที่มุ่งความสำเร็จ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคครั้งนี้ คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด จำนวน 118 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือแบบสอบถาม โดยจะแบ่งออกเป็น 3 ตอน ซึ่งตอนที่ 1 เป็นแบบเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานและลักษณะทั่วไปของบุคคลากรซึ่งเป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง รายได้ หน่วยงานที่สังกัดเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดและปลายปิดตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี ตามทัศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด โดยนำเครื่องมือของสุพิษ จุ้ยกลาง มาปรับปรุงประยุกต์ใช้โดยเพิ่มเติมข้อความในการจัดทำแบบสอบถาม จำนวน 30 ข้อ โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านภาวะผู้นำแบบบงการ เริ่มตั้งแต่ข้อ 1-ข้อ 8 จำนวน 8 ข้อ (2) ด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เริ่มตั้งแต่ข้อ 9-ข้อ 16 จำนวน 8 ข้อ (3) ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เริ่มตั้งแต่ข้อ 17- ข้อ 21 จำนวน 5 ข้อ (4) ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ เริ่มตั้งแต่ข้อ 22-ข้อ 30 จำนวน 9 ข้อ โดยแต่ละด้านมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.640-0.766 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.657 แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าชนิด Rating scale โดยแนวคิดของ (Likert) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยเรียงจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี แบบสอบถามผู้วิจัยได้นำมาจาก Teck Hong Tan and AmnaWaheed, 2011, pp. 73-94) ตามแนวคิดและทฤษฎีของฮีร์ซเบิร์ก (Herzber, 1952, pp. 132-133) อ้างถึงในดวงพร โพธิ์สร, 2558) เป็นแบบเลือกตอบ (Checklist) จำนวน 41 ข้อ โดยแบ่งเป็น

11 ด้าน ดังนี้ (1) ความสำเร็จในการทำงาน (2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (3) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (4) ด้านความรับผิดชอบ (5) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน (6) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (7) ด้านนโยบายและการบริหารงาน (8) ด้านเงินเดือน (9) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (10) ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา (11) ด้านความมั่นคงในงาน โดยแต่ละด้านมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.677-0.894 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.920 แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าชนิด Rating scale โดยแนวคิดของ (Likert) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยเรียงจากมากที่สุด มากปานกลาง น้อย น้อยที่สุดสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานและลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติเชิงพรรณนา และนำเสนอข้อมูลด้วยตารางแจกแจงความถี่ (Frequency distribution) และค่าร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 เกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ตามทัศนะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีดตอนที่ 3 เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี โดยการหาค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับประชากร (SD) ทั้งภาพรวมและรายด้านการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลเสมีด ตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำแนกตามภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งให้ความสำเร็จ โดยใช้สถิติ One-way ANOVA (F-test) และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation)

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาวิจัย เรื่องความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต่อภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี สรุปผลได้ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี จำนวน 118 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-51 ปี รองลงมาคืออายุระหว่าง 31-40 ปี และอันดับสุดท้ายอายุระหว่าง 41-60 ปี ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี/สูงกว่าปริญญาตรี รองลงมาคือระดับการศึกษาประถมศึกษา และอันดับสุดท้ายมีระดับการศึกษา ปวช./ปวส./อนุปริญญา ส่วนใหญ่ตำแหน่งงานเป็นพนักงานจ้างทั่วไปตำแหน่งคนงานทั่วไปรองลงมาคือพนักงานจ้างตามภารกิจ ตำแหน่งอื่น ๆ และน้อยที่สุดและอันดับสุดท้าย คือ พนักงานเทศบาล มีตำแหน่งอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 13.56 ส่วนใหญ่มีรายได้ตั้งแต่ 15,000 บาทลงมา รองลงมา 15,000-12,000 บาท และอันดับสุดท้ายมีรายได้มากกว่า 30,000 บาท ส่วนใหญ่มีสถานภาพการสมรสสมรส

รองลงมา โสด และอันดับสุดท้ายแยกกันอยู่/ หย่าร้าง ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1 ปี-3 ปี รองลงมา 5 ปี-10 ปี และอันดับสุดท้ายไม่เกิน 1 ปี

2. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาของตนเป็นผู้นำแบบบงการ รองลงมาคือผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ และอันดับสุดท้ายคือ ผู้นำแบบสนับสนุน

2.1 ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองตามทัศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี แบบบงการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้นำของท่านควบคุม กำกับ ดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผู้นำของท่านชี้แจงและภารกิจในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับทราบ และผู้นำของท่านกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของแต่ละงาน ไว้อย่างชัดเจนตามลำดับ

2.2 ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองตามทัศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี แบบสนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้นำของท่านปฏิบัติตนให้เหมาะสมสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ผู้นำของท่านมีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานเป็นทีมในภารกิจของหน่วยงาน และผู้นำของท่านมีเวลาและมีความสามารถในการสอน/ช่วย (Coach) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ดีขึ้นตามลำดับ

2.3 ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองตามทัศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี แบบมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้นำของท่านยึดถือและปฏิบัติตามมติที่ประชุมในการประชุมต่างๆ ร่วมกัน ผู้นำของท่านกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน โดยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วม และผู้นำของท่านมีการประชุมหรือเพื่อวางแผนในการปฏิบัติงานร่วมกันตามลำดับ

2.4 ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองตามทัศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี แบบมุ่งผลสำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้นำของท่านมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ผู้นำของท่านมีความใส่ใจรับผิดชอบให้ท่านปฏิบัติงานให้เสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด และผู้นำของท่านทุ่มเทจิตใจและความพยายามในการทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลังตามลำดับ

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี โดยภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านความสำเร็จในการทำงาน ตามลำดับ

3.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านรู้สึกพึงพอใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในผลสำเร็จของงานที่ท่านสามารถปฏิบัติงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมาย และท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายตามลำดับ

3.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ประชาชนที่มาขอรับบริการให้การยอมรับนับถือท่านในฐานะเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานราชการ ผลงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานและท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บริหารเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จตามลำดับ

3.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ งานของท่านเป็นงานที่ทำให้หายความสามารถงานที่ท่านปฏิบัติอยู่เปิดโอกาสให้ท่านใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และงานที่ท่านปฏิบัติเป็นงานที่ท้าทาย จำเจตามลำดับ

3.4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านสามารถวางแผนและจัดระบบการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองผู้บริหารมอบหมายงานให้ท่านรับผิดชอบงานที่มีความสำคัญและท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เสร็จสมบูรณ์โดยผู้บังคับบัญชาไม่ต้องเข้ามาตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิดตามลำดับ

3.5 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน โดยภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลาง จำนวน 2 ข้อ และมีแรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงานมาก จำนวน 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ งานของท่านทำให้ท่านได้รับประสบการณ์ได้พัฒนาทักษะและศักยภาพงานของท่านทำให้ท่านได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ สำหรับความก้าวหน้าในอาชีพ และท่านได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

3.6 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีเพื่อนร่วมงานให้ความเป็นมิตรกับท่านและสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับท่านเป็นไปด้วยดีตามลำดับ

3.7 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านนโยบายและการบริหารงาน โดยภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ หน่วยงานของท่านมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจนนโยบายขององค์กรเอื้อต่อการปฏิบัติงานและ การบริหารงานของผู้บริหารมีความยืดหยุ่นทำให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวมากตามลำดับ

3.8 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านเงินเดือน โดยภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายข้อพบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลาง จำนวน 1 ข้อ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก จำนวน 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านได้รับเงินเดือนและสวัสดิการด้านต่างๆ ทันตามเวลาที่กำหนดท่านได้รับสวัสดิการด้านต่างๆ ทันตามเวลาที่กำหนดและท่านได้รับเงินเดือนเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกันตามลำดับ

3.9 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านสภาพแวดล้อม โดยภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลาง จำนวน 1 ข้อ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก จำนวน 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สถานที่ทำงานตั้งอยู่ในพื้นที่ที่สะดวกต่อการเดินทางท่านคิดว่าสถานที่ปฏิบัติงานมีความปลอดภัยและวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามลำดับ

3.10 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา โดยภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหา

น้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการวินิจฉัยสั่งการที่เหมาะสมผู้บังคับบัญชาประเมินผลการทำงานอย่างเที่ยงตรง และยุติธรรมและผู้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในการบังคับบัญชาตามลำดับ

3.11 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ด้านความมั่นคงในงาน โดยภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านเชื่อมั่นว่าหน่วยงานของท่านเป็นองค์กรที่มีความมั่นคงตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่มีความมั่นคงอย่างมากและท่านรู้สึกว่าการที่ท่านทำอยู่มีความมั่นคงและไม่เคยคิดเปลี่ยนอาชีพใหม่ ตามลำดับ

4. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี จำแนกตามรูปแบบภาวะผู้นำ พบว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของตนมีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากกว่าภาวะผู้นำรูปแบบอื่นๆ และพบว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของตนมีภาวะผู้นำแบบบงการ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับสุดท้าย

4.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี จำแนกตามรูปแบบภาวะผู้นำ พบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไม่แตกต่างกัน

5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี พบว่าภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับก่อนข้างสูงผลการทดสอบเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

## อภิปรายผล

จากการศึกษา เรื่องความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต่อภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี พบว่า

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองตามทัศนะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี โดยรวมเจ้าหน้าที่ที่มีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของตนเป็นผู้นำแบบบงการ เนื่องจากอำนาจหน้าที่ของเทศบาลในการให้บริการสาธารณะมีเป็นจำนวนมากและหลากหลาย รวมถึงการใช้บริการประชาชนในด้านต่างๆ ตามภารกิจของเทศบาลให้เกิดความรวดเร็วและแก้ปัญหาให้กับประชาชนได้อย่างทันท่วงที จึงทำให้ผู้นำต้องมี

การกำหนดมอบหมายงานและสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทราบบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน รวมทั้งในการปฏิบัติงานผู้นำได้อธิบายขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทราบก่อนมอบหมายงานเสมอ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทราบแนวทางในการดำเนินงานอย่างถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบหนังสือสั่งการต่าง ๆ ซึ่งจากผลการศึกษาเป็นไปตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ หรือทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (ริงสตรัค ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 125) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดย Robert House ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำแบบบงการ (Directive style) เป็นผู้นำที่มุ่งการบอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่ควรทำโดยทำรายละเอียดของงานที่จะมอบหมาย กำหนดตารางการทำงาน กำหนดมาตรฐานที่เป็นลักษณะเฉพาะของงาน ดังนั้นผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะคล้ายกับผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (Initiating structure) หรือผู้นำที่มุ่งงานและขัดแย้งกับผลงานวิจัยของ ธงชัย อุตคำ (2553) ศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบวิถีเป้าหมายที่เลือกใช้เช่นเดียวกับการวิจัยนี้โดยพบว่า ตามความคิดเห็นของประชาชน ข้าราชการ และผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล เมื่อพิจารณาแยกตามแบบภาวะผู้นำพบว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมากที่สุด อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และยอมรับนับถือผู้อื่น เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ มีความเข้าใจ ความรู้สึก และคอยแนะนำ กระตุ้น ให้ กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อปรับปรุงการทำงานด้วยการสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้ได้มีโอกาสทำงานที่ดีขึ้นอยู่เสมอ จึงทำให้ความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

2. ผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี โดยภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับและมากที่สุด เนื่องจากในส่วนของด้านนโยบายและการบริหารงาน หน่วยงานมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจนและการบริหารงานของผู้บริหารมีความยืดหยุ่นไม่รัดตึงจนเกินไป ทำให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรทราบบทบาทและภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบและช่วยให้การทำงานเกิดความสะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และในส่วนของด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถทำงานร่วมกัน รักใคร่กลมเกลียวและสามัคคีกัน ได้เป็นอย่างดี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานที่อาจเกิดขึ้นร่วมกันได้ อีกทั้งความพึงพอใจที่มีต่อความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกันภายในองค์กรนั้นยังก่อให้เกิดเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เกิดความรู้สึกรักผูกพันและรักองค์กร เสียสละ และทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

อย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้งานนั้นบรรลุสำเร็จลุล่วง เป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีการจูงใจของ เอิร์ชเบอร์ก (Herzberg's motivator hygiene theory) (ศิริรัตน์ ปรีชา, 2554, หน้า 34) ที่อธิบายไว้ว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หรือประกอบด้านอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสถานะแวดล้อมหรือส่วนประกอบของงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการ การบริหารในองค์กรและการติดต่อสื่อสารในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ร่วมงาน มีความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตรและสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธาณี แสงจันทร์ (2553) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดที่ทำการปกครองจังหวัดอำนาจเจริญ” ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักที่ทำการปกครอง จังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สรัญพัทธ์ เอี้ยวเจริญ (2555) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม” ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคลากรสังกัดสำนักที่ทำการปกครอง จังหวัดอำนาจเจริญ

ส่วนในด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด มีสาเหตุมาจากงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ซ้ำซากจำเจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย เฉื่อยชา ไม่กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นส่วนหนึ่งที่จะผลักดันให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีแรงขับ มีพลังในการปฏิบัติงานและทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี จำแนกตามรูปแบบภาวะผู้นำ พบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการกองมีการเสริมสร้างให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของตนมีความรักความสามัคคีซึ่งกันและกัน ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติที่ดีและมีความพึงพอใจในความสัมพันธ์ที่ระหว่างผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจและให้ความเคารพนับถือผู้บังคับบัญชาของตนในรูปแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ ส่งผลให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น ประกอบกับนโยบายและการบริหารงาน โดยเทศบาลจะมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานอย่างชัดเจน ทำให้การทำงานไม่ซ้ำซ้อนและเป็นไปอย่างมีระบบ อีกทั้งในด้านความสำเร็จในการทำงาน ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความพึงพอใจที่เป็นส่วนหนึ่งในผลสำเร็จของงาน ซึ่งจากสถานการณ์ดังกล่าวจึงเป็นปัจจัยที่จะ



ช่วยป้องกันไม่ให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ และยังเป็นปัจจัยที่ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูงจึงทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ใกล้เคียงกันและไม่มีความแตกต่างกัน โดยอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหารที่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันซึ่งจากผลการศึกษาเป็นไปตามทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg's motivator hygiene theory) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายโดยมีชื่อเรียกทฤษฎีของเขาหลายชื่อด้วยกันคือ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) หรือ ทฤษฎีการจูงใจและธำรงรักษา (Motivation- hygiene theory) หรือทฤษฎีการจูงใจ-สุขอนามัย (Motivation-hygiene theory) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและพฤติกรรมของบุคคลมี 2 ประเภทคือ 1. ปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้นซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ (Costley & Todd, 1991, p. 184) (1) ความสำเร็จการทำงาน (Achievement) (2) ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เป็นที่มิใช่สิ่งจูงใจโดยตรง ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ ปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (2) นโยบายของบริษัทและการบริหาร (Company policy and administration) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชรรณบุญ เจริญธรรม (2556) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้าน อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานอันดับแรก คือ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของท่านมีความสามัคคี ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวกอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก

4. ผลการศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีดมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูงผลการทดสอบเป็นไปตามสมมติฐาน โดยอภิปรายได้ดังนี้

4.1 สมมติฐานที่ 2 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี ที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบบงการ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบพบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี ที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบบงการ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการทดสอบเป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำแบบบงการ ผู้นำจะมีการควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งแจ้งเป้าหมายและภารกิจในการดำเนินงานตาม วัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับทราบ

4.2 สมมติฐานที่ 3 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบพบว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการทดสอบเป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนผู้นำจะปฏิบัติตนให้ความเสมอภาค เท่าเทียมกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานเป็นทีมในภารกิจของหน่วยงาน รวมทั้งให้เวลาและมีความสามารถในการสอน/ ช่วย (Coach) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

4.3 สมมติฐานที่ 4 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบพบว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการทดสอบเป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำจะยึดถือและปฏิบัติตามมติที่ประชุมในการประชุมต่างๆ ร่วมกัน มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน โดยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วม และมีการประชุมหารือเพื่อวางแผนในการปฏิบัติงานร่วมกัน

4.4 สมมติฐานที่ 5 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบพบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี ที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการทดสอบเป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ผู้นำมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีความใส่ใจรับผิดชอบให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้เสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด และทุ่มเทจิตใจและความพยายามในการทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง

ซึ่งจากผลการศึกษาเป็นไปตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ หรือทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 126) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดย Robert House ได้อธิบายไว้ว่า วิธีการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (How the leader influences performance) มีข้อเสนอแนะต่าง ๆ ซึ่งสัมพันธ์กับการจูงใจและความพอใจ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ คือ (1) ให้ความสำคัญหรือกระตุ้นความต้องการของสมาชิกของกลุ่มภายใต้การควบคุมของผู้นำ (2) เพิ่มการทำให้สมาชิกทีมบรรลุเป้าหมายงาน ผู้นำอาจทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นรวมทั้งการให้ความสำคัญกับพนักงาน (3) กำหนดเส้นทางให้ง่ายขึ้นด้วยการสอนงานและจัดทิศทาง เช่น ผู้บริหารอาจช่วยสมาชิกทีมเลือกโครงการที่มีความสำคัญระดับสูงขึ้นไป (4) ช่วยสมาชิกของกลุ่มหรือทีมให้เกิดความคาดหวังอย่างชัดเจนในวิธีการใช้ความพยายามซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และให้คำแนะนำว่าผลการปฏิบัติงานอย่างไรก็จะนำไปสู่การได้รับรางวัล (5) ลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความสับสนในการนำไปสู่เป้าหมาย ตัวอย่าง ผู้นำอาจจ้างพนักงานชั่วคราว เพื่อช่วยสมาชิกของกลุ่มให้สามารถทำงานด้านเอกสาร และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น (6) เพิ่มโอกาสสำหรับความพอใจส่วนบุคคลโดยให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (7) มีความรอบคอบด้วยการให้คำแนะนำแก่พนักงานเพื่อให้เขาพร้อมทำงานให้ดีขึ้น (8) เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงและเป็นที่ยอมรับ ผู้นำต้องจัดโครงสร้างและต้องจัดตารางเวลาให้เพียงพอต่อผลการปฏิบัติงานและเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนี้ ผู้นำต้องทำด้วยความตั้งใจที่จะนำสมาชิกของกลุ่มไปสู่เป้าหมายให้ชัดเจนและสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมยศ นาวิการ (2531) สุพิษ จุ้ยกลาง (2550) ศิริรัตน์ ปรีชา (2554) และกฤติยา พิภูลทอง (2556) พบว่า ภาวะผู้นำและแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กัน

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัย เรื่องความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต่อภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนเป็นผู้นำแบบงบการจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบที่มุ่งผลสำเร็จ และอันดับสุดท้ายคือ ผู้นำแบบสนับสนุน ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากที่สุดรองลงมาค่านโยบายและการบริหารงาน และอันดับสุดท้ายด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติและ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไม่แตกต่างกัน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ

รูปแบบต่างๆ จะมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากข้อค้นพบดังกล่าว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีดในแต่ละด้าน

1. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ เจ้าหน้าที่ควรได้รับการยกย่องให้เกียรติจากสังคมในอาชีพ ผู้ปฏิบัติงานราชการซึ่งหน่วยงานควรมีนโยบายในการส่งเสริมวัฒนธรรมขององค์กรและสร้างค่านิยมที่ดีงาม ในการยกย่องเชิดชูคนดี คนเก่งขององค์กร โดยการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ประจำเดือน หรือประจำไตรมาส และประกาศเกียรติคุณพร้อมทั้งมอบเกียรติบัตรให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

2. ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน งานในหน้าที่ควรทำให้เจ้าหน้าที่ตำแหน่งคนงานทั่วไปได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นจากเดิมซึ่งหน่วยงานควรมีการส่งเสริมความก้าวหน้าโดยการกำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไขข้อตกลงภายในเพิ่มขึ้นร่วมกันนอกเหนือจากสัญญาจ้าง เพื่อประกอบการพิจารณาในการปรับตำแหน่งให้สูงขึ้นจากเดิมซึ่งจะช่วยผลักดันและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นโดยเจ้าหน้าที่จะมุ่งพัฒนาศักยภาพการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการประกอบการพิจารณาปรับตำแหน่ง

3. ด้านความมั่นคงในงาน เจ้าหน้าที่รู้สึกว่างานที่ทำอยู่มีความมั่นคงน้อย หน่วยงานควรมีนโยบายในการพิจารณาการต่อสัญญาจ้างของพนักงานในองค์กร โดยพิจารณาจากสถิติ ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง อาจกำหนดย้อนหลัง 3 ปี หรือ 5 ปี ของแต่ละคนว่ามีผลการปฏิบัติงานอย่างไร และกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ว่าผลการปฏิบัติงาน โดยเฉลี่ยอยู่คะแนนเท่าไรถึงจะมีสิทธิได้รับการพิจารณาในการทำสัญญาจ้างมากกว่า 1 ปีซึ่งหากเจ้าหน้าที่ได้ต่อสัญญาจ้างมากกว่า 1 ปีปัจจัยเหล่านี้จะช่วยทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกถึงความมั่นคงในงานที่ทำอยู่มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ

4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อาคารสถานที่และห้องปฏิบัติงานยังมีจำนวนไม่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานหน่วยงานควรมีนโยบายและแผนในการก่อสร้างหรือเช่าอาคารสำนักงานเพิ่มขึ้น เพื่อสำหรับการปฏิบัติงานให้มีความสะดวกและคล่องตัว รวมทั้งเพื่อสำหรับรองรับบุคลากรที่จะเพิ่มเข้ามาในการปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของรัฐบาลที่อาจมีเพิ่มขึ้นหลังจากที่ประเทศมีการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนแล้ว

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน เจ้าหน้าที่ควรปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งหน่วยงานระดับกองอาจมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละงานที่ได้มอบหมายให้ดำเนินการไป

2. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ งานที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติควรเป็นงานที่ไม่ซ้ำซากจำเจ หน่วยงานในระดับกอง อาจมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำเพื่อมิให้การทำงานเกิดความเบื่อหน่ายและเจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถปฏิบัติงานแทนซึ่งกันและกันได้

3. ด้านความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญโดยพิจารณาจากความสามารถ ศักยภาพของเจ้าหน้าที่ เพื่อให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและรู้สึกมีคุณค่าในตนเองยิ่งขึ้น

4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เจ้าหน้าที่ควรมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรม นันทนาการหรือกีฬา กับเพื่อนร่วมงาน โดยหน่วยงานควรมีกิจกรรมที่เน้นละลายพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรรวมทั้งโครงการที่เน้นกีฬาเพิ่มขึ้นจากเดิม เพราะหน่วยงานเป็นองค์กรขนาดกลาง ทำให้เจ้าหน้าที่ มีจำนวนมาก บทบาทและหน้าที่รวมถึงพฤติกรรมมีความหลากหลายแตกต่างกันไป การมีกิจกรรมหรือโครงการร่วมกันบ่อยๆ จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความสัมพันธ์อันดีมิตรที่ดี และสามารถใคร่ครวญกันอยู่เสมอ การทำงานสิ่งใดก็จะประสบความสำเร็จ เกิดปัญหาอุปสรรคหรือข้อขัดแย้งร่วมกันน้อย

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น เพื่อทราบว่ามีปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจหรือไม่ และนำผลการวิจัยมาพัฒนาปรับปรุงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ใฝ่สัมฤทธิ์

2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี โดยเปรียบเทียบกับเทศบาลอื่นในพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด

3. ควรศึกษาเชิงคุณภาพ ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการนำมาปรับปรุงและพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2553). *กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษา*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- กฤติยา พิภูตทอง. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คณินันต์ ปักเขตานัง. (2553). *ภาวะผู้นำของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล*. การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- เคนหวัง บุญเทศ. (2544). *แบบแนะนำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- งานการเจ้าหน้าที่ เทศบาลตำบลเสม็ด. (2557). *แผนอัตรากำลัง 3 ปี ของเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรีประจำปี พ.ศ. 2558-2560*. ชลบุรี: งานการเจ้าหน้าที่ เทศบาลตำบลเสม็ด.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2546). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: เทพเนรมิตการพิมพ์.
- ณัฐชยาน์ โจมคำ. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลโคกสำราญ อำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธร*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

- ดวงพร โพธิ์สร. (2558). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้ดูแลเด็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดฉะเชิงเทรา. *วารสารการบริหารรัฐกิจและการเมือง*, 4(1), 124.
- ทรงวุฒิ แน่นหนา. (2542). *การใช้พลังอำนาจกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทองใบ สุธาจารี. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). อุบลราชธานี: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธงชัย อุดคำ. (2553). *รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ธรรมนุญ ศิริเจริญธรรม. (2556). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลม่น อำเภอชะอำ จังหวัดจันทบุรี*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัยวัฒน์ เลิศพันธ์. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธานี แสงจันทร์. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดที่ทำการปกครองจังหวัดอำนาจเจริญ*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธำรงค์ดี หมั่นจักร์ และศรีสง่า กรรณสูต. (ม.ป.ป.). *จิตวิทยาธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มณฑลการพิมพ์.
- นิสารัตน์ ฤทธิ์แสนตอ. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2553). *สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เรือนแก้ว.
- บุญมัน ธนาสุวัฒน์. (2553). *จิตวิทยาธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

- บุญแสง ชีระภากร. (2552). *ภาวะผู้นำและการบริหารงานของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น*. คุญฉินพันธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2548). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). *วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พูนศิริ วัชรภูมิ. (2547). *เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาบริการ* (พิมพ์ครั้งที่ 9). นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เพ็ญศรี เนาะแก้ว. (2551). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- มานพ สวามีชัย. (ม.ป.ป.). *จิตวิทยาธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: กราฟิเคอาร์ท.
- มาลา ทัดมาลี. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนศรีหฤทัยจังหวัดจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริภรณ์ วงษ์สุวรรณ. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริรัตน์ ปรีชา. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจการบริหารของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริราช อำไพภักดิ์. (2534). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครูจันทระเกษม.
- ศิริลักษณ์ ไทรหอมนวน. (2543). *เอกสารประกอบการสอนวิชาการจูงใจ*. เชียงใหม่: ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.



- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2542). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- สมพร สุทัศนีย์. (2548). *มนุษยสัมพันธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิกาน. (2531). *การพัฒนาองค์การและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: ดวงกมล.
- สมศักดิ์ ประเสริฐสุข. (2554). *จิตวิทยาการจัดการองค์การอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สร้อยพัทธ์ เอี้ยวเจริญ. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุพิช จุกกลาง. (2550). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- หลุย จำปาเทศ. (2533). *จิตวิทยาการจูงใจ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สามัคคีสาสน์.
- อภิชาติ นามมุงคุณ. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- อรุณ รักรธรรม. (2545). *เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์และจริยธรรมทางธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อารี พันธุ์มณี. (2546). *จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: โยใหม่ เอ็ดดูเคชั่น.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *Psychologist*, 52(2), 131-139.
- Certo, S. C. (2000). *Modern management* (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2006). *Modern management* (10<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Costley, D. L., & Todd, R. (1991). *Human relations in organization* (4<sup>th</sup> ed.). Minnesota: West.
- Crolley, J. P. (1989). *Human relations in industry*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership theory and practice*. Florida: Dryden Press.
- DuBrin, J. A. (1998). *Leadership research findings, practice, and skills*. New York: Houghton Mifflin.

- DuBrin, J. A. (2007). *Leadership research findings, practice, and skills* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Hughes, R. L., & Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2006). *Leadership* (5<sup>th</sup> ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Huczynski, A. A., & Buchman, D. A. (1991). *Organizational behavior: An introduction text* (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Martin, G. E., & Robert, J. H. (1970). *Path-goal leadership theory*. n.p.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). *Organizational behavior* (7<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, H., & Osborn. (2003). *Organization behavior* (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (1998). *Psychology and work today* (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Tan, T. H., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malasian retail sector: The mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.
- Yamana, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3<sup>rd</sup> ed.). Tokyo: Harper International.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organization* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hell.

ภาคผนวก

## แบบสอบถาม

เรื่อง ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต่อภาวะผู้นำกับแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา การทำงาน รายได้ สถานภาพการสมรส และลักษณะการอยู่อาศัย

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกอง ตามทัศนะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี

ตอนที่ 3 เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) หรือเติมลงในช่องว่างตามความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ

( ) 1. ชาย

( ) 2. หญิง

2. อายุ

( ) 1. มีอายุระหว่าง 20-30 ปี

( ) 2. มีอายุระหว่าง 31-40 ปี

( ) 3. มีอายุระหว่าง 41-50 ปี

( ) 4. มีอายุ 51-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

( ) 1. ไม่ได้เรียน

( ) 2. ประถมศึกษา

( ) 3. มัธยมศึกษา

( ) 4. ปวช./ ปวส./ อนุปริญญา

( ) 5.ปริญญาตรี/ สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน

( ) พนักงานเทศบาล

( ) 4.1 หัวหน้าฝ่าย.....

( ) 4.2. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

- ( ) ลูกจ้างประจำ
- ( ) 4.3 เจ้าหน้าที่ธุรการ ( ) 4.4 ภารโรง
- ( ) 4.5 พนักงานขับเครื่องจักรกลขนาดเบา ( ) 4.6 จนท. ป้องกันและบรรเทา ฯ
- ( ) 4.7 เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ ( ) 4.8 เจ้าพนักงานธุรการ
- ( ) พนักงานจ้างตามภารกิจ
- ( ) 4.9 ผู้ช่วยนิติกร ( ) 4.10 ผู้ช่วยบุคลากร
- ( ) 4.11 ผู้ช่วยนักวิชาการสัมพันธ์ ( ) 4.12 ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ธุรการ
- ( ) 4.13 ผู้ช่วย จนท. วิเคราะห์นโยบายและแผน ( ) 4.14 อื่น ๆ โปรดระบุ.....
- ( ) พนักงานจ้างทั่วไป
- ( ) 4.15 คนงานทั่วไป ( ) 4.16 คนสวน
- ( ) 4.17 พนักงานขับเครื่องจักรกลขนาดเบา ( ) 4.18 คนงานประจำรถขยะ
- ( ) 4.19 อื่น ๆ โปรดระบุ.....

5. รายได้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ( ) 1. ตั้งแต่ 15,000 บาท ลงมา ( ) 2. 15,001-20,000 บาท
- ( ) 3. 20,001-25,000 บาท ( ) 4. 25,001-30,000 บาท
- ( ) 5. มากกว่า 30,000 บาท

6. สถานภาพการสมรส

- ( ) 1. โสด ( ) 2. สมรส
- ( ) 3. แยกกันอยู่/หย่าร้าง ( ) 4. หม้าย

7. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

- ( ) 1. ไม่เกิน 1 ปี ( ) 2. 1-3 ปี
- ( ) 3. 4-6 ปี ( ) 4. 5-10 ปี
- ( ) 5. 11 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกอง ตามทัศนะของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี**

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกองของท่านในแต่ละข้อว่าอยู่ในระดับใด โดยการทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่าง โดยกำหนดค่าตามเกณฑ์ดังนี้

5 หมายถึง ระดับความเป็นมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความเป็นมาก

3 หมายถึง ระดับความเป็นปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความเป็นน้อย

1 หมายถึง ระดับความเป็นน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ระดับผู้อำนวยการกอง	ระดับความเป็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	ผู้นำของท่านชี้แจงเป้าหมายและ ภารกิจในการดำเนินงาน ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับทราบ					
2.	ผู้นำของท่านชี้แจงมาตรฐานของงาน แต่ละงานให้รับทราบอย่างชัดเจน					
3.	ผู้นำของท่านกำหนดขั้นตอน การปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานเพื่อถือเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติอย่างชัดเจน					
4.	ผู้นำของท่านอธิบายขั้นตอนวิธีการ ปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ทราบก่อนมอบหมายงานเสมอ					
5.	ผู้นำของท่านกำหนดระยะเวลา แล้วเสร็จของแต่ละงานไว้อย่าง ชัดเจน					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ระดับผู้อำนวยการกอง	ระดับความเป็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
6.	ผู้นำของท่านมีการมอบหมายงานและ สั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร					
7.	ผู้นำของท่านควบคุม กำกับ ดูแล การปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด					
8.	ผู้นำของท่านมีการสั่งการให้ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรายงานผลการ ปฏิบัติงานเป็นระยะตามที่กำหนด					
9.	ผู้นำของท่านมีเวลาและมี ความสามารถในการสอน/ ช่วย (Coach) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถทำงานให้ประสบ ความสำเร็จได้ดีขึ้น					
10.	ผู้นำของท่านให้คำแนะนำด้านเทคนิค ในการทำงานต่าง ๆ อย่างเชี่ยวชาญ					
11.	ผู้นำของท่านมีการมอบหมายให้ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานเป็นทีม ในภารกิจของหน่วยงาน					
12.	ผู้นำของท่านปฏิบัติตนให้ความ เสมอภาค เท่าเทียมกับเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานทุกคน					
13.	ผู้นำของท่านสามารถสร้างบรรยากาศ การทำงานเกิดผลงานอย่างเต็มที่					
14.	ผู้นำของท่านกล่าวให้กำลังใจในการ ปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เมื่องานพบเจอปัญหาและอุปสรรค					
15.	ผู้นำของท่านกล่าวคำยกย่องชมเชย เมื่อผลการปฏิบัติงานแล้วเสร็จ ตามเป้าหมาย					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ระดับผู้อำนวยการกอง	ระดับความเป็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
16.	ผู้นำของท่านจัดสวัสดิการและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน					
17.	ผู้นำของท่านยอมรับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
18.	ผู้นำของท่านมีการประชุมหารือเพื่อวางแผนในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
19.	ผู้นำของท่านยึดถือและปฏิบัติตามมติที่ประชุมในการประชุมต่าง ๆ ร่วมกัน					
20.	ผู้นำของท่านกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานโดยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วม					
21.	ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกคนแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ แล้วนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ					
22.	ผู้นำของท่านสามารถกำหนดกลยุทธ์และบริหารทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้					
23.	ผู้นำของท่านกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
24.	ผู้นำของท่านมีการสอนงานและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่พัฒนางานที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง					
25.	ผู้นำของท่านแนะนำให้ท่านนำข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น					



ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ระดับผู้อำนวยการกอง	ระดับความเป็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
26.	ผู้นำของท่านมีความใส่ใจรับผิดชอบ ให้ท่านปฏิบัติงานให้เสร็จตรงตาม เวลาที่กำหนด					
27.	ผู้นำของท่านทุ่มเทจิตใจและ ความพยายามในการทำงาน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง					
28.	ผู้นำของท่านมีความคิดริเริ่มกลยุทธ์ และเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงานได้					
29.	ผู้นำของท่านมีความขยันหมั่นเพียร ในการทำงาน					
30.	ผู้นำของท่านชมเชยเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานตามผลแห่งความสำเร็จ ของงาน					

**ตอนที่ 3 เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลตำบลเสมีด  
อำเภอเมืองชลบุรี**

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้ออย่างละเอียด และพิจารณาว่าคุณมีความคิดเห็นอย่างไร  
ในแต่ละข้อ ตามลักษณะของงานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของท่านในปัจจุบัน กรุณา  
ทำเครื่องหมาย ✓ ที่ตรงกับความคิดเห็นและทัศนคติของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

5 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับมาก

3 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับน้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับน้อยที่สุด

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	<b>1. ปัจจัยจูงใจ</b> <b>1.1 ความสำเร็จในการทำงาน</b> ท่านสามารถปฏิบัติงาน ในหน้าที่ที่ได้รับผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย					
2.	ท่านรู้สึกพึงพอใจที่ได้ เป็นส่วนหนึ่งในผลสำเร็จ ของงาน					
3.	ท่านสามารถปฏิบัติงานพิเศษ ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ตามเป้าหมาย					
4.	<b>1.2 การได้รับการยอมรับ</b> <b>นับถือ</b> ท่านได้รับการยกย่องชมเชย จากผู้บริหารเมื่อปฏิบัติงาน เป็นผลสำเร็จ					
5.	ประชาชนที่มาขอรับบริการ ให้การยอมรับนับถือท่าน ในฐานะเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ราชการ					
6.	ผลงานของท่านได้รับการ ยอมรับจากผู้บริหารและ เพื่อนร่วมงาน					
7.	ท่านได้รับยกย่องให้เกียรติจาก สังคมในอาชีพผู้ปฏิบัติงาน ราชการ					

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
8.	1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ งานที่ท่านปฏิบัติอยู่เปิด โอกาสให้ท่านใช้ความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์					
9.	งานที่ท่านปฏิบัติเป็นงาน ที่ซ้ำซาก จำเจ					
10.	งานของท่านเป็นงานที่ทำทลาย ความสามารถ					
11.	1.4 ความรับผิดชอบ ผู้บริหารมอบหมายงาน ให้ท่านรับผิดชอบงาน ที่มีความสำคัญ					
12.	ผู้บริหารมอบอำนาจ และการตัดสินใจให้ท่านใน การปฏิบัติงาน					
13.	ท่านสามารถปฏิบัติงาน ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ เสร็จสมบูรณ์โดย ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องเข้ามา ตรวจสอบหรือควบคุม อย่างใกล้ชิด					
14.	ท่านสามารถวางแผนและ จัดระบบการปฏิบัติงาน ได้ด้วยตนเอง					

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
15.	1.5 ความก้าวหน้า ในการทำงาน งานในหน้าที่ ทำให้ท่านมี โอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น					
16.	งานของท่านทำให้ท่าน ได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ สำหรับ ความก้าวหน้าในอาชีพ					
17.	งานของท่านทำให้ท่านได้รับ ประสบการณ์ได้พัฒนาทักษะ และศักยภาพ					
18.	ท่านได้รับการสนับสนุน ให้เข้ารับการฝึกอบรม ในหลักสูตรพัฒนาทักษะ การปฏิบัติงาน					
19.	2. ปัจจัยสุขอนามัย 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล ท่านเข้ากับเพื่อนร่วมงาน ได้เป็นอย่างดี					
20.	ท่านมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรม นันทนาการหรือกีฬา กับเพื่อนร่วมงาน					
21.	เพื่อนร่วมงานให้ความ เป็นมิตรกับท่าน					
22.	สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหาร กับท่านเป็น ไปด้วยดี					

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
23.	<b>2.2 นโยบาย</b> และการบริหารงาน การบริหารงานของผู้บริหาร มีความยืดหยุ่นทำให้ การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว มาก					
24.	นโยบายขององค์กรเอื้อต่อ การปฏิบัติงาน					
25.	หน่วยงานของท่านมีการ กำหนดโครงสร้างองค์กร อย่างชัดเจน					
26.	<b>2.3 เงินเดือน</b> เงินเดือนที่ท่านได้รับ เหมาะสมกับสภาพ ทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน					
27.	เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับ งานที่ปฏิบัติ					
28.	ท่านได้รับเงินเดือนเหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงาน อื่นในระดับเดียวกัน					
29.	สวัสดิการที่ได้รับ มีความเหมาะสม					
30.	ท่านได้รับเงินเดือน ทันตามเวลาที่กำหนด					
31.	ท่านได้รับสวัสดิการ ด้านต่าง ๆ ทันตามเวลา ที่กำหนด					

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
32.	2.4 สภาพแวดล้อม ในการทำงาน ท่านคิดว่าสถานที่ปฏิบัติงานมี ความปลอดภัย					
33.	วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เพียงพอ ต่อการปฏิบัติงาน					
34.	สถานที่ทำงานตั้งอยู่ในพื้นที่ ที่สะดวกต่อการเดินทาง					
35.	อาคารสถานที่ และห้องปฏิบัติงานมีจำนวน เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน					
36.	2.5 วิธีการปกครอง บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชามีการวินิจฉัย สั่งการที่เหมาะสม					
37.	ผู้บังคับบัญชาประเมินผล การทำงานอย่างเที่ยงตรง และ ยุติธรรม					
38.	ผู้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติ อย่างเท่าเทียมกันในการบังคับ บัญชา					
39.	2.6 ความมั่นคงในงาน ท่านรู้สึกว่าจะงานที่ท่านทำอยู่ มีความมั่นคงและไม่เคยคิด เปลี่ยนอาชีพใหม่					

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
40.	ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่ มีความมั่นคงอย่างมาก					
41.	ท่านเชื่อมั่นว่าหน่วยงานของ ท่านเป็นองค์กรที่มี ความมั่นคง					

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม