



การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของ
ผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

**The Study of the Relationship of Transformation Leadership with Motivation Building
of Administrators in Subdistrict Municipalities in Chumphon Province**

วิทยา วงศ์ติณชาติ

Wittaya Wongtinnachart

วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

Master of Public Administration in Urban and Rural Community

Development and Administration

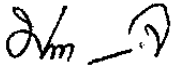
Phetchaburi Rajabhat University

2553


วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ชื่อวิทยานิพนธ์ การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของ
ผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร
ผู้วิจัย นายวิทยา วงศ์ดิณชาติ
สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท

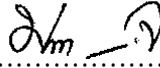
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก


..... ประธานกรรมการ
(ดร.มณฑา จำปาเหลือง)


คณะกรรมการสอบ


..... ประธานกรรมการ
(พลเอก ดร.เกษมชาติ นเรศเสนีย์)


..... กรรมการ
(ดร.บุษราคัม ทรัพย์อุดมผล)


..... กรรมการ
(ดร.มณฑา จำปาเหลือง)


..... กรรมการ
(ดร.บุษราคัม ทรัพย์อุดมผล)


..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
(รองศาสตราจารย์มยุรี วัฒนแก้ว)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาโรช เฟือกบัวขาว)
บัณฑิตศึกษา
ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิวัต กลิ่นงาม)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ชื่อวิทยานิพนธ์ การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของ
ผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ผู้วิจัย นายวิทยา วงศ์ดิณชาติ สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา
ประชาคมเมืองและชนบท พ.ศ. 2553

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาล
ตำบลในจังหวัดชุมพร 2) ศึกษาการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร และ
3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบล
ในจังหวัดชุมพร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานเทศบาล สังกัดเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร
จำนวน 181 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ใน
ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็น
ปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ

2. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในชุมพร โดยรวมอยู่ใน
ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม
ของงาน ด้านลักษณะของงาน และด้านความรับผิดชอบ

3. ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหาร
เทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก
บุคคลกับการสร้างแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าของงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่าง
มีอุดมการณ์กับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารด้านความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญากับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารด้านการนิเทศงาน

Thesis Title : The Study of Relationship of Transformational Leadership with Motivation Building of Administrators of Subdistrict Municipalities in Chumphon Province **Research :** Mr. Wittaya Wongtinachart
Major : Urban and Rural Community Development and Administration **Year :** 2010

Abstract

The purposes of this study were to: 1) determine transformational leadership of administrators of subdistrict municipalities in Chumphon Province, 2) determine motivation building of the administrators of subdistrict municipalities in Chumphon Province and 3) determine relationship between transformational leadership with motivation building of the administrators of the subdistrict municipalities in Chumphon Province. The samples of this study were 181 officials working in the subdistrict municipalities in Chumphon Province. A questionnaire was used for data collection. The data were analyzed with statistical methods to determine percentage, mean, standard deviation, and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient.

The research results were as follows :

1. The transformational leadership of the administrators of subdistrict municipalities in Chumphon Province on the whole was at a high level; ranging from the higher three mean scores of the individualized consideration, idealized influence, and inspirational building respectively.

2. The level of motivation building of the administrators of the subdistrict municipalities in Chumphon Province on the whole was at a high level; ranging from the higher three mean scores as the aspect of working environment, job description, and responsibility.

3. The relationship between the transformational leadership with motivation building of the administrators of the subdistrict municipalities in Chumphon Province was positive at a moderate level with a significant level of 0.01; ranging from the higher three values as the transformational leadership in individualized consideration and the motivation building in career advancement, the transformational leadership in idealized influence and the motivation building in success of job, and the transformational leadership in intellectual stimulation and the motivation building in job supervision respectively.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงของ ดร.มณฑา จำปาเหลือง ดร.บุษราคัม ทรัพย์อุดมผล ประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษา ซึ่งให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะและให้การช่วยเหลือดูแลอย่างใกล้ชิด เป็นอย่างดีมาตลอด ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ พลเอก ดร.เกษมชาติ นเรศเสนีย์ ประธานกรรมการสอบ และ รองศาสตราจารย์ มยุรี วัดแก้ว ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ช่วยแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์ รองคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี นายสุรรัตน์ เกาสมบัติ ผู้อำนวยการกองช่างเทศบาลตำบลท่าแซะ และนายกิติชาติ ชูสุริแสง ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขเทศบาลตำบลท่าแซะ ที่ได้อนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ แก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นสิ่งบูชาพระคุณบิดา มารดา บุรพจารย์ตลอดจนครอบครัวญาติพี่น้อง เพื่อนๆ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนชี้แนวทางอันเป็นประโยชน์ที่มีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัยตลอดมา จนงานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

วิทยา วงศ์ดิณชาติ

ตุลาคม 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(3)
Abstract.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพประกอบ.....	(10)
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	6
สมมติฐานการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
ประโยชน์ของการวิจัย.....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน.....	22
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน.....	29
แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาล.....	48
ข้อมูลพื้นฐานจังหวัดชุมพร.....	60
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	62
สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	76
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	82
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	82
เครื่องมือในการวิจัย.....	84
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	85

การเก็บรวบรวมข้อมูล	86
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	87
4 ผลการวิจัย.....	89
ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร..	90
ตอนที่ 2 การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัด ชุมพร.....	95
ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลใน จังหวัดชุมพร.....	106
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	108
สรุปผลการวิจัย.....	108
การอภิปรายผล.....	111
ข้อเสนอแนะ.....	120
บรรณานุกรม.....	123
ภาคผนวก.....	129
ภาคผนวก ก หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	130
ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	134
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	139
ภาคผนวก ง ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม.....	149
ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	159
ประวัติผู้วิจัย.....	164

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	83
4.1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาล ตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมและรายด้าน.....	90
4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาล ตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	91
4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาล ตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	92
4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาล ตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	93
4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาล ตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	94
4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหาร เทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมและรายด้าน.....	95
4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหาร เทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านความสำเร็จของงาน.....	96
4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหาร เทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านความก้าวหน้าในของงาน.....	97
4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหาร เทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการยอมรับนับถือ.....	98
4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหาร เทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านความรับผิดชอบ.....	99
4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหาร เทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านลักษณะของงาน.....	100
4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหาร เทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการนิเทศงาน.....	101
4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหาร เทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านสภาพแวดล้อมของงาน.....	102

4.14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหาร เทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านนโยบายการบริหาร.....	103
4.15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหาร เทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน.....	104
4.16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหาร เทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านรายได้.....	105
4.17	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาล ตำบลในจังหวัดชุมพร.....	106
4.18	ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมกับการสร้างแรงจูงใจของ ผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวม.....	107

สารบัญภาพประกอบ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
2.1 กระบวนการเกิดแรงงูใจ.....	28

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยมีรูปแบบการปกครองในการจัดสรรการใช้อำนาจ มีการจัดการปกครองในแบบของตนเอง โดยทั่วไปนิยมใช้การปกครองแบบรวมอำนาจ การปกครองแบบกระจายรวมศูนย์อำนาจ และการปกครองแบบกระจายอำนาจ โดยในการบริหารราชการแต่ละชนิดได้สะท้อนให้เห็นถึงการจัดระบบราชการบริหารที่แตกต่างกันไปแต่ก็ต้องมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกัน โดยที่การปกครองแบบรวมอำนาจนั้นแสดงให้เห็นถึงการจัดระบบราชการบริหารส่วนกลาง การปกครองแบบกระจายการรวมศูนย์อำนาจเป็นการจัดระบบราชการบริหารส่วนภูมิภาค ส่วนการปกครองแบบกระจายอำนาจนั้นได้แสดงถึงการจัดระบบราชการบริหารส่วนท้องถิ่น โดยที่การปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยมีมาตั้งแต่ในสมัยรัชการที่ 5 ซึ่งเป็นเวลารวมกันนับเป็นร้อยปี มีการปฏิรูปการปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยมีการแก้ไขใหญ่ๆด้วยกัน 3 ครั้งในดับบทกฎหมายแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้มีกฎหมายบัญญัติเรื่องการปกครองส่วนท้องถิ่นไทยไว้ในหมวดที่ 14 โดยที่มีบทบัญญัติในเรื่องดังกล่าว 10 มาตราด้วยกัน คือตั้งแต่มาตรา 281 ถึงมาตรา 290 และในหมวดที่ 5 คือมาตราที่ 78 การที่รัฐธรรมนูญได้บัญญัติเรื่องดังกล่าวไว้ได้สะท้อนให้เห็นถึงเจตนารมณ์ของผู้ร่างรัฐธรรมนูญว่าได้เห็นถึงความสำคัญในการปกครองส่วนท้องถิ่น อันเป็นพื้นฐานของการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข โดยแสดงให้เห็นถึงการที่ประชาชนในท้องถิ่นนั้นต่างมีสิทธิและเสรีภาพอยู่ภายใต้กฎหมายการปกครองท้องถิ่นแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (สภาร่างรัฐธรรมนูญ, 2550 : 150)

การบริหารงานภายใต้สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองในปัจจุบันที่มีการเจริญเติบโตทางเทคโนโลยีก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ด้วยอิทธิพลของความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการด้านการสื่อสาร โทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีเครือข่ายโยงใยไปทั่วโลก ทำให้มีการสื่อสารอย่างเสรี ไร้ซึ่งพรมแดน เปรียบประหนึ่งเป็นหมู่บ้าน โลก ขณะเดียวกันกิจกรรมทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม การเมือง การศึกษา สิ่งแวดล้อม เชื่อมโยงให้เข้าถึงกันและกัน และจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ทำให้โลกไร้พรมแดน และกระแสผลักดันต่างๆ ทำให้ประเทศไทยต้องแข่งขันกับนานาประเทศในด้านต่างๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อให้ประเทศมีศักยภาพในการแข่งขัน

และยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงและมีศักดิ์ศรีในสังคมโลกบนพื้นฐานแห่งความเป็นไทย สิ่งที่สำคัญในการบริหารงานภายใต้ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวคือ ผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำ (Leadership) จะต้องมีความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างสามารถกำกับทิศทางขององค์กรในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงคล้อยแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ (ชัยวัฒน์ คุ่มทอง, 2548 : 28) ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารและการจัดการเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารสมัยใหม่จึงต้องเป็นผู้รู้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการบริหารงาน ซึ่งทฤษฎีเป็นเพียงเครื่องมือหรือเป็นแนวทาง ส่วนความสามารถที่จะนำทฤษฎีไปใช้ในการจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับศิลปะในการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งการบริหารงานให้ประสิทธิภาพนั้น ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว เพราะความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น สภาวะแวดล้อม สถานการณ์ ความพร้อมของทรัพยากร นโยบาย และเป็นที่ยอมรับกันว่าความสำเร็จขององค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการของกลุ่มบุคคลในระดับผู้บริหารว่ามีความเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด (วีระวัฒน์ ปันนิคามย์, 2544 : 183) ผู้นำเป็นผู้มีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์กร ในการที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เพราะผู้นำสามารถทำให้อุทิศตนของบุคคลในองค์กร ปฏิบัติงานไปในทิศทางและวิธีการที่ผู้นำกำหนดหากองค์กรใดต้องการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก็ย่อมต้องการผู้นำหรือผู้บริหารมีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี มีความรู้ความสามารถ รู้จักเลือกใช้วิธีการในการบริหารองค์การอย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย และในการเป็นนักบริหารไม่ว่าในระดับใดก็ตาม ต้องตระหนักถึงหลักการหนึ่งว่า ลักษณะผู้นำที่แท้จริงจะต้องเป็นคนที่มีความคิดกว้างไกล มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้า มีพลัง ก่อให้เกิดแรงศรัทธา ดึงดูดผู้ร่วมงานด้วย มีวินัยในตนเอง เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีอุปนิสัยปรับปรุงงานอยู่เป็นนิตย์อย่างเป็นระบบและมีคุณธรรม (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544 : 60-63) และรังสรรค์ประเสริฐศรี (2544 : 56) ยังได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีวิสัยทัศน์ ในขณะที่ผู้นำไม่มีประสิทธิผลจะขาดแคลนวิสัยทัศน์หรืออาจมีแต่ไม่ชัดเจน การสร้างวิสัยทัศน์เป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารระดับสูง และถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน การกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Formulation) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementation) และการทำให้วิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมเป็นจริงได้ (Innovative Realism) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาวดี ติมนิทร (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี ผลการศึกษา

พบว่า ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก

บาส และอโวลิโอ (Bass & Avolio อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 22) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ได้พัฒนาขึ้นโดยการศึกษา วิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กร และในสังคม โดยใช้เครื่องมือวัดภาวะ ผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย บาส และ อโวลิโอ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) การสร้าง แรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) และที่สำคัญเป็นภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) สอดคล้องกับงานวิจัยของภาตติ อนันต์นาวี (2545 : 118) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติในเขตการศึกษา 12 พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารแห่งการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการ มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคลใจ และการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคลและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก และพฤติกรรมกรรมการบริหารแห่งการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร และประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538 : 424) ได้วิเคราะห์ภาวะ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของศึกษานิเทศก์จังหวัดกับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด ได้อย่างเหมาะสม

การทำงานในองค์กรจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพราะผู้ปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในการทำงาน ความสุขในการดำรงชีวิตอยู่ในองค์กร และได้รับการ ยอมรับจากผู้บริหาร และเพื่อนสมาชิก ความสำเร็จของงานส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคคลเป็น สำคัญ เพราะคนเป็นผู้ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆในองค์กร ดังนั้น การเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล ในองค์กรมีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องทราบอย่างยิ่ง เพื่อที่จะบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ สูงสุด แรงจูงใจในการทำงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรที่ต้อง อาศัยความมีประสิทธิภาพสูงสุด แรงจูงใจในการทำงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากร มนุษย์ภายในองค์กรที่ต้องอาศัยความมีศิลปะของหัวหน้างาน ใช้ความสามารถของการเป็นผู้นำ แรงจูงใจ รวมทั้งส่งเสริมขวัญกำลังใจให้เกิดความมานะพยายาม ทุ่มเต็งใจทำงานให้เสร็จลุล่วงไป อย่างดีที่สุด หากหน่วยงานใดไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าว

จิตใจผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงานผลงานย่อมตกต่ำเกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ (ปิยะ ฉันทวัฒนานุกุล, 2548 : 9) ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องชักจูงให้คนในหน่วยงานของตนทำงานอย่างกระตือรือร้น ทুমุ่ความสามารถให้แก่หน่วยงานของตนมากขึ้น กิบสัน และคณะ (Gibson and et.al. อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกุล, 2548 : 9) ให้ความเห็นเกี่ยวกับความจำเป็นที่ตรงมีแรงจูงใจว่าตัวแปรต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถภูมิหลังของแต่ละบุคคล รวมทั้งผลตอบแทนต่างๆ มีส่วนทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน แต่สิ่งสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลเพิ่มความพยายามในการทำงานคือ แรงจูงใจ บุคคลที่ถูกจูงใจจะมีแนวทางการทำงานที่แน่นอนระดับการทำงานจะสม่ำเสมอ ซึ่งผลการปฏิบัติจะสูงกว่าเมื่อไม่มีการจูงใจ ดังนั้น ผู้บริหารที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ดี กล่าวคือ ปฏิบัติงาน ตามคำสั่ง ทำงานอย่างขยันขันแข็ง และทุ่มเทให้กับ องค์การอย่างเต็มความสามารถ จึงจำเป็นต้องพยายามเข้าใจถึงกลไกของพฤติกรรมของบุคคลและวิธีสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เพื่อที่จะสามารถชักจูงกำกับ หรือผลักดันพฤติกรรมในการทำงานให้ดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

เฮอรัชเบอร์ก (Herzberg อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกุล, 2548 : 25-26) ได้เสนอปัจจัยกระตุ้น – ปัจจัยค้ำจุน (The motivation – Hygiene Theory) หรือเรียกว่าทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two – Factor theory) ซึ่งในการทำงานนั้นจะต้องมีสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจ ส่วนประกอบที่เสริมให้คน เกิดความพึงพอใจยิ่งขึ้นเรียกว่าปัจจัยค้ำจุน ที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ที่มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงาน โดยตรงเรียกว่า ปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงาน (Achievement) ความก้าวหน้า (Advancement) การยอมรับนับถือ (Recognition) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The work itself) ส่วนองค์ประกอบซึ่งมักนำมาซึ่งความไม่พึงพอใจในการทำงาน และยังมีหน้าที่ป้องกันหรือค้ำจุน ไม่ให้คนเกิดความรู้สึกท้อแท้ไม่อยากทำงานเรียกว่า ปัจจัย ค้ำจุน ได้แก่ การนิเทศงาน (Supervision) สภาพแวดล้อมของงาน (Working Conditions) นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration) ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน (Interpersonal Relation) และรายได้ (Salary) สอดคล้องกับงานวิจัยของ หทัยรัตน์ มาลัยกฤษณะชติ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ พอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจโดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคาร ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงาน การได้การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบและ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานมี 5 ปัจจัย คือ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงาน การได้การยอมรับนับถือ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

การปกครองของไทยได้กระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการของท้องถิ่นได้เอง ส่งเสริมให้การปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแผนนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ พัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่นและระบบสาธารณสุข โภคและสาธารณสุขการรวมทั้งโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณสุขในท้องถิ่น ให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้น โดยพนักงานเทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของเทศบาลที่ปฏิบัติงานเป็นอันภารกิจประจำสำนักงานหรืออาจจะนอกสำนักงานก็ได้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับชีวิต ความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างใกล้ชิด เพราะหน้าที่ของเทศบาล นั้นต้องติดต่อและให้บริการแก่ประชาชนตั้งแต่เกิดจนตาย ทั้งในเรื่องงานการทะเบียน การสาธารณสุข โภค การศึกษา การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งนับว่าเป็นภาระหน้าที่ที่ใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมากซึ่งต่างกับเทศมนตรีที่ว่าคณะเทศมนตรีรับผิดชอบและภารกิจในลักษณะของการ “ทำอะไร” ส่วนการ “ทำอย่างไร” ก็จะเป็นหน้าที่ของพนักงานเทศบาล โดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้รับผิดชอบพนักงานเทศบาล เพื่อที่จะให้บริการแก่ประชาชน

บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลถือว่ากำลังอยู่ในช่วงการปรับปรุงและต้องเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะเทศบาลต้องมีการปรับนโยบายและหามาตรการต่างๆ มาปรับเปลี่ยนภายในองค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจเป็นพลังที่ชี้นำไปสู่เป้าหมายของการทำงาน โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติงานหากขาดแรงจูงใจในการทำงาน ก็จะทำให้เกิดผลกระทบอื่นๆ ตามมา เช่น ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง การทำงานจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความสุขในการดำรงชีวิตในหน่วยงานที่สังกัด (ปิยะ ฉันทวัฒนากุล, 2548 : 15) และการได้รับการยอมรับจากผู้บริหารตลอดจนเพื่อนร่วมงาน เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่จะบริหารองค์กรให้เกิดความสำเร็จได้นั้น จะต้องสามารถสร้างแรงจูงใจ หากหน่วยงานใดไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเบื่อหน่าย ส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารระดับมืออาชีพที่ดี ควรต้องรู้จักการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้ทุ่มเทกับการทำงานเพิ่มมากขึ้นและมีความรู้สึกเห็นคุณค่าของตนเองในการทำงาน ผู้บริหารองค์กรจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล จะต้องหาสิ่งจูงใจและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเต็มใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความความสัมพันธ์ของบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลนั้น การที่จะทำให้เทศบาลนั้นสามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและสามารถที่จะช่วยสร้างความเจริญให้กับชุมชนได้นั้นปัจจัยที่สำคัญก็คือบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหาร จากเหตุผลและความจำเป็น

ดังกล่าว ผู้วิจัยจำเป็นต้องศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ผลวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา ปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร
2. เพื่อศึกษาการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพรอยู่ในระดับมาก
2. การสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพรอยู่ในระดับมาก
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพรมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญ

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

ขอบเขตด้านพื้นที่และระยะเวลา

พื้นที่

พื้นที่ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ เทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

ระยะเวลา

ระยะเวลาที่ศึกษาตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2553 ถึงเดือน กันยายน 2553

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร รวม 20 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 345 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานเทศบาล สังกัดเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร 20 แห่ง จำนวน 181 คน

ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรต้น ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

ตัวแปรตาม ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย 1) ความสำเร็จของงาน 2) ความก้าวหน้า 3) การยอมรับนับถือ 4) ความรับผิดชอบ 5) ลักษณะงาน 6) การนิเทศงาน 7) ด้านสภาพแวดล้อมของงาน 8) นโยบายและการบริหารงาน 9) ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน 10) รายได้

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน

เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ช่วยให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรีกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง การที่ต้องการแรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงาน การนิเทศงาน สภาพแวดล้อมของงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และรายได้

ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จ จึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลงานนั้นอย่างยิ่ง

ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร มีโอกาสได้ศึกษา เพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของ การยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มีการดำเนินงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ สามารถตัดสินใจ ดูแล และควบคุมการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

ลักษณะงาน หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังผู้เดียว

การนิเทศงาน หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้นิเทศการดำเนินงานและการบริหารงาน

สภาพแวดล้อมของงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ

ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นปฏิกริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

รายได้ หมายถึง เงินเดือน และการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

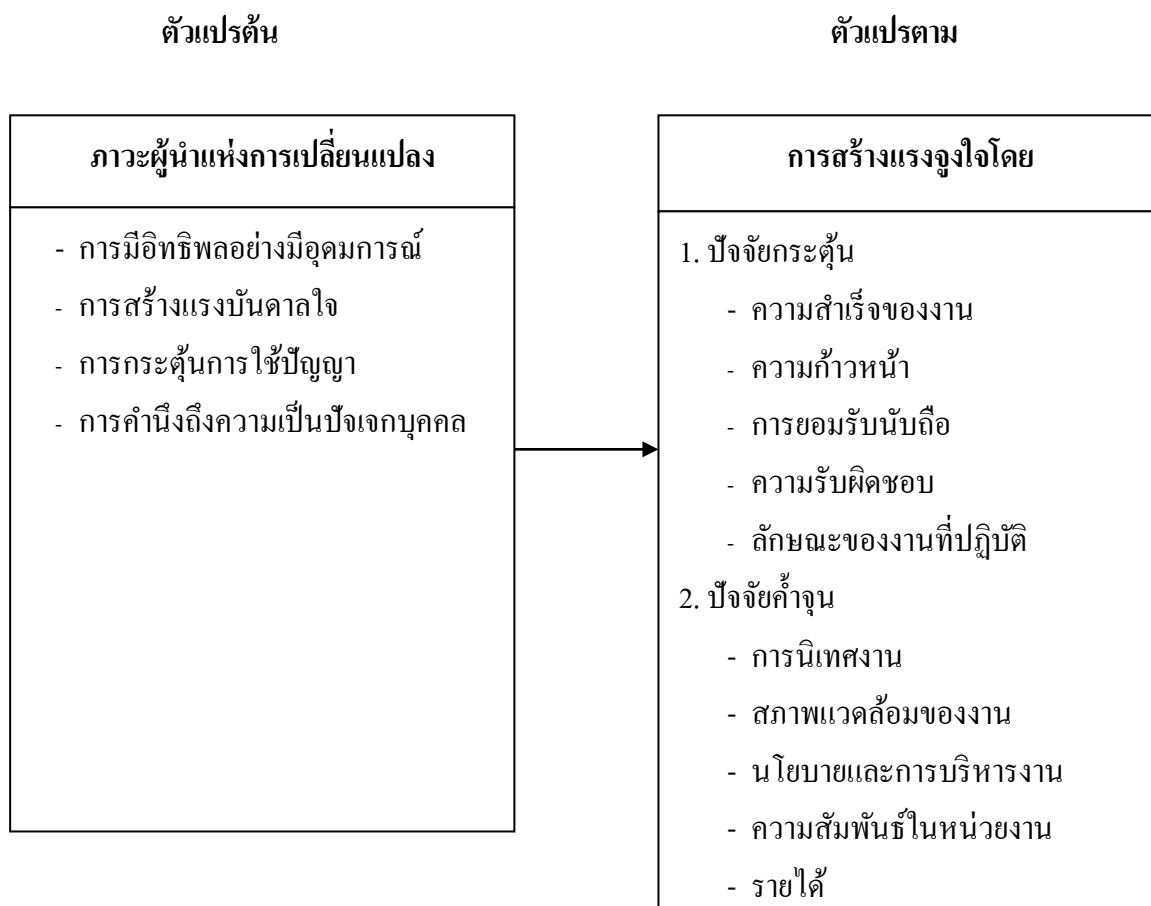
เทศบาลตำบล หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีหน้าที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบล

พนักงานเทศบาล หมายถึง พนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดหลักการภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของบาส และอโวลิโอ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) บาส และอโวลิโอ (Bass & Avolio อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 22) ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ส่วนการสร้างแรงจูงใจวิเคราะห์และสังเคราะห์ทฤษฎีการจูงใจของ เฟรดเดอริก เฮอ์ชเบอร์ก (Herzberg อ้างถึงใน ปิยะฉันทวัฒน์านุกุล, 2548 : 3) ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ การนิเทศงาน สภาพแวดล้อมของงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และรายได้ ดังภาพที่ 1.1

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ประโยชน์ของการวิจัย

1. ได้ทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร
2. ได้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร
3. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานพัฒนาท้องถิ่นในจังหวัดชุมพรต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดหลักการเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน
4. แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบของเทศบาล
5. ข้อมูลพื้นฐานจังหวัดชุมพร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงาน เพราะผู้บริหาร คือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งและมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่และปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวันตามระเบียบปฏิบัติขององค์กร ส่วนผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านจิตใจ ได้รับการยอมรับและไว้วางใจให้เป็นผู้นำ ผู้นำจะแสวงหาความยินยอมจากผู้ปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ โดยมุ่งสู่เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ซึ่งผู้บริหารอาจจะมีความเป็นผู้นำหรือไม่มีความเป็นผู้นำก็ได้ และผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหารเสมอไป ผู้บริหารกับผู้นำ จึงอาจจะไม่ใช่บุคคลคนเดียวกันบางคนอาจจะมีตำแหน่งผู้บริหารในระดับสูง แต่อาจมีความเป็นผู้นำในระดับต่ำ หรือไม่มีความเป็นผู้นำก็ได้ ในขณะที่ผู้นำอาจเป็นใครก็ได้ จะมีตำแหน่งหรือไม่มีตำแหน่งการบริหารก็ได้ แต่มีความสามารถหรือเทคนิคจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ดังนั้นองค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านต่างๆ ผู้บริหารที่ดีจึงต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ที่แตกต่างกันไป ดังนี้คือ

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2543 : 617-618) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำที่มีผู้ให้ความหมายเอาไว้จาก 11 แห่งด้วยกันดังนี้ คือ

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการเน้นถึงกระบวนการกลุ่ม ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำคือความเด่นหรือความมีอำนาจของบุคคลหนึ่งหรือสองสามคนเหนือบุคคลอื่นๆ ภายในกลุ่มในกระบวนการของการควบคุมปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทางสังคม

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพ และผลของบุคลิกภาพนั้นๆ ยกตัวอย่าง เช่น คนๆ หนึ่ง มีบุคลิกภาพ (Personality) อัตลักษณ์ (Character) และคุณลักษณะ (Trait) ที่พึงประสงค์มากกว่าคนอื่นๆ

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะของการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามวัตถุประสงค์ของตน หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความประสงค์ของตน ตลอดจนทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง เคารพนับถือ มีความจงรักภักดี และให้ความช่วยเหลือ

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล หมายถึง การใช้อิทธิพลเพื่อเปลี่ยนแปลงความประพฤติของผู้อื่น

5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม ยกตัวอย่าง เช่น การกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้คนอื่นๆ กระทำการหรือสนองตอบต่อการกระทำ หรือพฤติกรรมของตนไปในทิศทางที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวนหรือเกลี้ยกล่อม ด้วยวิธีการชักชวนคล้อย มากกว่าที่จะเป็นการอำนาจการหรือส่อไปในทางที่จะใช้บังคับข่มขู่

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ด้านอำนาจ

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งกระตุ้นจิตใจ และประสานงานของการจัดระเบียบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของการปฏิภักิรียาโต้ตอบ การยอมทำด้วยความสมัครใจไม่ต้องบังคับ

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่มีบทบาทที่แตกต่างกัน มีทั้งบทบาท (ผู้นำ) และบทบาท (ผู้ตาม)

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความริเริ่มในการทำงาน การริเริ่ม และบำรุงรักษาเกี่ยวกับโครงสร้างของความคาดหวัง และปฏิภักิรียาโต้ตอบระหว่างกัน

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2543 : 618) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าหมายถึงการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) พยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจเพื่อจูงใจหรือคล้อยให้ผู้ตามกระทำการใดอย่างหนึ่งให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนและเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม และการจูงใจหรือคล้อยเช่นนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 17) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า หมายถึงผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น (Get things done through others) นับว่าเป็นหัวใจของการบริหาร โดยเฉพาะเรื่องการจัดการ เพราะฝ่ายจัดการมีหน้าที่ที่จะเข้าไปใกล้ชิดกับลูกน้องและดูแลคนงานให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ (High productivity with high efficiency)

คอตเตอร์ (Kotter, 2004 อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ คุ่มทอง, 2548 : 28) กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์กรในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์ และสร้างแรงจูงใจแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

ชัยวัฒน์ คุ่มทอง (2548 : 28) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของผู้นำที่แสดงออกโดยการปฏิบัติการมีปฏิสัมพันธ์ การเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยการใช้อิทธิพลและการสร้างแรงจูงใจต่อผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ อันจะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ตามที่ต้องการ

ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550 : 18) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่บุคคลใช้วิธีการนำหรือนำกลุ่มให้บรรลุตามเป้าหมายร่วมกันขององค์กร โดยมุ่งอิทธิพลแรงจูงใจ วิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สัมฤทธิ์ผลในทุกสถานการณ์

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำ สามารถสรุปความหมาย ได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่บุคคลใช้เพื่อนำกลุ่มหรือบุคคลร่วมงานที่เกี่ยวข้องให้สามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายร่วมกันขององค์กร โดยผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ และกำกับทิศทางขององค์กร มุ่งอิทธิพลแรงจูงใจ วิสัยทัศน์ ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สัมฤทธิ์ผลในทุกสถานการณ์ ทั้งนี้ความสามารถของการเป็นผู้นำจะเป็นตัวกำหนดความแตกต่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จกับองค์กรที่ล้มเหลว

ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดผู้บริหารต้องรู้เรื่องการนำเท่า ๆ กับรู้เรื่องการจัดการเพราะการนำ (Leading) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของเรื่องหน้าที่การจัดการ (Managerial Functions) ที่ประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) การที่ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำโดยการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่ง (Directing) ของตนเองอย่างเดียวเหมือนในอดีตไม่สามารถทำได้ ทั้งนี้เป็นเพราะสภาพการณ์ปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งระดับตัวบุคคลกร สภาพโรงเรียน สภาพชุมชน สังคมโลก บุคลากรมีความรู้ความสามารถมากขึ้น

มีทัศนคติและความเชื่อ เป้าหมาย และแนวทางในการทำงานเปลี่ยนไป ผู้บริหารหรือผู้นำมีหน้าที่กระตุ้นให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สามารถจัดการศึกษาให้สนองตอบความต้องการ ความสนใจของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้เป็นที่ดี ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือและมุ่งความสำคัญไปที่ผลประโยชน์ของทีมงานและองค์กรเป็นสำคัญ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549 : 28)

โดยสรุปจะเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน และการพัฒนาองค์กร องค์กรใดที่มีการบริหารงานที่ดี ก็หมายถึงองค์กรนั้นมีผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นผู้นำ สามารถนำพาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสำคัญของภาวะผู้นำนั้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทั้งนี้ความสามารถของการเป็นผู้นำเป็นตัวกำหนดความแตกต่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จกับองค์กรที่ล้มเหลวซึ่งสะท้อนโดยผู้นำองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผลให้เกิดแนวคิดมาพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำ และนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์กร สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ทฤษฎีหลัก (Mosley, Pietri และ Megginson, 1995 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549 : 48) คือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) 2) ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory) 3) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ซึ่งสรุปเนื้อหาได้ดังนี้ คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories)

ในช่วงปี 1920-1930 งานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำได้พยายามมุ่งเน้นความสนใจไปที่เรื่องคุณลักษณะ เพื่ออธิบายความแตกต่างระหว่างผู้นำและบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพคืออะไร ไม่ใช่ว่าจะทำอะไรถึงจะนำอย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีนี้สันนิษฐานว่าคุณลักษณะทางกายภาพ (Physical) สังคม (Social) และลักษณะเฉพาะของบุคลิกภาพ (Personal Characteristics) เป็นการสืบทอด (Inherent) ในตัวผู้นำ ซึ่งคุณลักษณะที่ว่ามี ได้แก่ ความสูง พลกำลัง ลักษณะท่าทาง ความรู้ สติปัญญา ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ความสมดุลทางอารมณ์และจิตใจ ความกระตือรือร้น การเข้าสังคมและความเป็นมิตร เป็นต้น ซึ่ง สโตกคิลล์ (Stogdill) ได้รวบรวมงานวิจัย 163 เรื่อง และได้นำผลการวิจัยในช่วงปี 1945-1970 ไปวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบ พบว่า ผู้นำมีความแตกต่างจากคนอื่น ๆ ตรงที่มีทักษะดังต่อไปนี้ คือ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านการจัดการ และทักษะทางด้านสติปัญญา จากการศึกษาทำให้รู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำกว้างขึ้น แต่ไม่สามารถ

ค้นหาลักษณะ ที่จะรับประกันความสำเร็จของผู้นำได้ การศึกษาต่อมาจึงมุ่งสู่ลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมบุคคล และประสิทธิภาพ

2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theories)

ช่วงประมาณศตวรรษที่ 1940 งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำได้เปลี่ยนไปจากเรื่องทฤษฎีคุณลักษณะมาเป็นมุ่งเน้นต่อสิ่งที่ผู้นำทำ งานวิจัยพยายามจะระบุถึงความแตกต่างทางพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ บุคคลที่ได้รับการกล่าวถึงในยุคนี้คือ Douglas McGregor ผู้ซึ่งอธิบายถึงทฤษฎี X และทฤษฎี Y ในปี 1945 กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ พบว่า มีพฤติกรรม 2 ชนิด คือผู้นำมุ่งงาน (Initiating Structure) และผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Structure) โดยผู้นำมุ่งงาน หมายถึง การที่ผู้นำกำหนดโครงสร้างเพื่อปฏิบัติงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จและชี้นำกลุ่มทำงานไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนผู้นำมุ่งสัมพันธ์หรือมุ่งคน คือการที่ผู้นำปฏิบัติตามด้วยท่าที่เป็นมิตร และให้การสนับสนุน แสดงความเอาใจใส่ และแสวงหาเพื่อให้ผู้ตามได้รับความสุข โดยนักวิจัยได้วินิจฉัยพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ คือผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) จะใช้รูปแบบการชี้นำ มีการควบคุมสูงไม่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมตัดสินใจ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) จะให้ความสำคัญกับผู้ตามเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาไม่เน้นการใช้อำนาจ และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) จะให้อิสระเต็มที่แก่ผู้ตาม และไม่สั่งงาน บางครั้งจะทำให้กลุ่มเสียเอกภาพ สมรรถนะการผลิตต่ำ

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory)

ในระหว่างปลายปี ค.ศ. 1940 มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อย่างกว้างขวางและเสนอให้เห็นว่า การแสดงลักษณะของผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์โดยบุคคลหนึ่ง อาจจะเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง และจะเป็นผู้ตามในอีกสถานการณ์หนึ่ง ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญประกอบไปด้วยรูปแบบของการเป็นผู้นำของ ฟิเดเลอร์ (Fiedler) ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) ของเฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard) ทฤษฎีพาร์ท-โกล (Path-Goal) ของอีเวน (Evans) และเฮ้าส์ (House) เป็นต้น ดาฟท์ (Daft, 2002 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549 : 63) มีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญคือ สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการแบบของผู้นำที่ต่างกัน อย่างไรก็ตามแม้ว่าผู้นำจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมตามสถานการณ์ แต่ก็ไม่สามารถปฏิบัติได้เสมอไป เพราะขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนตัวและความสามารถในการวิเคราะห์ตามสถานการณ์ของผู้นำ

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theory)

ทฤษฎีและแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ผู้นำดังกล่าวคล้ายคลึงกับผู้นำบารมี (Charismatic Leader) แต่แตกต่างตรงที่ความสามารถที่จะนำเอานวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่องค์กร โดยระลึกถึงความต้องการและความเป็นอยู่ของพนักงาน ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อทั้งพนักงานและองค์กร ตลอดจนผู้นำแบบนี้มีความสามารถที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเรื่องภาระหน้าที่ขององค์กร กลยุทธ์และ โครงสร้างรวมถึงวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ยังส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสินค้าและเทคโนโลยีอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับระบบการให้รางวัลหรือกฎที่เป็นรูปประทับบนอันที่จะควบคุมการแลกเปลี่ยนกับพนักงานแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่เขายังมุ่งความสนใจไปที่คุณภาพของสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่นวิสัยทัศน์ คุณค่าร่วม และความคิดเห็น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ให้มีความสำคัญกับกิจกรรมที่หลากหลาย และหาแนวทางร่วมกันที่จะขอความร่วมมือ (Enlist) จากพนักงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Daft, 2002 อ้างถึงใน ชัยเสถียร พรหมศรี, 2549 : 75)

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 4 ทฤษฎี จะเห็นว่า ผู้นำมีหน้าที่ในการนำ ส่วนผู้ตามจะมีหน้าที่ในการปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผู้นำหรือองค์กร ในอนาคตความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามจะเปลี่ยนไป ผู้นำจะต้องปฏิบัติงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ตาม จะต้องมีภาพลักษณ์ที่ดีที่ดีกว่าเป็นผู้นำที่ปกครองด้วยอำนาจเผด็จการ บทบาทผู้นำยุคใหม่จะต้องมอบอำนาจให้แก่ผู้อื่นมากกว่าตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชี่ยวชาญ ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจใช้ทักษะการจูงใจมากกว่าคำสั่ง และบทบาทผู้นำที่ถือว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง, 2548 : 39) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 63) ภาวะผู้นำแบบเปล่งรูป (เสาวนิต เสาธานนท์, 2542 : 128) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (คำนิง ผุดผ่อง, 2547 : 27) จากการค้นคว้าความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” พบว่า มีผู้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ไว้ดังนี้

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542 : 128) ได้วิเคราะห์และสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเรียกผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบเปล่งรูป ภาวะผู้นำแบบเปล่งรูปจะเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูง ให้โอกาสผู้ตามแสดงถึงความคิดที่มีคุณธรรมและให้อำนาจแก่ผู้ตาม

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545 : 2) กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) ว่าเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกันทุกหนทุกแห่ง จึงกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ยากที่หลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น คุณลักษณะและทักษะความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกวงการที่ปรารถนาก้าวทัน โลก ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วย

1. ด้านการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม (Role Modeling)
2. ด้านการสร้างแรงคลใจ (Inspirational Motivation)
3. ด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
4. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคล (Individualized Consideration)
5. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
6. ด้านการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a Source of Personal Power)

กัลยาณี พรหมทอง (2546 : 62) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิน ความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อยูใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

บุญมี ก่อบุญ (2548 : 20) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงพลังแห่งความมุ่งมั่น จริงจัง จริงใจเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคลโดยมุ่งหวังให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับสูง

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์กรของผู้บริหารที่ชักนำหรือชักจูงให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้นส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อยุคสมัยและโลกภายนอก

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

แนวคิดแรกเริ่มของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนา โดยมิ เบอร์น (Burn) และ บาส (Bass) เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ (Yukl & Fleet., 1992 อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 4) ซึ่ง เบอร์น (Burn) มีแนวคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กร ใน

ทุกตำแหน่งซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ ซึ่ง เบอร์น เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันใน ด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นใน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) โดยอธิบายว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยน คือผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผู้ตามอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง ดังเช่น การทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับเงินเดือน การจ่ายเงินเพื่อให้ออกเสียงลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้ง หรือด้านจิตใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ เป้าหมายของผู้นำกับผู้ตามจึงไม่เป็นเป้าหมายเดียวกัน ขาดการกำหนดค่านิยมและไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตรงข้ามกับผู้นำการแลกเปลี่ยนเป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน ค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสำคัญของความต้องการ พยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงและหาทางพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยผู้ร่วมงานที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ซึ่งมีแนวคิดที่สำคัญ คือ การยึดค่านิยมเชิงจริยธรรม และการมีเป้าหมายร่วมกัน (Collective Purpose) ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผู้นำจริยธรรม ซึ่งเป็นภาวะที่ผู้นำจะยกระดับความประพฤติ ความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งผู้นำและผู้ตาม

ในปี ค.ศ. 1985 บาส (Bass) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ขยายแนวคิดของเบอร์น (Burns) โดยใช้ทฤษฎีจูงใจมาอธิบายโมทีฟของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งเมื่อแรกเริ่มทฤษฎีใหม่ ๆ บาส (Bass) ได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความเสน่ห์ หรืออิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma Leadership or Idealized Influence : II or CL) คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ 2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) คือพฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) คือพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล สนใจร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นที่เล็งคอยให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

บาส และ อวอลิโอ (Bass & Avolio อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 22) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา

ได้พัฒนาขึ้นโดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนา และฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กร และในสังคม โดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย บาส และอโวลีโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน(Transactional Leadership) สำหรับทัศนะนี้ได้กล่าวถึงโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Full Range of Leadership) ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non Leadership Behavior) ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา จะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและทำท่ายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัส

กับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อคำนิยามของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพฤติกของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐาน

ที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะคอยดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกรู้ว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management – by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non Leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

บาส (Bass) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นเงื่อนไขหรือรางวัลที่จะได้รับถ้าทำงานสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่า (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 7) จากการศึกษาซึ่งมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 22)

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงาน เพราะผู้บริหาร คือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งและมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ดังนั้นองค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านต่างๆ ผู้บริหารที่ดีจึงต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสูง จะส่งผลให้เทศบาลตำบลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้พนักงานมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าวิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาบูรณาการกำหนดกรอบแนวคิด โดยนำมากำหนดเป็นตัวแปรต้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ความหมายของแรงจูงใจ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 106) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ในการกระทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจนซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจ ความพยายาม หรือพลังภายในตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

สุรางค์ โคว์ตระกูล (2541 : 153) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย แต่เนื่องจากเราไม่สามารถสังเกตแรงจูงใจได้โดยตรงจึงต้องอาศัยพฤติกรรมที่สังเกต

ติน ปรัชญพฤทธิ (2543 : 623) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง ระดับความพร้อมของพนักงานที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งระดับความพร้อมเกิดจากปัจจัยต่างๆ เช่น ความสำเร็จ การที่ผลงานเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ ความเจริญเติบโตส่วนบุคคล และงานในตัวของมันเอง ภายหลังความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น เงินเดือน สภาพความมั่นคงในงานและสภาพการทำงานได้รับการตอบสนองแล้ว

มัลลิกา คັນสอน (2547 : 194) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหาซึ่งเราสามารถกล่าวได้ว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจจะมีลักษณะดังนี้ 1) มีเป้าหมายในการแสดงออก 2) มีพลังในการแสดงออก 3) มีความพยายามในการแสดงออก

สมพร สุทัศนีย์ (2542 : 29) กล่าวว่าไว้ว่าการจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นหรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ พฤติกรรมทางสังคม และพฤติกรรมการทำงาน โดยเฉพาะในองค์กร ผู้นำมีหน้าที่โดยตรงในการจูงใจผู้ร่วมงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ เพราะมนุษย์จะทำงานเต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเต็มใจกระตือรือร้นในการทำงานการจูงใจเป็นเรื่องของการสนองความต้องการที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 130) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจคือกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรการต่างๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ขององค์กรมาตรการต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะเป็นการกระตุ้นเป็นรายบุคคลเป็นกลุ่ม หรือจัดระบบของค์การให้มีสภาพที่ก่อให้เกิดความต้องการ ในส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่จะใช้พลังงาน และความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย หรือความคิดริเริ่มของตนเองที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร

ดำรงศักดิ์ จงวิบูลย์ (2543 : 10) กล่าวว่าแรงจูงใจหมายถึงแรงกระตุ้นหรือเร้าให้ได้เพิ่มพูนความสามารถ ความพยายามหรือพลังที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในให้เกิดการกระทำหรือทุ่มเทในงานที่ทำเพื่อให้บรรลุความปรารถนาในการแก้ปัญหา หรือ ให้เป็นไปตามเป้าหมายอันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 112) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจหมายถึง สภาพของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทางความต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเลือกพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไปพฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากสภาพในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม

บราวน์ (Brown, 1980 : 112-113) กล่าวว่าแรงจูงใจหมายถึง ความคิดซึ่งเป็นแรงขับ อยู่ภายในซึ่งประกอบด้วยอารมณ์ความปรารถนา จึงเป็นสาเหตุให้คนแสดงออกมาเป็นปริมาณมากหรือน้อยไม่เท่ากัน

จากความหมายดังกล่าวแล้วพอสรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้น สิ่งเร้าใจสิ่งล่อใจทั้ง ภายในและภายนอก ที่บุคคลแสดงออกมาในรูปแบบทางพฤติกรรม โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ

ความจำเป็นของการสร้างแรงจูงใจ

การทำงานในองค์กรจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อผู้ปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในการทำงาน ความสุขในการดำรงชีวิตอยู่ในองค์กร และได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร และเพื่อนสมาชิก พะยอม วงศ์สารศรี (อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกุล, 2548 : 9) ทั้งนี้ ความสำเร็จของงานส่วนใหญ่ จะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคคลเป็นสำคัญ เพราะคนเป็นผู้ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ในองค์กร ดังนั้น การเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร จึงนับว่ามีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องทราบอย่างยิ่ง เพื่อที่จะบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด แรงจูงใจในการทำงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรที่ต้องอาศัยความมีประสิทธิภาพสูงสุด แรงจูงใจในการทำงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรที่ต้องอาศัยความมีศิลปะของหัวหน้างาน ใช้ความสามารถของการเป็นผู้นำแรงจูงใจ รวมทั้งส่งเสริมขวัญกำลังใจให้เกิดความมานะพยายาม ทุ่มเตตั้งใจทำงานให้เสร็จลุล่วงไปอย่างดีที่สุด (ธงชัย สันติวงษ์ อ้างถึงใน สุวรรณิ ทับทิมอ่อน, 2548 : 11) หากหน่วยงานใดไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ผลงานย่อมตกต่ำเกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ (กิติมา ปริดิติลล อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกุล, 2548 : 9) ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องชักจูงให้คนในหน่วยงานของตนทำงานอย่างกระตือรือร้น ทุ่มเตความสามารถให้แก่หน่วยงานของตนมากขึ้น กิบสัน และคณะ (Gibson and et.al. อ้างถึงใน สุวรรณิ ทับทิมอ่อน, 2548 : 10) ให้ความเห็นเกี่ยวกับความจำเป็นที่ตรงมีแรงจูงใจว่าตัวแปรต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถภูมิหลังของแต่ละบุคคล รวมทั้งผลตอบแทนต่างๆ มีส่วนทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน แต่สิ่งสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลเพิ่มความพยายามในการทำงานคือ แรงจูงใจ บุคคลที่ถูกจูงใจจะมีแนวทางการทำงานที่แน่นอน ระดับการทำงานจะสม่ำเสมอ ซึ่งผลการปฏิบัติจะสูงกว่า เมื่อไม่มีการจูงใจ ดังนั้น ผู้บริหารที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ดี กล่าวคือ ปฏิบัติงาน ตามคำสั่ง ทำงานอย่างขยันขันแข็ง และทุ่มเทให้กับ องค์กรอย่างเต็มความสามารถ จึงจำเป็นต้องพยายามเข้าใจถึงกลไกของพฤติกรรมของบุคคลและวิธีสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เพื่อที่จะ

สามารถชักจูงกำกับ หรือผลักดันพฤติกรรมในการทำงาน ให้ดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

สรุป แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานภายในองค์กรเกิดประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและเพื่อให้องค์กรที่ตนเองบริหารอยู่สามารถที่จะอยู่รอดและเจริญเติบโตได้ทัดเทียมหรือดีกว่าองค์กรอื่นๆ

ประเภทของแรงจูงใจ

สุวรรณณี ทับทิมอ่อน (2548 : 18) ได้กล่าวถึงประเภทของสิ่งจูงใจที่กระตุ้นให้คนอยากปฏิบัติงาน มี 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ซึ่งสามารถให้แรงจูงใจทางตรงและทางอ้อมได้ แรงจูงใจทางตรง ได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง แรงจูงใจทางอ้อม ได้แก่ บำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาลและผลประโยชน์อื่น ๆ

2. สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งเป็นความต้องการทางด้านจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การยกย่องชมเชย ได้รับการยอมรับจากหมู่คณะเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ และความมั่นคงของงาน

เดซี และ ไรแอน (Deci and Ryan, 1980 อ้างถึงใน สุรางค์ โคว์ตระกูล, 2541 : 169) แบ่งแรงจูงใจภายในออกเป็น 3 ชนิด ได้แก่

1. แรงจูงใจที่มาจากความต้องการทางจิตวิทยา (Physiological Needs) ต้องการที่จะเป็นผู้ที่มีสมรรถภาพต้องการที่จะมีประสบการณ์ว่าตนเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ

2. แรงจูงใจภายในที่มาจากความต้องการที่จะเป็นอิสระ

3. แรงจูงใจที่มาจากความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์ คือ มีแรงจูงใจที่จะเอื้ออาทรผู้อื่น มีความรู้สึกที่ผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับตนอย่างบริสุทธิ์

องค์ประกอบเกี่ยวกับแรงจูงใจ

จันทนา จัดเจนทรัพย์ (2548 : 14-22) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจไว้ดัง ดังนี้

1. พฤติกรรมของมนุษย์ (Human Behavior) ความหมายของคำว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำที่แสดงออกมาโดยสามารถที่จะสังเกตได้หรือสามารถใช้เครื่องมือวัดได้ ซึ่งพฤติกรรมที่มนุษย์ได้กระทำให้ขึ้น หรือแสดงออกมานั้นย่อมมี สาเหตุดังกล่าวก็คือ สิ่งเร้า เมื่อสิ่งเร้าเหล่านั้น ได้มากระทบกับร่างกายโดยอวัยวะสัมผัสต่างๆ อวัยวะรับสัมผัสนั้น ก็จะส่งความรู้สึกมายังระบบประสาท ระบบประสาทก็จะส่งการมายังอวัยวะกล้ามเนื้อหรือต่อมต่างๆ เพื่อให้เกิดการกระทำหรือปฏิกิริยาต่างๆ ออกมาเป็นการแสดงการตอบสนองต่อสิ่งเร้า นั้น อันเป็นที่มองการเกิดพฤติกรรม อย่างไรก็ตามสาเหตุที่

เหมือนกันอาจแสดงพฤติกรรมที่ต่างกันได้ในทางตรงกันข้าม สาเหตุที่แตกต่างกันอาจแสดงพฤติกรรมที่เหมือนกันได้

2. ความรู้สึกและอารมณ์ (Feeling and Emotion) ความรู้สึกและอารมณ์ เป็นสภาวะทางร่างกายที่เกิดขึ้นต่อสิ่งเร้าในขณะใดขณะหนึ่ง อาจเป็นลักษณะไปในทางบวกหรือลบก็ได้ การแสดงออกจะมากขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะมาเร้าสภาพร่างกายและทัศนคติที่มีต่อสิ่งนั้น อารมณ์มีส่วนเกี่ยวข้องและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการแสดงออกของพฤติกรรมมนุษย์ ดังนั้น จึงสามารถใช้ประโยชน์ จากการศึกษาถึงธรรมชาติเกี่ยวกับอารมณ์และความรู้สึกของตน เพื่อเป็นปัจจัยในการพิจารณาแรงจูงใจ และแรงจูงใจโดยอาศัยอารมณ์มักได้ผลเสมอ เพราะบุคคลที่อยู่ในสภาวะที่มีอารมณ์ จะมีแรงผลักดันให้พร้อมที่จะกระทำ

3. ทัศนคติและความคิดเห็น (Attitude and Opinion) ทัศนคติเป็นปฏิกิริยาโต้ตอบที่คนเรามีต่อสิ่งเร้าทางสังคม ซึ่งปฏิกิริยาโต้ตอบนี้เราได้เรียนรู้มา ทัศนคติเป็นเงื่อนไขภายในตัวบุคคลที่มีส่วนในการกำหนดการแสดงออกและทิศทางของพฤติกรรม และยังเป็นกำหนดการรับรู้ด้วยเงื่อนไขภายในนี้ เกิดจากเงื่อนไขภายนอกที่หล่อหลอมเข้ามาจนหลงค้างอยู่ภายใน สำหรับความคิดเห็น (Opinion) นั้นเป็นคำที่มักใช้ปะปนกับคำว่า ทัศนคติอยู่เสมอ ความคิดเห็นเป็นการตอบสนองต่อประเด็น หรือเรื่องราวที่ถกเถียงกันอยู่ ดังนั้น ความคิดกับทัศนคติจึงแตกต่างกันที่ว่า ทัศนคติเป็นความพร้อมทางจิตใจที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจแสดงออกได้ทั้งคำพูดและการกระทำ และทัศนคติ ไม่ใช่สิ่งเร้าที่แสดงออกมาได้อย่างเปิดเผยหรือตอบสนองได้ตรงๆ ซึ่งเราสามารถดูทัศนคติของคนได้จากการฟังที่เขาพูด หรือสิ่งที่เขาทำ ดูประสบการณ์ในอดีต ถ้าสภาพแวดล้อมและเหตุการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป หรืออาจมีการรับรู้ข้อมูลใหม่ๆ เข้ามามากขึ้นดังนั้น การศึกษาเรื่องทัศนคติของคน ก็เพื่อประโยชน์ในด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพในแรงจูงใจเพราะแรงจูงใจในนั้น เป็นความพยายามในอันที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และความรู้สึกต่างๆ ในบุคคล

4. บุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะนิสัยที่รวมกันเป็นแบบฉบับเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งพิจารณาได้จากรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลนั้น แสดงออกต่อสิ่งแวดล้อมบุคลิกภาพของบุคคล เป็นที่มีการสร้างสมมาตลอดชีวิต จะโดยรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม และไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นมาพร้อม ๆ กับบุคคลแต่เป็นสิ่งที่ค่อยๆ พัฒนาขึ้น โดยรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม และไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นมาพร้อมๆ กับบุคคลแต่เป็นสิ่งที่ค่อยๆ พัฒนาขึ้น โดยขบวนการอันอาศัยปัจจัยร่วมต่างๆ เป็นแรงจูงใจบุคคลได้มากหรือน้อย จึงขึ้นกับว่าข้อเท็จจริงที่ว่าผู้ทำหน้าที่จูงใจนั้นเข้าใจเรื่องราว เกี่ยวกับตัวบุคคลที่เขาจะทำการจูงใจได้ดีเพียงใด ซึ่งสิ่งที่เราใช้ในการพิจารณาบุคลิกภาพในเรื่อง ความสามารถในการจูงใจ มีหลายประการ เช่น คนที่ความนิยมตนเองมาก (Self Esteem) บุคคลจำพวกนี้ จะเป็นพวกที่มองโลกในแง่ดี เชื่อมั่นตนเองไม่มีปัญหา ซึ่งเขามักจะเต็มใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

นอกจากนี้ ปัจจัยหนึ่งที่เป็นโครงสร้างทางบุคลิกภาพ และมีส่วนในเรื่องของการสามารถใจ คือ เรื่อง ความวิตกกังวล (Anxiety) คนที่มีลักษณะเช่น จะมีความเกรงกลัว ความไม่แน่ใจ และมักจะเป็นผู้ที่คอยป้องกันตนเองอย่างตลอดเวลา บุคคลประเภทนี้จะมีลักษณะยากแก่การใจ

5. การรับรู้ (Perception) การรับรู้ หมายถึง อากาสัมผัสที่มีความหมาย (Sensation) ของบุคคลกับวัตถุหรือเหตุการณ์หนึ่ง ๆ โดยทางประสาทสัมผัสต่างๆ และมีการคิดพิจารณาตีความแห่งการสัมผัสที่ได้รับนั้นออกมาเป็นสิ่งที่หนึ่งสิ่งใดที่มีความหมายตามความคิดของตนเองกระบวนการรับรู้ (Perception Process) กระบวนการสัมผัสเป็นบันไดขั้นแรกของการรับรู้ หลังจากที่เรารับข้อมูลขั้นแรกจากอวัยวะรับสัมผัส (Sensory Organ) หรือเครื่องรับ (Receptor) แล้ว เราก็จะนำมาตีความ (Interpret) อันเป็นบันไดขั้นที่สองของการรับรู้ปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ประกอบด้วย ความสมบูรณ์ของอวัยวะสัมผัส ความตั้งใจ และการแปลความหมายที่ถูกต้อง ซึ่งต้องอาศัยความพร้อม และสภาพร่างกาย อารมณ์และสติปัญญา รวมถึงเรื่องของประสบการณ์ ทักษะ

5.1 การรับรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญในการที่จะปูพื้นฐานไปสู่การศึกษาเกี่ยวกับการใจบุคคล เนื่องจากบุคคลต่างมีพื้นฐานและประสบการณ์ต่างๆ กันไป จึงทำให้การรับรู้ต่อเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมไม่เหมือนกัน และเป็นผลต่อการตอบสนองเหตุการณ์และสภาพการณ์ต่างๆ ให้แตกต่างกันไปด้วย

5.2 การเรียนรู้การเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการที่ร่างกายสรรค์สร้างกิจกรรมขึ้นมา หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่ร่างกายมีอยู่แล้ว ไปในรูปลักษณะอื่น เป็นการสร้างและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของร่างกาย จากการศึกษาที่ร่างกายได้รับการสัมผัส สัมพันธ์ และมีส่วนเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม จะด้วยวิธีการที่ใจให้เกิดขึ้น หรือเป็นไปตาม ภาวะการณ์ ประสบการณ์ก็ตาม ซึ่งการเรียนรู้ นั้น มีทั้งการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์สภาวะแวดล้อม การอบรมสั่งสอน การศึกษาค้นคว้า และอื่นๆ ซึ่งมีได้ทุกทาง ทุกลักษณะ และสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกขณะเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ในการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลายประการคือ วุฒิภาวะ ความพร้อม การฝึกฝน การเสริมแรง และการถ่ายโยงการเรียนรู้ ซึ่งแนวความคิดด้านการเรียนรู้ สามารถนำไปปรับใช้ในการเผยแพร่ข่าวสาร เพื่อการใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลูธานส์ (Luthans, 1992 : 150) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่บุคลากรในองค์การ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญใน การปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และได้กำหนดองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้อุทิศเกิดแรงจูงใจมี 3 ส่วน ดังนี้

1. ความต้องการ (Need) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อร่างกายเกิดความไม่สมดุล เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำ อาหาร ความต้องการทางเพศหรือเมื่อไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อน หรือหมู่คณะ

2. แรงขับหรือแรงกระตุ้น (Drive) เป็นพลังกระตุ้นที่เกิดขึ้นภายในร่างกายเพื่อระงับความต้องการเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย สิ่งนี้ถือเป็นหัวใจของกระบวนการจูงใจ

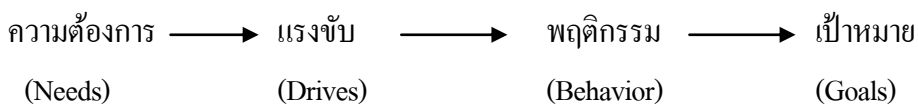
3. เป้าหมาย (Goal) เป็นสิ่งมาสนองความต้องการและลดแรงขับลงอันเป็นจุดสิ้นสุดของกระบวนการจูงใจ

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบที่สำคัญเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ทั้ง 6 ประการ คือ พฤติกรรมมนุษย์ ความรู้สึกและอารมณ์ ทักษะและความคิดเห็น บุคลิกภาพ การรับรู้และการเรียนรู้ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 6 ประการนี้ ผู้บริหารหรือผู้ที่จูงใจ ควรจะได้ศึกษาจากผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ที่จะถูกจูงใจ ทั้งนี้เพราะองค์ประกอบเหล่านี้ มีผลต่อความสำเร็จในการจูงใจ

กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

โอเวน (Owens อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกุล, 2548 : 13) กล่าวว่า โดยทั่วไปแรงจูงใจมีพื้นฐานมาจากความต้องการของมนุษย์ โดยมีมนุษย์จะตอบสนองความต้องการนั้น ด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมาเพื่อให้บุคคลนั้น "ได้รับความพอใจ ความต้องการคือ สาเหตุพื้นฐานที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเป็นลักษณะของการขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือความไม่เพียงพอ ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อมีความไม่สมดุลทางด้าน ร่างกายและจิตใจ ดังนั้นพื้นฐานสำคัญในการเกิดแรงจูงใจ ก็คือ การสร้างให้เกิดความต้องการขึ้นก่อนเมื่อบุคคลเกิดความต้องการแล้ว ก็จะเกิดแรงขับหรือความอยากที่จะกระทำขึ้นแล้วท้ายสุดก็จะเกิดการกระทำหรือพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังภาพที่ 2.1 ดังนี้

ภาพที่ 2.1 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ



(ปิยะ ฉันทวัฒนานุกุล, 2548 : 13)

ปิยะ ฉันทวัฒนานุกุล (2548 : 13) ได้จัดลำดับของแรงจูงใจไว้ 3 ระยะ คือ

ระยะแรก ร่างกายเกิดแรงจูงใจโดยมีความต้องการ แรงขับ หรือแรงจูงใจเกิดขึ้นเป็นการขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ระยะที่สอง เป็นการแสดงพฤติกรรมเพื่อทำให้เกิดการตอบสนองความต้องการ อันจะนำไปสู่จุดมุ่งหมาย และเพื่อลดแรงขับ

ระยะที่สาม เป็นจุดมุ่งหมาย ระยะนี้มนุษย์จะบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการทำให้เกิดภาวะสุดท้าย คือ การลดแรงขับหรือความต้องการได้รับการตอบสนอง

สรุป กระบวนการเกิดแรงจูงใจเริ่มต้นเกิดจากความต้องการ หรือความอยากเพราะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใด ร่างกายจึงเกิดแรงขับ เพื่อจะกระทำให้ได้สิ่งนั้น และเพื่อลดแรงขับจึงเกิดการกระทำหรือพฤติกรรมเพื่อไปสู่เป้าหมาย

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน สรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นตัวแปรที่สำคัญในการทำงาน ความรู้ความสามารถมีหลังของแต่ละบุคคล รวมทั้งผลตอบแทนต่างๆ มีส่วนทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน แต่สิ่งสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลเพิ่มความพยายามในการทำงานคือ แรงจูงใจ บุคคลที่ ถูกจูงใจจะมีแนวทางการทำงานที่แน่นอน ระดับการทำงานจะสม่ำเสมอ ซึ่งผลการปฏิบัติจะสูงกว่า เมื่อไม่มีการจูงใจ ดังนั้น ผู้บริหารที่ต้องการให้ ผู้ปฏิบัติงานแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ดี กล่าวคือ ปฏิบัติงาน ตามคำสั่ง ทำงานอย่างขยันขันแข็ง และทุ่มเทให้กับ องค์การอย่างเต็มความสามารถ จึงจำเป็นต้องพยายามเข้าใจถึงกลไกของพฤติกรรมของบุคคลและวิธีสร้างแรงจูงใจ เพื่อที่จะสามารถชักจูงกำกับ หรือผลักดันพฤติกรรมในการทำงาน ให้ดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

กิลเมอร์ (Gilmer อ้างถึงใน รังสิมา เหลืองอ่อน, 2549 : 19) กล่าวว่า องค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพอใจในการทำงานดังนี้ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ได้ทำงานตามหน้าที่เต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้น้อยหรือขาดความรู้ ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก และในคนที่มียุ่่มากขึ้นจะต้องการความมั่นคงปลอดภัยสูงขึ้น
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายที่มีความต้องการด้านนี้สูงกว่าผู้หญิง และเมื่ออายุมากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง
3. การจัดการและเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ชื่อเสียงของและการดำเนินงานภายในของสถาบัน ซึ่งพบว่าคนมียุ่่มากมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าคนอายุน้อย

4. ค่าจ้าง มีความสำคัญ คือองค์ประกอบทั้งหมดของคนงานชายจะเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ทำงานในสำนักงานหรือหน่วยงานของรัฐ

5. ลักษณะของงานที่กระทำ เป็นองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากได้ทำงานตามที่เขาค้นคิดก็จะเกิดความพอใจ

6. ลักษณะทางสังคมของงาน ถ้างานใดผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

7. การนิเทศงาน มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ร่วมงาน มีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงาน ออกจากงานได้ในเรื่องนี้เขาพบว่าผู้หญิงมีความรู้สึกไวต่อองค์ประกอบที่ว่ามีมากกว่าผู้ชาย

8. การติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อมีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษา

9. สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ห้องสุขา

10. ชั่วโมงในการทำงาน มีงานวิจัยหลายอย่างแสดงว่าสภาพการทำงาน มีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโมงในการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่นๆ ของสภาพการทำงาน และในระหว่างผู้หญิงโดยเฉพาะผู้หญิงที่แต่งงานแล้ว จึงเห็นว่า ชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

11. สิ่งตอบแทนที่ได้จากการทำงาน เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริหารและรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุด เป็นต้น

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจเป็นแนวคิด หรือคำอธิบายที่ว่าด้วยการเกิดแรงใจในบุคคล ซึ่งสามารถจะจำแนกทฤษฎี และประเภทต่างๆ ได้ 32 ทฤษฎีฟอร์ด (Ford, 1992 อ้างถึงใน ปิยะ จันทวัฒน์านุกุล, 2548 : 15) กล่าวโดยสรุปดังนี้

1. ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Theory) การตั้งทฤษฎีของ ฟรอยด์ (Freud) เกี่ยวกับอิทธิพลแรงขับเคลื่อนจากภายใน ซึ่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์นั้น ได้วางรากฐานเป็นเบื้องต้นสำหรับทฤษฎีในยุคแรกๆ เกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์หลายทฤษฎีการการดอกล้ำของเขาเกี่ยวกับแรงขับเคลื่อนเบื้องต้นที่แทรกซึมไปทั่ว รวมทั้งสัญชาตญาณ ไม่เพียงแต่รวมเอาสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเพศและความก้าวร้าวเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวกับความเป็นอัตตาและเหนือกว่าอัตตา (Ego and Superego) และเชื่อมโยงกับแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความสามารถและศีลธรรมที่จะช่วยกระตุ้นให้พลังที่เกิดขึ้นในเบื้องต้นแสดงออกมาและมีความสัมพันธ์กับอิทธิพลโดยตรงที่เป็นหลักใหญ่ต่างๆ

2. ทฤษฎีสัญชาตญาณ (Instinct Theory / Hormic Theory) โดยแมคคูเกล (McDougall) มีจุดสำคัญแห่งความสนใจที่สัญชาตญาณ และวัตถุที่เกี่ยวข้องทางด้านอารมณ์ สัญชาตญาณของคนที่มีพื้นฐานเกี่ยวข้องกับอย่างมากกับทฤษฎีจิตวิเคราะห์ พลังงานขับที่มองไม่เห็นและมักไม่รู้สึกรู้สึที่อยู่ที่อยู่ในบุคคลแต่ละคนซึ่งเป็นตัวตัดสินพฤติกรรม แต่อย่างไรก็ดี แมคคูเกล McDougall จะจัดวางข้อสันนิษฐานเป็นรายชื่อของสัญชาตญาณที่ยาวกว่า (คือ มี 13 สัญชาตญาณ และมีสัญชาตญาณย่อยอีกจำนวนมาก) โดยพยายามที่จะนับรวมเอากิจกรรมพิเศษให้มีความหลากหลายที่สุดเท่าที่ปรากฏในรูปแบบของพฤติกรรมมนุษย์

3. ทฤษฎีความต้องการ (Need) เมอเรย์ (Murray) มีความคิดเช่นเดียวกับแมคคูเกล (McDougall) โดยที่ เมอเรย์ (Murray) พยายามที่จะพัฒนารายชื่ออย่างกว้างขวางที่จะเป็นตัวแทนของเนื้อหาพื้นฐานรูปแบบของแรงจูงใจ ต่อมา มาสโลว์ (Maslow) ได้พัฒนาทฤษฎีนี้ โดยได้มีการจัดลำดับของความต้องการจากต่ำไปหาสูง ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงในเวลาต่อมา

4. ทฤษฎี 2 องค์ประกอบ (Two-Factor theory) เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่มีความเหมือนกันอย่างน่าประหลาดใจกับแนวคิดที่พัฒนาขึ้นโดย มาสโลว์ (Maslow) และ แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) คือ ทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) เรื่อง 2 องค์ประกอบนี้เอง ทฤษฎีนี้พยายามที่จะแยกความแตกต่างขององค์ประกอบทางด้านปัจจัยค่าจูง ได้แก่ ลักษณะสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงรายได้ ฯลฯ จากองค์ประกอบด้านปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงานความก้าวหน้า ฯลฯ นอกจากนี้ทฤษฎีนี้ยังพยายามเชื่อมโยง ความแตกต่างระหว่างกลุ่มองค์ประกอบ 2 กลุ่มนี้กับความพอใจและไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งองค์ประกอบด้านปัจจัยกระตุ้นถูกมองว่าเป็นกุญแจสำคัญในเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนองค์ประกอบด้านปัจจัยค่าจูง เป็นตัวบ่งชี้สำคัญเบื้องต้นของความไม่พอใจในการทำงาน

5. ทฤษฎีแรงขับ (Drive theory) ทฤษฎีนี้แนวคิดที่ว่าสิ่งเร้ามีอิทธิพลต่อแรงขับ โดยเฉพาะสิ่งเร้าที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบอุปนิสัยที่ จะช่วยให้นำทางไปสู่พฤติกรรมและรางวัลตอบแทน ซึ่งเป็นองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งถูกทำให้มีคุณค่าหรือเป็นสิ่งที่ต้องการ กล่าวโดยสรุป คือ เป็นการกล่าวถึงแรงจูงใจ ในแง่ของสภาวะภายในเกี่ยวกับแรงกระตุ้น ให้เกิดแรงขับนำไปสู่พฤติกรรมที่เป็นเป้าหมาย

6. ทฤษฎีสนาม (Field Theory) ทฤษฎีนี้ย่ำถึงแนวคิด เช่น ความต้องการความตรึงเครียด และความคับข้องใจ ทฤษฎีนี้เป็นยิ่งกว่าความคล้ายคลึงกันแบบผิวเผินในทฤษฎีแรงขับ แต่ Field Theory ดูเหมือนเป็นการสรุปที่ดีกว่า โดยทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่าง ทฤษฎีแรงขับและทฤษฎีการคาดหวังคุณค่าในเรื่องแรงจูงใจ

7. ทฤษฎีการทำให้เป็นจริง (Actualization Theory) โดย โรเจอร์ส (Rogers) เป็นการอธิบายถึงกระแสสำคัญของอิทธิพลอีกอันหนึ่งในประวัติของการก่อตั้งทฤษฎีแรงจูงใจ ทฤษฎีการทำให้

เป็นจริงไม่เพียงแต่มุ่งความสนใจไปที่แรงบันดาลใจ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขั้นของมนุษย์ และการพัฒนาเท่านั้น แต่ยังช่วยวางรากฐานของทฤษฎี “ตัวตน” ให้เกิดมีขึ้นโดยเน้นย้ำความต้องการของมนุษย์ที่มีพลังเข้มแข็งและแทรกซึมไปทั่วในทัศนคติทางบวกในสังคมและการประเมินเอง

8. ทฤษฎีการไม่ลงรอยกันทางความรู้ (Cognitive Dissonance Theory) ทฤษฎีนี้ได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า สืบเนื่องจากความต้องการที่แฝงอยู่ สำหรับทำความเข้าใจและมีความคิดในทางบวกแล้ว คนเราจะถูกชักจูงให้ลดความตึงเครียดลง โดยนำมาเกี่ยวพันเข้ากับความเชื่อส่วนบุคคลในเรื่องความขัดแย้ง ทัศนคติ หรือการกระทำ เป็นต้น ความไม่ลงรอยกันทางความรู้เป็นผลให้เกิดความตึงเครียด จึงควรหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในทางความเชื่อที่เกี่ยวข้องกันเป็นส่วนตัว ทัศนคติ ความคิด การกระทำและอื่นๆ

9. ทฤษฎีว่าด้วยระดับสูงสุด (Optimal Level Theories) เกิดจากแนวคิดที่ว่าคนเราถูกกระตุ้นจากภายในให้ค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของแรงกระตุ้นจากภายในให้ค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของแรงกระตุ้นหรือการไม่ลงรอยกัน ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับการลดสิ่งชั่วร้าย หรือเพิ่มแรงคลไจก็ได้ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับคนๆ นั้น และสถานการณ์แวดล้อม แนวคิดนี้ได้ถูกพิสูจน์แล้วว่าเป็นที่นิยมและมีประโยชน์ และยังคงเป็นหลักการที่ทรงอิทธิพลอย่างสูงในการจัดทำทฤษฎีแรงจูงใจร่วมสมัยในเวลาต่อมา

10. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) เป็นทฤษฎีที่มีความสอดคล้องกับแนวโน้มการเพิ่มสูงขึ้น การสร้างทฤษฎีโดยเฉพาะบางทฤษฎีที่เชื่อมโยงกับหนึ่งหรือสองหลักการทางแรงจูงใจที่มีพลัง ทฤษฎีความเสมอภาคเกิดขึ้นในการทำงานในสาขาแรงจูงใจระหว่างปี 1960 และยังมีกรกล่าวอ้างถึงต่อๆ มา ในฐานะที่เป็นหนึ่งในทฤษฎีที่สมบูรณ์แบบหลายๆ ทฤษฎีใหญ่ ในสาขานี้ ถึงแม้ว่ามันจะถูกใช้เป็นเครื่องมือ วัดความเข้าใจในปัญหาที่มีอยู่ทุกหนแห่งในเรื่องลูกจ้างจะมีปฏิกริยาตอบโต้ด้วยแรงจูงใจอย่างไรต่อสถานการณ์ชดเชยต่างๆ กัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีนี้เสนอว่าความเสมอภาคเป็นสิ่งสำคัญ บางทีจะเป็นที่ครอบงำอยู่เหนือสถานการณ์หลายอย่าง อย่างน้อยที่สุดก็สำหรับคนบางคน

11. ทฤษฎีการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ (Operant Learning theory) เพราะเหตุที่ว่าทฤษฎีนี้หลบหนีจากแนวคิดที่อ้างถึงความรู้และประสบการณ์ในเรื่องอารมณ์ความรู้สึก มันจึงยังเป็นที่สงสัยว่ามันควรจัดเข้าประเภททฤษฎีแรงจูงใจหรือไม่ จากมุมมองที่ลึกลงไปเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจอย่างเป็นระบบ (MST) มันอาจจะเป็นการเหมาะสมกว่าที่จะอธิบายว่า เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมซึ่งอาจจะเอื้ออำนวยหรือบีบบังคับแรงจูงใจก็ได้ อย่างไรก็ตามก็ดีเพราะว่าแรงจูงใจสามารถจะถูกให้จำกัดความได้ภายใต้ทฤษฎีการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติจริง ในแง่ของอิทธิพลแวดล้อม และเพราะเหตุที่ว่า ทฤษฎีนี้แต่โบราณมาก็มักจะรวมเอาการอ้างคำราและทบทวนบทความในเรื่องแรงจูงใจเข้าไว้ด้วย

12. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) เป็นทฤษฎีแรกที่จะวางแนวคิดทางด้านความคาดหวังที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างเห็นเด่นชัดในความหมายตามแบบของ PAB เป็นทฤษฎี

ที่สำคัญ เพราะว่าจะช่วยให้เกิดการพัฒนานในสิ่งที่รวมเรียกว่า ทฤษฎีคุณค่าของความคาดหวังในเรื่องของแรงจูงใจ ทฤษฎีคุณค่าของการคาดหวังในการได้รับแรงจูงใจ (Expectancy Value Theories of Achievement Motivation)

13. ทฤษฎีของการคาดหวังในการได้รับแรงจูงใจ (Expectancy Value Theories of Achievement Motivation) นอกเหนือจากเป็นสิ่งที่แปลกมากในเรื่องข้อสมมติฐานทางด้านพฤติกรรมเกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์เราแล้ว ทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ (McClelland) มีความโดดเด่นมากในท่ามกลางทฤษฎีต่างๆ ระหว่างปี 1950-1960 แมคเคลแลนด์ (McClelland) เป็นคนแรกที่ชี้ให้เห็นวิธีการที่เป็นระบบและมีจุดรวมของการแก้ปัญหาความเข้าใจเรื่องราวที่ได้รับแรงจูงใจในสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับสถานที่ปฏิบัติงาน เช่น ในโรงเรียนและในสถานที่ทำงาน สมมติฐานของทฤษฎีนี้คือแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ (คือ ความต้องการ คุณค่า การหวังรวมทั้งความกลัว) นั้นเป็นพลังที่ไม่รู้ตัวและจะแสดงออกมาโดยใช้วิธีเหล่านี้เท่านั้น

14. ทฤษฎีการคาดหวัง ในเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน (Expectancy Theories of Work Motivation) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึง การคาดหวังถึงความมีคุณค่า ความสามารถ ทักษะรวมถึงการรับรู้บทบาท ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

15. ทฤษฎีเกี่ยวกับการควบคุมการกระทำ (Theory of Action control) เป็นกรอบโครงสร้างของทฤษฎีเกี่ยวกับการคาดหวังในคุณค่า ที่เกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้และได้นำไปรวมและขยายตัวไปสู่โครงสร้างของการเคลื่อนไหวในการปฏิบัติงาน โดยเป็นทฤษฎีควบคุมการปฏิบัติการที่เสนอ โดย กูดและคณะ (Kuhl and et. Al) โดยยอมรับความรู้พื้นฐานและแนวคิดของทฤษฎีอื่นๆ ทางด้านการคาดหวังคุณค่า แต่ยังรวมเอาการอธิบายทฤษฎีการปรับตัวตามแบบแผนโดยเฉพาะ การประเมินเป้าหมายและกระบวนการให้รับรู้เป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ในขั้นตอนเบื้องต้น การรักษาความตั้งใจในทางพฤติกรรม ความแตกต่างระหว่างสภาวะ และการบอกเล่าในเรื่องการปฏิบัติการไปสู่เป้าหมาย

16. ทฤษฎีการปฏิบัติการให้เหตุผล (Theory of Reasoned Action) เป้าหมายสำคัญของทฤษฎีนี้คือความเข้าใจว่าคนเราเปลี่ยนความคิด จากแบบที่เป็นนามธรรมและเกี่ยวกับโลกภายนอกทั้งหมดในเรื่องผลที่ปรารถนาและผลที่คาดหวัง (ทัศนคติและความเชื่อ) ไปเป็นความคิดเฉพาะและแน่วแน่เกี่ยวกับผลที่ต้องการและผลที่คาดหวัง (ความตั้งใจและการคาดหวัง) พร้อมทั้งมีการย้าถึง การกระทำในฐานะที่เป็นตัวแปรทางด้านความสนใจที่ต้องเอาใจใส่แต่เบื้องต้น

17. ทฤษฎีความต่างทางอารมณ์ (Differential Emotion Theories) เป็นทฤษฎีที่ยอมรับ การรับรู้ในเรื่องการปูพื้นฐานทางอารมณ์และการรับรู้ที่ทำหน้าที่ตอบสนองต่อรูปแบบพฤติกรรมทั้งโดยตรงและการสร้างขึ้นมา

18. ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะทั่วไปของแรงจูงใจและอารมณ์ (Causal Attribution Theory of Motivation and Emotion) เพราะเหตุที่คุณลักษณะทั่วไปมิใช่เป็นกระบวนการทางด้านแรงจูงใจโดยเนื้อแท้ของตัวมันเอง ดังนั้นความคิดหลายอย่างในทฤษฎีนี้จึงมิใช่เป็นแรงโดยตรง ทั้งในลักษณะและเนื้อหาสาระ นอกจากนี้ มีเหตุผลเพียงเล็กน้อยที่จะสนับสนุนแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้ที่ว่าคนส่วนมากมีความต้องการที่รุนแรง และเบียดแทรกผู้อื่นในการที่จะวิเคราะห์และทำความเข้าใจกับปัจจัยทั่วไปที่แฝงอยู่ภายใต้ประสบการณ์

19. ทฤษฎีการมีปฏิกริยาตอบโต้ (Reactance Theory) เน้นไปในเรื่องการโต้ตอบทางอารมณ์และพฤติกรรมในขั้นรุนแรง (เช่น ความโกรธ ความก้าวร้าวและการทำร้าย) ซึ่งมักจะแสดงผลออกมาเมื่อคนเราเชื่อว่าความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายถูกขัดขวาง หรือเมื่อคนเราเชื่อว่าทางเลือกที่เขาต้องการได้หลุดลอยไปจากเขา

20. ทฤษฎีการมีสาเหตุมาจากบุคคล (Personal Causation Theory) ทฤษฎีนี้ได้พัฒนาและทดสอบโดย ดี ชาร์มส (De Charms) ซึ่งได้สร้างขึ้นจากความคิดที่ว่า คนเรามีความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะผดุงไว้ ซึ่งความรู้สึกในเรื่องการปกครองและควบคุมตนเอง นั่นก็คือ เขาอยากจะมีความรู้สึกว่าเขาเป็นต้นกำเนิดของทางเลือกแห่งพฤติกรรมต่างๆ ของเขาเอง

21. ทฤษฎีการไร้ความช่วยเหลือ การขาดความหวัง และการมองในแง่ดีเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Learned Helplessness/Hopelessness/Optimism Theory) ทฤษฎีนี้ได้ผ่านการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงมามากมายหลายครั้ง นับตั้งแต่ถือกำเนิดมาในต้นปี ค.ศ. 1970 ทฤษฎีดั้งเดิมของการขาดความช่วยเหลือในการเรียนรู้ได้เบนเข็มความสนใจมากไปที่ความเชื่อในเรื่องการแสดงออกทางพฤติกรรมที่มีได้เกิดขึ้นโดยความบังเอิญ (นั่นก็คือ ความเชื่อเกี่ยวกับการไม่ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเรียกว่า ความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่อยู่รอบตัว ในทฤษฎีแรงจูงใจแบบ MST) และผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับอารมณ์และความรู้สึก

22. ทฤษฎีเรื่องคุณค่าในตนเอง (Self-Worth Theories) ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานว่าคนเราจะได้รับแรงจูงใจอย่างสูงที่จะรักษาความรู้สึกพื้นฐาน ที่ติดตัวมาในเรื่องคุณค่าหรือความมีคุณค่าส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเผชิญหน้ากับการแข่งขัน ความล้มเหลวและการตอบสนองในทางลบ ในขณะที่การยอมรับนับถือต่อทฤษฎีอื่น ที่มีความคล้ายคลึงกันนั้น ได้เน้นย้ำไปถึงเรื่องความปรารถนาของมนุษย์สำหรับพลังส่วนตัว ทฤษฎีคุณค่าในตนเองทั้งหลายในน้ำหนัคน้อยมาก ในเรื่องเป้าหมายของคนกับสิ่งแวดล้อมและการตัดสินใจด้วยตนเอง และแทนที่จะย้ำความสำคัญโดยมุ่งหมายไปที่ภายใต้ตัวบุคคล กลับมีจุดศูนย์กลางที่ต่างออกไป โดยแสดงออกมาให้เป็นอย่างชัดเจนว่า มีการสับเปลี่ยนไปสู่การประเมินผลตนเอง โดยเป็นการตีความตามปกติในทฤษฎีการขาดความช่วยเหลือในการเรียนรู้นั่นเอง แต่บางทีลักษณะที่เด่นและสำคัญที่สุดของทฤษฎีคุณค่าในตนเองนั้น ก็คือ เสนอวิธีที่น่าสนใจในการอธิบายถึงความหลากหลายของวิธีการที่เห็นการเป็นการเอาชนะตนเองหรือแม้แต่พฤติกรรมที่ทำลาย

ตนเอง (เช่น ความไม่พยายามที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย หลีกเลี่ยงสิ่งที่ดูเหมือนทำทางอยู่พอสมควร จัดตั้งเป้าหมายที่ไม่เป็นจริง)

23. ทฤษฎีแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพ (Reflectance Motivation Theories) สิ่งพิมพ์ของ White ในปี ค.ศ. 1959 ในบทความชื่อ “Motivation Reconsidered : The Concept of Competence” (แรงจูงใจที่น่ากลับมาพิจารณา : แนวคิดด้านการแข่งขัน) เป็นสิ่งที่สำคัญมากในประวัติของการก่อตั้งทฤษฎีแรงจูงใจ ไม่เพียงเพราะว่ามันมีส่วนร่วมในเรื่องการสนับสนุนความหลุดพ้นจากวิธีการลดสิ่งกระตุ้นไปสู่แรงจูงใจเท่านั้น แต่ยังเป็นเพราะว่ามันทำให้เกิดรากฐานสำหรับทฤษฎีอื่นๆ ที่มีเป้าหมายมุ่งมาสู่พลังความคิดของมนุษย์และความต้องการภายในที่จะเกิดพลังในตนเอง มันยังทำให้แนวคิดเรื่อง “สิ่งท้าทายสูงสุด” ได้รับความนิยมนั้น ก็คือ การที่คนเราจะบรรลุเป้าหมายใดก็ต้องการลงทุนที่สำคัญและเพียงพอในพลังส่วนบุคคล ดังนั้น จึงต้องคำนึงเป็นพิเศษในเรื่องของประสิทธิภาพส่วนบุคคลและความรู้สึกพึงพอใจด้วย

24. ทฤษฎีประสบการณ์ที่ดีที่สุด (Optimal Experience Theory) แกนหลักของแนวคิดในทฤษฎีนี้ก็เหมือนกันอย่างมากกับทฤษฎีเก่าที่เน้นย้ำในเรื่องประสิทธิภาพของแรงจูงใจ การท้าทายที่ดีที่สุด ความรู้สึกของกาควบคุมตนเองและความมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความรู้สึกในความเพลิดเพลินและความพอใจ

25. ทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเอง (Self – Determination Theory) ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่มีการเคลื่อนไหว มีหลายแง่มุม โดยรวมเอาแนวคิดที่มีประโยชน์และมีผลผลิตที่พบในทฤษฎีอื่นๆ ซึ่งจุดประกายในเรื่องความเชื่อส่วนบุคคล และความปรารถนา สำหรับสร้างพลังในมนุษย์เรา แนวคิดที่ว่าคนเรามีความต้องการภายในที่จะเก็บรักษาเอาความรู้สึกในเรื่องการตัดสินใจด้วยตนเองเอาไว้ก็เป็นหลักเกณฑ์สำคัญ รวมทั้งทฤษฎีที่บุคคลเป็นสาเหตุด้วยความคิดเกี่ยวข้องที่ว่าคนเรามีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความรู้สึก ของการแข่งขันในตนเองเป็นหลักการพื้นฐานของทฤษฎีคุณค่าในตนเอง แนวคิดเกี่ยวกับการท้าทายมากที่สุดคือ ความเด่นในทฤษฎีแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพ

26. ทฤษฎีการลงทุนลงแรงส่วนบุคคล (Theory of Personal Investment) เป็นทฤษฎีหนึ่ง ที่ได้รับความนิยมนและเป็นที่ยึดมั่นมากกว่าที่เคยมีมาในอดีต ในวิธีการนี้จุดมุ่งหมายมิได้อยู่ที่ระดับว่าคนเราเคยถูกกระตุ้นจากแรงจูงใจ หรือไม่ถูกกระตุ้นจากแรงจูงใจ โดยไม่ได้พิจารณาจากความต้องการหรือความปรารถนาของเขา แต่จะพิจารณาจากแหล่งของแรงจูงใจโดยไม่ได้ถูกเลือกที่จะกระจัดกระจายไปที่ใด หรือพุ่งแรงลงทุนไปอยู่ในความหลากหลายของกิจกรรมใด รวมทั้งประสบการณ์ต่างๆ ที่จะมีความหมายเป็นส่วนตัวต่อคน โดยเป็นผลพวงจากประสบการณ์ที่ผ่านมาของเขาหรือเธอรวมทั้งภูมิหลังทางวัฒนธรรม หรือสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะเหตุที่การลงทุนด้วยตัวของตนเองถูกมองตาม

ทฤษฎีนี้เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับสามัญสำนึกของแต่ละบุคคลในเรื่องการแข่งขันและความเชื่อในเรื่องทางเลือกเกี่ยวกับการลงทุน

27. ทฤษฎีประสิทธิภาพส่วนบุคคล/ทฤษฎีความรู้เกี่ยวกับสังคม (Self Efficacy Theory/ social Cognitive Theory) แบนดูรา (Bandura) ได้ให้กำเนิดงานการศึกษาค้นคว้าที่มีระดับความน่าสนใจเท่าเทียมกันในเรื่องความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถ โดยแนะนำทฤษฎีเรื่องประสิทธิภาพในตัวบุคคลเข้ามาและอธิบายถึงค่า ที่เป็นกุญแจสำคัญสำหรับการเอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม ถึงแม้ว่าทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับการยอมรับนับถือตนเองก่อนหน้านี้ได้ให้ความสนใจต่อองค์ประกอบด้านแรงจูงใจมาก่อนหน้านี้ ให้ความสนใจต่อองค์ประกอบด้านแรงจูงใจมาก่อนแล้ว แต่แบนดูรา (Bandura) ได้ทำการวิจารณ์ได้อย่างดีและมีเหตุผลในทฤษฎีต่างๆ ของคนอื่น โดยโต้แย้งว่ามีข้อมูลทางด้านแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องได้อย่างจำกัดมาก ที่จะสามารถจัดหามาได้จากการประเมินที่เป็นกลางในทางความคิดเกี่ยวกับการประเมินตัวตนของใครก็ตาม แต่เขาได้โต้แย้งและแสดงตัวจริงให้เห็นซ้ำๆ กันถึงประโยชน์ของวิธีการที่มีจุดเด่นอยู่ที่การที่มนุษย์เราคิดถึงความสามารถของตนเองเพื่อกระทำการใดๆ ให้มีประสิทธิภาพในเรื่องต่างๆ ของพฤติกรรมแต่ละเรื่อง นั่นก็คือ ในระดับที่ความคิดเช่นที่ว่านั้นดูเหมือนจะมีผลกระทบโดยตรงและมีความสำคัญต่อพฤติกรรมนั่นเอง

28. ทฤษฎีการจัดวางเป้าหมาย/ทฤษฎีวงจรการแสดงผลออกอย่างมากที่สุด (Goal-setting Theory/High Performance Cycle Theory) ผลพวงจาก ล็อก และเลทัม (Locke and Latham) ได้ทำโครงการวิจัยที่แพร่หลายและจุดสนใจคนเป็นอันมาก เช่นเดียวกับความตั้งใจของเขาที่จะพัฒนาความคิดที่มีประโยชน์จากจำนวนกรอบ โครงร่างทางความคิดที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก ทฤษฎีการจัดวางเป้าหมายจึงก่อกำเนิดขึ้นมา โดยมีสถานภาพเป็นสิ่งชี้แนะในสาขาวิชาเกี่ยวกับแรงจูงใจ นอกเหนือจากแนวความคิดหลักเกี่ยวกับวิธีการคิดที่จะให้ทำงานตามเป้าหมายมากขึ้นหรือน้อยลงก็ตาม ทฤษฎีการจัดวางเป้าหมายจึงก่อกำเนิดขึ้นมา โดยมีสถานภาพเป็นสิ่งชี้แนะในสาขาวิชาเกี่ยวกับแรงจูงใจ นอกเหนือจากแนวความคิดหลักเกี่ยวกับวิธีการคิดที่จะให้ทำงานตามเป้าหมายมากขึ้นหรือน้อยลงก็ตาม ทฤษฎีการจัดวางเป้าหมายนี้ได้ขยายออกไปอีกเมื่อไม่นานมานี้เพื่อที่จะได้รวมเอาแนวคิด ทางด้านทฤษฎีประสิทธิภาพส่วนบุคคลและทฤษฎีเกี่ยวกับการคาดหวังเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (ซึ่งอยู่ท่ามกลางทฤษฎีอื่น) ดังนั้นจึงเป็นการถ่ายทอดจากหลักการแคบๆ ในเรื่องแรงจูงใจไปสู่ทฤษฎีที่กว้างขวางขึ้นในเรื่องแรงจูงใจ (แม้ว่าเดิมจะเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความรู้สึกก็ตาม) ล็อก และเลทัม (Locke and Latham) ยังได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการผสมผสานวงจรการแสดงผลออกอย่างสูงสุด เพื่ออธิบายเรื่องราวของพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ผู้มีความสามารถในสิ่งแวดล้อมที่งานต้องรับผิดชอบ

29. ทฤษฎีการให้ความรู้เรื่องเป้าหมาย (Goal Orientation Theories) เป็นทฤษฎีที่มุ่งความสนใจไปยังการวางเป้าหมาย และกระบวนการประเมินเป้าหมาย และเป็นกลุ่มทฤษฎีที่คัดสรรสิ่งที่ดีที่สุดที่ได้จัดกลุ่มไว้ ในขณะที่นั้นภายใต้ชื่อของทฤษฎีการให้ความรู้เรื่องเป้าหมาย ในแต่ละทฤษฎีย่อยเหล่านี้มีสไตล์ที่มีคุณภาพและมีความเด่นอยู่ 2-3 แบบ ในการติดตามเรื่องเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบที่แตกต่างของการวางเป้าหมาย และ/หรือ เนื้อหาของเป้าหมายได้ถูกอธิบายไว้ในแง่ของกระบวนการแห่งองค์ประกอบและผลพวงของพฤติกรรม

30. ทฤษฎีที่แสดงความหายของเนื้อหาเป้าหมาย (Idiographic Theories of Goal Content) เป็นทฤษฎี ที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาของเป้าหมายได้ถูกสร้างขึ้นโดยใช้วิธีการที่สรุปว่า คนๆ หนึ่งดูเหมือนจะหาสาระสำคัญภายใต้ความปรวนแปรของบุคคลและระหว่างบุคคลได้ในคุณสมบัติเฉพาะภายในการจัดลำดับขั้นของเป้าหมายแต่ละบุคคล สิ่งนี้เป็นการสอดคล้องอย่างดีที่สุดกับการเน้นย้ำทฤษฎีแรงจูงใจอย่างเป็นระบบในความซับซ้อนของการสร้างเกี่ยวกับรูปแบบของแรงจูงใจภายใต้บุคคลและระหว่างบุคคล

31. ทฤษฎีระบบการควบคุมแรงจูงใจของมนุษย์ (Control system Theories of Human Motivation) เป็นทฤษฎีที่มีความคล้ายคลึงกับความรู้ทางสังคมและทฤษฎีการก่อตั้งเป้าหมาย แต่ก็มี ความเหมือนกับทฤษฎีร่วมสมัยส่วนมากในเรื่องแรงจูงใจ ซึ่งกำหนดโดยกระบวนการทางอารมณ์ในการทำให้เกิดพลังงานและการควบคุมพฤติกรรม

32. ทฤษฎีระบบแรงจูงใจ (Motivational System Theory) ทฤษฎีระบบแรงจูงใจเป็นทฤษฎีผสมผสาน ซึ่งภายในทฤษฎีนี้ แรงจูงใจของมนุษย์ได้ถูกวางแนวคิดในรูปแบบของการวางรูปแบบเป้าหมายส่วนบุคคล กระบวนการการการปลุกเร้าทางอารมณ์และพลังความเชื่อส่วนบุคคล ทฤษฎีนี้ไม่ได้ การออกแบบมา เพื่อจะแทนที่กรอบทฤษฎีที่มีประโยชน์ และนำไปใช้ได้แต่ถูกออกแบบมาเพื่อให้ครอบคลุมทฤษฎีในวงกว้างและเสนอแนะวิธีการที่ กระแสความแตกต่างทั้งหลายของทฤษฎีและงานการศึกษาทดลอง อาจจะได้มีการสนับสนุนมากขึ้น นอกจากนี้ ทฤษฎีระบบแรงจูงใจยังใช้แนวคิดมากมายที่เรียงตามลำดับความสำคัญ และแนวคิดที่เกี่ยวข้องโดยตรง เพื่อพยายามที่จะสนับสนุนการใช้ทฤษฎีแรงจูงใจ และงานวิจัย เพื่อการนำไปปฏิบัติต่อปัญญาในโลกแห่งความเป็นจริงภายนอก

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierache)

มาสโลว์ (Maslow, 1960 อ้างถึงใน ศิวาลัย หมุ่น้อย, 2548 : 6) นักจิตวิทยาชาวอังกฤษ ได้สร้างทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นขึ้น ทฤษฎีของมาสโลว์ มีสมมติฐานอยู่ 3 ประการ

1. มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลา ไม่มีการสิ้นสุดครบใดที่ยังมีชีวิตอยู่

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น จึงจะมีอิทธิพลจูงใจต่อไป

3. ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นเป็นลักษณะจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความสำคัญ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นสูงก็จะตามมา

ทฤษฎีของมาสโลว์ แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับ ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการขั้นต่ำสุดตามความคิดของมาสโลว์ แต่ความต้องการขั้นนี้ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งมนุษย์จะขาดเสียมิได้ เช่น ความต้องการ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย แลการพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองในขั้นหนึ่งแล้ว ความต้องการความปลอดภัย ก็จะเกิดตามมา ความต้องการในขั้นนี้ จะเป็นความต้องการที่ป้องกันตนเองให้พ้นจากอันตราย หรือการแย่งชิงสิ่งของที่ใช้เป็นเจ้าของ

3. ความต้องการทางสังคม เมื่อความต้องการทางกายภาพและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางสังคมก็จะเกิดตามมา ความต้องการทางสังคมคือ ความต้องการที่จะอยู่ร่วมกับคนอื่น รวมทั้งต้องการที่จะมีสถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้น

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ความต้องการขั้นนี้ มีความเข้มข้นสูงกว่าความต้องการทางสังคมเกี่ยวกับความมั่นใจตนเองเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถรวมทั้งความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ

5. ความต้องการที่เป็นตัวเอง หรือความต้องการประจักษ์ตน เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว บุคคลที่ความต้องการในขั้นนี้ จึงไม่มากนัก เพราะการสนองความต้องการที่ต่ำกว่า แต่ละชั้นยากที่จะเพียงพอ และเป็นที่ยอมรับของตนเองอยู่แล้วความต้องการในขั้นนี้ก็คือ ความต้องการที่อยากจะทำอะไรให้สำเร็จตามความนึกคิด

ทฤษฎีแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ (Achievement Motivation theory)

แมคเคลแลนด์ (McClelland อ้างถึงใน ศิวาลัย หมุ่น้อย, 2548 : 7-8) ได้เน้นถึงแรงจูงใจทางสังคม 3 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) ซึ่งก็คือ ความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศ มีความสบายใจ เมื่อประสบความสำเร็จ และจะมีความวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับจากคนอื่น ต้องการเป็นที่นิยมชมชอบ หรือรักใคร่ชอบพอกันคนอื่น สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งอิทธิพลที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ ในสังคม ทำให้บุคคลแสวงหาอำนาจ เพราะจะเกิดความรู้สึกว่าหากทำอะไรได้เหนือกว่าคนอื่นเป็นความภาคภูมิใจ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงจะเป็นผู้ที่พยายามควบคุมสิ่งต่างๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น

แมคเคลแลนด์ (McClelland อ้างถึงใน จันทนา จัดเจนทรัพย์, 2548 : 27) เน้นความสำคัญในเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าแรงจูงใจด้านอื่นๆ เพราะเขาเห็นว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสำคัญมากที่สุด สำหรับความสำเร็จทางด้านเศรษฐกิจของประเทศ นอกจากนี้แมคเคลแลนด์ (McClelland) ยังได้กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ไว้ดังนี้

1. จะเลือกทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นการกำหนดเป้าหมาย จึงไม่ยากหรือง่ายต่อความสำเร็จมากจนเกินไป
2. จะเลือกทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นการกำหนดเป้าหมาย จึงไม่ยากหรือง่ายต่อความสำเร็จมากจนเกินไป
3. เป็นผู้ที่มีความคิดวางแผนทุกอย่างจะสำเร็จก็ด้วยความตั้งใจจริงของตนเท่านั้น ไม่ใช่เพราะโอกาสอำนวยให้
4. การกระทำกิจกรรมใดๆ มุ่งหวังเพื่อให้บรรลุมาตรฐานของตนเอง ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายที่รางวัลหรือชื่อเสียง

จะเห็นได้ว่า ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงนั้น จะเป็นผู้ที่ทำงานด้วยความมานะอดทน เพื่อเอาชนะความล้มเหลว พยายามที่จะไปให้ถึงจุดมุ่งหมายปลายทาง การทำงานมีเป้าหมายและแบบแผนที่แน่นอน มีการตั้งระดับความคาดหวังต่อความสำเร็จของงานไว้ค่อนข้างสูง พยายามเพิ่มความสามารถของตนในกาประกอบกิจกรรมต่างๆ ให้สูงขึ้นเท่าที่จะสามารถทำได้เพื่อให้บรรลุมาตรฐานอันดีเลิศ โดยไม่ย่อท้อต่อความล้มเหลว

ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (Theory X, Theory Y)

แมคเกรเกอร์ (McGregor อ้างถึงใน ปิยะ จันทน์พัฒนากุล, 2548 : 24-25) เสนอทฤษฎีการจูงใจที่มีชื่อเสียงมากแนวความคิดของทฤษฎีนี้ ตั้งอยู่บนข้อสันนิษฐานที่ว่าลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ที่ตั้งใจทำงาน กับไม่ตั้งใจทำงาน

ความเชื่อตามทฤษฎี X มีว่า

1. มนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้

2. เนื่องจากไม่ชอบทำงานจึงต้องมีการใช้อำนาจบังคับควบคุม แนะนำ ชูจะลงโทษ

3. ขอให้ผู้อื่นแนะนำชี้แนวทางในการทำงาน หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น

นั่นคือ ทฤษฎี X มีสมมติฐานว่าต้องบังคับให้มนุษย์ทำงานเพราะมนุษย์เกียจคร้าน และไม่ชอบรับผิดชอบ ผลคือ ผู้บริหารจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และจูงใจคนด้วยการให้เงินหรือผลประโยชน์ แต่ถ้าทำผิดก็จะมีมาตรการลงโทษกัน ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะทำตามสั่งไม่สนใจปรับปรุงงาน เน้นเรื่องเงินเป็นหลัก ทฤษฎีนี้จึงเหมาะใช้ในที่ที่ขาดคนงานและมีมาตรฐานการครองชีพต่ำ แมคเกรเกอร์ (McGragor) กล่าวว่า ถ้าคนได้ทำตามที่ต้องการทั้งกายและใจ ทฤษฎีนี้คงใช้ไม่ได้ผล ความเชื่อตามทฤษฎี Y มีว่า

1. โดยธรรมชาติมนุษย์มิได้เกียจคร้าน หรือไม่ชอบทำงานเสมอไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพของการควบคุมของฝ่ายบริหาร

2. มนุษย์มีความตั้งใจจะทำงานให้ดีที่สุด หากได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสม

3. มนุษย์โดยทั่วไปมิใช่จะพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบหรือขาดความกระตือรือร้น

4. มนุษย์โดยทั่วไปมีความฉลาด และมีความคิดริเริ่ม และพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ไข

ปัญหาต่างๆ ขององค์การ ได้ดี หากให้โอกาส

นั่นคือตาม ทฤษฎี Y เชื่อว่า มนุษย์มีความคิดริเริ่ม ความขยัน ความรับผิดชอบอยากให้ความร่วมมือ เพียงแต่ผู้บริหารจะพัฒนาคน หรือจูงใจคนเหล่านี้ อย่างถูกต้องได้แค่ไหนเพียงไร วิธีการคือการต้องจัดหรือสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สมหวัง และองค์การก็จะได้ตามเป้าหมายโดยไม่ต้องควบคุมอย่างเข้มงวด แต่ในทางตรงกันข้ามผู้บังคับบัญชาจะส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเอง หากอยากได้รับการยกย่อง มีตำแหน่ง มีความก้าวหน้า งานจึงเสมือนการเล่นหรือการพักผ่อน ถ้าสภาพแวดล้อมมีความเหมาะสม นั่นก็คือคนจะสนุกกับงาน มีแรงจูงใจทำงานอย่างมีความสุข จะทำงานด้วยความกระตือรือร้น หรือทำมากกว่าที่มอบหมาย หรือพยายามเสนอแนะการปรับปรุงงานที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ขอมทุ่มเทเวลาให้เต็มที่เพื่อจะได้เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน โดยหวังว่าในอนาคตเขาคงจะได้ก้าวหน้าในการทำงาน (ประพัทธ์ วิเชียรฉาย, 2542 : 31)

แมคเกรเกอร์ ชี้ให้เห็นว่าในการจูงใจให้ทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทฤษฎี Y และเขาต้องมองคนในแง่ดี เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ การใช้ทฤษฎี Y จูงใจคนได้มากกว่าการใช้ทฤษฎี X แต่ทั้งนี้ มิได้มีความหมายว่าจะละเลยต่อการควบคุมเสียโดยสิ้นเชิง

ทฤษฎีการจูงใจของเฟรดเดอริก เฮอร์ซเบอร์ก (Two-Factor Theory)

เฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒน์านุกุล, 2548 : 24-28) ได้เสนอปัจจัยกระตุ้น-ปัจจัยค้ำจุน (The motivation-Hygiene Theory) หรือบางครั้งเรียกว่า เป็นทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-Factor theory) เหตุที่เรียกว่า เป็นทฤษฎีสององค์ประกอบ เพราะในการทำงานนั้นจะต้องมีสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจ หรือส่วนประกอบที่เสริมให้คนเกิดความพึงพอใจยิ่งขึ้น เรียกว่า เป็นสิ่งค้ำจุน ดังนั้น องค์ประกอบที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ที่มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการงานโดยตรงเรียกว่า ปัจจัยกระตุ้น องค์ประกอบซึ่งมักนำมาซึ่งความไม่พึงพอใจในการทำงาน และยังมีหน้าที่ป้องกันหรือค้ำจุน ไม่ให้คนเกิดความรู้สึกท้อแท้ไม่อยากทำงานเรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน

ปัจจัยกระตุ้น (Motivators Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการทำงาน อันเนื่องมาจาก มีแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน และเกี่ยวข้องกับเรื่องของการงานโดยตรง

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) ได้แก่ การที่บุคคลสามารถแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลงานนั้นเป็นอย่างยิ่ง
2. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม
3. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด
5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังผู้เดียว

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หมายถึง แรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาพแวดล้อมของการทำงาน หรือองค์ประกอบของงานเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งได้แก่

1. การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้นิเทศการดำเนินงานและการบริหารงาน

2. สภาพแวดล้อมของงาน (Working Conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ

3. นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงาน การบริหารงาน การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

4. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน (Interpersonal Relation) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นปฏิกริยาหรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

5. รายได้ (Salary) เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่นค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆตามความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นเงินเดือน ตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 192-195) ซึ่งกล่าวว่า การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจึงควรเลือกเทคนิคการจูงใจให้เหมาะสมกับพนักงาน และประยุกต์ใช้กับองค์การบริหารส่วนตำบลได้ดังนี้

1. การจูงใจด้วยงาน (Task Motivation) เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน และเกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่า ทำให้เกิดความรับผิดชอบ กระตือรือร้นเกิดความพยายาม ทุ่มเท และอุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ดังนี้

1.1 ลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification) ลักษณะงานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ งานที่น่าสนใจ งานที่แปลกใหม่ งานที่ท้าทาย ตลอดจนงานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม งานที่ต้องการการตัดสินใจ งานที่อยู่ในความสนใจ และงานที่มีโอกาสสร้างความเจริญก้าวหน้า ซึ่งลักษณะของงานที่กล่าวมา จะทำให้พนักงานใช้ความสามารถเพิ่มขึ้น รับผิดชอบสูงขึ้น และรู้สึกว่าคุณค่า มีความสำคัญ นอกจากนี้ควรมีการหมุนเวียนงาน เพื่อลดความเบื่อหน่ายและความจำเจ ของพนักงาน

1.2 การมอบหมายงาน (Job Delegation) เป็นการให้บุคคลรับผิดชอบงานเพื่อจูงใจให้เกิดความสุขและความพอใจกับงานที่ได้รับ ผู้บริหารควรรู้ถึงรู้ความชำนาญ ความต้องการ และนิสัยของแต่ละบุคคลว่าชอบปฏิบัติงานแบบใด เพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีความสุขกับงาน

1.3 รายละเอียดของงาน (Job Description) ผู้บริหารควรกำหนดขอบเขตของงานให้ชัดเจน เช่น รายละเอียดของงาน มาตรฐานของการปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลมีความสะดวกในการปฏิบัติงาน

1.4 การเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge Enrichment) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ ความชำนาญในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นการจูงใจพนักงาน เช่น สนับสนุนให้โอกาสในการศึกษาต่อ การจัดโปรแกรมฝึกอบรม การให้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานอื่นจัด หรือการจัดประชุมกลุ่มเพื่อป้อนข้อมูลกลับแก่พนักงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้มากขึ้น

1.5 การกำกับดูแลงาน (Job Supervision) ผู้บริหารที่ดูแลติดตามการทำงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด จะทราบถึงผลการปฏิบัติงาน และให้ข้อมูล เพื่อให้ทราบว่าตนปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด เพื่อให้บุคคลมีการปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขส่วนที่ยังขาด หรือบกพร่องให้ดีขึ้นได้

1.6 ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (Job Advancement) ผู้บริหารควรชี้แจงและอธิบายถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น กฎเกณฑ์ ระเบียบขององค์กรในการสนับสนุนพนักงานให้ได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทน การบอกถึงโอกาสก้าวหน้าเหล่านี้จะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานอุทิศเวลา ททุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

1.7 การเน้นความสำคัญของการปฏิบัติงาน (Task Implement) ผู้บริหารควรอธิบายชี้แจง หรือทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงความสำคัญองงานที่พนักงานรับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็งานในหน้าที่ใด ตั้งแต่ยามรักษาความปลอดภัย พนักงานทำความสะอาด ไปจนถึงระดับผู้บริหารทุกหน้าที่ต่างมีความสำคัญต่อภาพพจน์และความสำเร็จขององค์กรทั้งสิ้น เมื่อพนักงานรู้ถึงความสำคัญองงานของตนก็จะรู้สึกภาคภูมิใจ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่

1.8 การจัดการแข่งขัน (Contest) ผู้บริหารควรใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานด้วยการแข่งขันกับตนเอง และแข่งขันกันระหว่างพนักงาน เช่น การประกวดการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย แต่ละกลุ่ม ก็จะทำให้พนักงานรวมตัว สามัคคี และระดมกำลังทำงาน เพื่อให้ได้รับการยอมรับ เพื่อความสำเร็จของกลุ่ม

1.9 การมอบอำนาจ (Delegation of Authority) เมื่อผู้บริหรมอบหมายงานความรับผิดชอบแก่พนักงาน ก็ควรมีการมอบอำนาจในการสั่งการ การตัดสินใจ ในบางระดับแก่พนักงาน เพราะเป็นการจูงใจ และเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เพราะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดและทันที่

2. การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Money Incentives) ผลตอบแทนที่เป็นเงินในรูปแบบต่าง ๆ จะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างกระตือรือร้น พุ่มเท เสียสละ ทำงานอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพราะเงินเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการทางด้านต่าง ๆ ของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงินจึงเป็นสิ่งจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับผลงาน โดยตรง และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้ดีขึ้น ผลตอบแทนที่เป็นเงิน มีดังนี้

2.1 เงินเดือน (Salary) เป็นค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นประจำแน่นอน

2.2 ค่าจ้าง (Wage) เป็นค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ โดยถือเกณฑ์ชั่วโมงการทำงาน

2.3 โบนัส (Bonus) เป็นงานพิเศษที่องค์กรจ่ายตอบแทนแก่พนักงานเป็นกรณีพิเศษ

2.4 บำเหน็จ (Reward) เป็นเงินที่ให้พนักงานได้รับหลังจากการออกจากงานหรือครบเกษียณอายุ

2.5 ค่าล่วงเวลา (Overtime) เป็นเงินพิเศษที่จ่ายสำหรับการทำงานนอกเหนือเวลาปกติ เมื่อมีงานพิเศษให้ทำ เช่นเวลาหลังเลิกงาน วันหยุด เป็นต้น

3. การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non-money Incentive Motivation) การตอบแทนการทำงานที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การตอบสนองความต้องการของบุคคลในระดับสูงขึ้นไป เช่น ความต้องการได้การยกย่อง ต้องการมีชื่อเสียง ต้องการมีเกียรติ ต้องการความผูกพัน ต้องการอำนาจ เป็นต้น เพราะฉะนั้นผู้บริหารจึงควรเลือกตอบสนองความต้องการของบุคคลให้เหมาะสม ดังนี้

3.1 การยกย่องชมเชย (Esteem) ผู้บริหารอาจยกย่องพนักงานได้หลายลักษณะ เช่น การชมเชย การประกาศเกียรติคุณเป็นพนักงานดีเด่น ดิกรูปถ่ายผู้มีผลงานดีเด่น มอบรางวัล จัดงานเลี้ยง แสดงความยินดี เป็นต้น

3.2 การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) คือการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้นสำหรับพนักงานที่คุณสมบัติเหมาะสม ทำงานดี

3.3 การให้โอกาสการพัฒนาศักยภาพ (Potential Opportunity) ผู้บริหารควรสนับสนุนพนักงานให้มีโอกาสเพิ่มความรู้ร่วมทำงานกับผู้เชี่ยวชาญส่งเสริมให้ศึกษาดูงาน

3.4 การให้ความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security) ผู้บริหารหรือองค์กรควรทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงทั้งร่างกายและจิตใจ เช่น มีอิสระในการทำงานตามขอบเขตของงาน มีหลักประกันความมั่นคงว่าจะได้รับการจ้างงานตลอดไป

3.5 การให้ความใส่ใจ (Care) ผู้บริหารควรใส่ใจพนักงานทุกคนด้วยการพบปะ พูดคุย ทักทาย ชมเชย ปลอดภัย ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง จะได้รับการยอมรับเป็นสิ่งจูงใจอีกประการหนึ่งที่ทำให้พนักงานซึ่งใจและอุทิศตนในการทำงาน

4. การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Physical Environment Motives) สถานที่ปฏิบัติงานมีสภาพแวดล้อมที่ดี ก็จะทำให้พนักงานมีความพร้อมที่จะทำงาน พนักงานมีความรู้สึกสะดวกสบาย ขยันทำงาน สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานมีส่วนในการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ ได้เช่นกัน สภาพแวดล้อมในการทำงานควรมีลักษณะ ดังนี้

4.1 ควรเป็นสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเอื้อต่อการทำงาน (Environmental Facilities) มีบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ความสะดวกสบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ อากาศเย็นสบาย เนื้อที่กว้างพอเพียง มีห้องน้ำสะอาด มีห้องสำหรับดื่มกาแฟ น้ำ ในช่วงพัก เป็นต้น

4.2 มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์ เครื่องใช้ (Equipment Availably) ควรมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

4.3 บรรยากาศในที่ทำงาน (Atmosphere) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานมีความรัก มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความสามัคคี และเป็นกำลังใจให้กันและกัน

5. การจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ (Fringe Benefit) การให้สวัสดิการพนักงานทำให้พนักงานรู้สึกพอใจ และมีความมั่นคงปลอดภัย เป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ และเป็นสุขในการทำงาน ดังนี้

5.1 การอำนวยความสะดวกทั่วไป (General Facilities) เช่น การบริการด้านร้านอาหาร ร้านค้า การจัดงานสินค้าราคาถูก มีที่จอดรถ มีห้องพักรอขณะอยู่ในช่วงเวลาพัก

5.2 การบริการด้านสุขภาพ (Health Care Services) เช่น การจัดให้มีห้องพยาบาล การรักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี การบริการด้านการออกกำลังกาย

5.3 การบริการด้านนันทนาการ (Recreation Services) เช่น มีสโมสร จัดทัศนศึกษา เพื่อช่วยให้พนักงานมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ และคลายเครียดจากการปฏิบัติงาน

5.4 การบริการด้านการศึกษา (Educational Services) เช่น จัดให้มีการฝึกอบรม จัดทำวารสารเพื่อเผยแพร่และสื่อสาร รวมทั้งให้ความรู้แก่พนักงาน

5.5 การจัดสวัสดิการด้านเศรษฐกิจสังคม (Socio-economical Services) เช่น การทำประกันสังคม การให้กู้ยืมเงินเพื่อที่อยู่อาศัย พาหนะ หรือเพื่อการศึกษาต่อ ตลอดจนจัดให้มีสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

คอส์ทลีย์และทอดด์ (Costley and Todd) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของปัจจัยกระตุ้นดังนี้ ความสำเร็จของงาน (Achievement) ความสำเร็จที่ได้รับ เมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จ หรือมีความต้องการที่จะทำให้สำเร็จ สิ่งที่เป็นก็คือ งานนั้นควรเป็นงานท้าทายความสามารถ แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ประกอบด้วย 2 อย่าง คือ ระดับของแรงจูงใจในความสำเร็จ และความสามารถที่จะทำงานนั้น

ความก้าวหน้า (Advancement) แต่ละคนจะได้รับความก้าวหน้าก็โดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มเติมความรู้

ความยอมรับนับถือ (Recognition) เป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น จากคำพูดหรือการเขียน การให้การเสริมแรงบ่อยๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดการจูงใจต่อเนื่องกันไป

ความรับผิดชอบ (Responsibility) เมื่อคนได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจของเขา จะช่วยให้เกิดความผูกพันในงาน คนต้องการ โอกาสที่จะได้รับความรับผิดชอบ ถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้ว การควบคุมภายนอกก็จะลดลง

คอสต์ลีย์ และทอดด์ (Costley and Todd) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของปัจจัยห้าประการนี้ สภาพแวดล้อมของงาน (Physical Working Condition) เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสิ่งแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานของคน เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ ระดับของเสียง องค์ประกอบดังกล่าวมีผลกระทบโดยตรงต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เมื่อเงื่อนไขการทำงานไม่ได้ตามที่ปรารถนา คนงานจะมีแนวโน้มให้ความสนใจปัญหานี้ และจะทำให้ผลผลิตลดลง เงื่อนไขการทำงานที่คนปรารถนานั้นจะแตกต่างกันไปโดยขึ้นอยู่กับธรรมชาติของงาน

ความมั่นคง (Security) เป็นผลมาจากความเชื่อของคนว่าตนเองได้รับการปกป้องในเรื่องความยุติธรรม คนงานส่วนใหญ่ ต้องการความมั่นคง พฤติกรรมที่ดีและผู้นำที่ดี จะทำให้เกิดความรู้สึกเช่นนี้ได้

หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Procedures and Rules) คนงานเป็นจำนวนมากไม่พอใจในเรื่องนี้ และสิ่งที่เกิดขึ้นก็คือ ความล่าช้า และมีงานเอกสารมากในองค์กร เมื่อคนงานได้รับรู้ว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบนั้น ไม่เหมาะสมหรือไม่ยุติธรรม ก็เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ

ปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction) การที่บุคคลอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มก็เป็นสิ่งสำคัญส่วนหนึ่ง ในด้านสิ่งแวดล้อมการทำงานความต้องการทางสังคม ทำให้เกิดความพอใจในองค์กร หากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่ดี อาจเป็นเหตุที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งและความไม่พอใจในงานเช่น เรื่อง ของปริมาณงานที่ทำการได้รับผลตอบแทน และความก้าวหน้า

การจ่ายค่าทดแทน (Compensation) การจ่ายเงินและองค์ประกอบทางเศรษฐกิจอื่นๆ ซึ่งรวมถึงค่าจ้าง เงินเดือน และผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ ผลประโยชน์นี้จะควบคู่ไปกับการทำงาน รวมทั้งผลตอบแทนเมื่อไม่ได้ทำงาน หรือเบี่ยงออกจากงาน

โอเวนส์ (Owens อ้างถึงใน ปีเย ฉันทวัฒนานุกุล, 2548 : 27-28) สรุปว่าแนวคิดที่สำคัญในทฤษฎีสององค์ประกอบ คือ คนมีแนวโน้มที่พบกับความพอใจในงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ

ภายใน เช่น ความสำเร็จ งานที่ทำหาย การยอมรับนับถือ ส่วนที่เกิดความไม่พอใจนั้น จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายนอก เช่น เงินเดือน การนิเทศ และเงื่อนไขของการทำงาน องค์ประกอบภายในก็คือ ปัจจัยกระตุ้น องค์ประกอบภายนอกได้แก่ ปัจจัยค้ำจุน

ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่มีผลในทางป้องกันเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ ปัจจัยเหล่านี้จะไม่สร้างแรงจูงใจได้ แต่อาจเป็นอุปสรรค หรือเป็นสิ่งบั่นทอน มิให้แรงจูงใจเกิดขึ้นมาได้ หากบกพร่องก็จะเกิดภาวะอึดอัดใจ ซึ่งมีแนวโน้มเป็นผลที่ไม่ดีที่มักจะเกิดขึ้นภายใต้เหตุการณ์ของงานที่ทำ เซอร์จิโอวานนิ และคาร์เวอร์ (Sergiovanni and Caver อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกุล, 2548 : 28) ให้ความเห็นไว้ว่า สิ่งที่ทำให้ไม่พึงพอใจมีความสัมพันธ์กับเงื่อนไขของงานมากกว่าลักษณะของงาน และมีความสามารถในการจูงใจน้อยกว่า แต่สิ่งที่ไม่พึงพอใจนี้ ก็มีความสำคัญไม่ควรมองข้ามไป เพื่อการหาดำเนินที่ช่วยให้คนเกิดความพึงพอใจได้ง่ายยิ่งขึ้น เฮอร์ชเบอร์ก (Herzberg อ้างถึงใน จันทนา จิตเจนทรัพย์, 2548 : 24-28) ได้กล่าวว่า ปัจจัยกระตุ้นมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อย ส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยค้ำจุน ที่ทำให้คนเราทำงานอยู่ได้ด้วยคามอดทน ดังนั้น ปัจจัยค้ำจุน จึงมีความสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความพอใจได้ระดับการทำงานลดลง แต่ก็ไม่ได้ช่วยให้ระดับของการทำงานสูงขึ้น มนุษย์จะยกระดับการทำงานของตนให้ดีขึ้น ก็เนื่องมาจากงานที่ทำซึ่งเป็นปัจจัยกระตุ้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกุล, 2548 : 28) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างในลักษณะของบุคคลที่แสวงหาปัจจัยกระตุ้นกับบุคคลที่แสวงหาปัจจัยค้ำจุนว่ามีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้แสวงหาปัจจัยกระตุ้นจะเน้นที่ธรรมชาติของงานที่ทำ ผูกพันตนเองกับจุดประสงค์ของโรงเรียนและของวิชาชีพ มีและพอใจอย่างยิ่งในความสำเร็จของงานที่ได้กระทำไปแล้ว สนใจและสนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพ ยอมรับในการบริหารของผู้บังคับบัญชา ส่วนผู้ที่แสวงหาปัจจัยค้ำจุนจะให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมผูกพันและทำงาน เพื่อเป็นเครื่องช่วยให้บรรลุจุดประสงค์ส่วนตัว มีความกังวลกับองค์ประกอบต่างๆ ของปัจจัยค้ำจุน โดยแสดงออกว่าเป็นความพอใจกับองค์ประกอบเหล่านั้น หากไม่สมความปรารถนา ก็จะแสดงความไม่พอใจอย่างชัดเจน ไม่สนใจในคุณภาพของงานที่ตนเองทำ กลับให้ความสนใจและทำแต่งานสังคม โดยเอาวิชาชีพเป็นเครื่องบังหน้า นอกจากนี้ ก็ไม่ค่อยยอมรับในการบริหารของผู้บังคับบัญชา การนำทฤษฎีสององค์ประกอบมาใช้ปฏิบัติจริงนั้น ผู้บริหารควรเน้นหรือส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในหน่วยงาน จะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงานได้ดีกว่าที่จะให้ทำงานตำแหน่งเดิม แต่เพิ่มเงินเดือนให้ ผู้บริหารพยายามรักษาปัจจัยค้ำจุนให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในงานการทำงาน

จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานมีหลายตัวแปร ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ทฤษฎีการจูงใจนำปัจจัยดังกล่าวมากำหนดเป็นตัวแปรตาม ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้า การยอมรับ

นับถือความรับผิดชอบ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ การนิเทศงาน สภาพแวดล้อมของงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และรายได้

แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบของเทศบาล

ประวัติความเป็นมาของเทศบาล

ประวัติความเป็นมาของเทศบาลจังหวัด มีดังนี้ (พจนานารถ บัวเขียว, 2549 : 91-103) เทศบาลเป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่น การปกครองรูปแบบเทศบาลเป็นการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น ดำเนินการปกครองตนเอง ตามระบอบประชาธิปไตยซึ่งเกิดขึ้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยเริ่มจากการตั้งสุขาภิบาลกรุงเทพฯ ร.ศ. 116 (พ.ศ. 2440) โดยมีพระราชกำหนดสุขาภิบาลกรุงเทพฯ ร.ศ.116 ในส่วนภูมิภาคมีการตราพระราชบัญญัติจัดการสุขาภิบาล ทำฉลอม ร.ศ.124 (พ.ศ. 2448)

พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 มีพระราชดำริเรื่องการจัดตั้งเทศบาลปรากฏชัดเจนในธรรมนูญ ในเมืองจำลอง “คูสิดธานี” บริเวณพระที่นั่งอัมพรสถาน ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นเมืองทดลองการปกครองตนเองในระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย ธรรมนูญลักษณะการปกครองนคราภิบาล พ.ศ.2461 (ประกาศใช้ วันที่ 7 พฤศจิกายน พ.ศ. 2461) ให้สิทธิ เสรีภาพ แก่ราษฎรเมืองคูสิดธานี (เรียกว่าทวยนาคร) ในการบริหารดำเนินงานท้องถิ่น เช่น

1. การเลือกตั้งสมาชิกสภาคูสิดธานี ซึ่งเรียกว่า เซษฐบุรุษ
2. ในปี พ.ศ. 2465 ประกาศใช้ “กฎธานีโยปการ” เป็นบทบัญญัติเกี่ยวกับการเก็บภาษีอากร ได้แก่ภาษีที่ดิน ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ฯลฯ เพื่อนำไปบำรุงนคร
3. คณะผู้บริหารคูสิดธานี เรียกว่า คณะนคราภิบาล ซึ่งได้รับการเลือกตั้งมาจากราษฎรในนครนี้ ทำนองเดียวกับระบอบเทศบาลที่ใช้ในสมัยหลังๆ ต่อมา

เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2470 พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 ทรงจัดตั้งคณะกรรมการเรียกว่า “คณะกรรมการจัดการประชาธิปไตย” ประกอบด้วย

1. นายอาร์ ดี เกรก (R.D Craig) ตำแหน่งที่ปรึกษากระทรวงเกษตราธิการเป็นประธาน
2. อำมาตย์เอก พระกฤษณาภิรมย์ พันธุ์ ผู้เชี่ยวชาญกระทรวงพระคลังมหาสมบัติเป็นกรรมการ
3. พระยาจินดารักษ์ ผู้ว่าราชการจังหวัดนครปฐม เป็นกรรมการ
4. นายเชย ปิตรชาติ เป็นเลขานุการ

คณะกรรมการจัดการประชาธิปไตย มีหน้าที่ศึกษาดูงาน สุขาภิบาลในหัวเมืองต่าง ๆ ทั้งราชอาณาจักรไทย และในประเทศสิงคโปร์ วิชา ฮองกง และฟิลิปปินส์ และได้จัดทำรายงานประกอบการพิจารณาจัดตั้ง “ประชาธิปไตยหรือเทศบาล” ขึ้นกราบบังคมทูล โดยมีสาระเกี่ยวกับ

1. แนวทางในการจัดตั้งการปกครองท้องถิ่นรูปแบบ “เทศบาล”
2. ประสิทธิภาพในการจัดทำบริหารสาธารณะ
3. เป็นสถาบันสอนการปกครองระบอบประชาธิปไตย

พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 ทรงมีพระราชประสงค์ให้ราษฎรในท้องถิ่น ปกครองตนเอง เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ได้เรียนรู้และทดลอง การปกครองในระบอบประชาธิปไตย (Democracy) พระองค์ทรงเห็นว่า “มันเป็นการดีแก่ประชาชนอย่างแท้จริงที่เขาริเริ่มต้นด้วยการควบคุมกิจการท้องถิ่น ก่อนที่พวกเขาพยายามที่จะควบคุมกิจการของรัฐโดยผ่านทางรัฐสภา” (สุทัศน์ จันทร, 2551 : 10)

พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 ได้ทรงแต่งตั้งคณะกรรมการร่างพระราชบัญญัติเทศบาล และนำเสนอที่ประชุมเทศบาล และส่งร่างพระราชบัญญัติเทศบาลให้กรมร่างกฎหมายพิจารณา แต่เป็นที่น่าเสียดายอย่างยิ่ง ที่ร่างพระราชบัญญัติเทศบาลฉบับนี้ มิได้ออกมาบังคับใช้ เนื่องด้วยมีการเปลี่ยนแปลงการปกครอง การปกครองของไทยเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2475

ต่อมาคณะราษฎรได้ประกาศใช้ พระราชบัญญัติ จัดระเบียบเทศบาล พ.ศ.2476 และได้มีการจัดตั้งเทศบาลเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2478 โดยยกฐานะสุขาภิบาลทั้ง 35 แห่ง ขึ้นเป็นเทศบาล

ในปี พ.ศ. 2496 ได้มีการประกาศใช้ พระราชบัญญัติ เทศบาล และมีการแก้ไขเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องถึง 9 ครั้งปัจจุบันการปกครองท้องถิ่นไทย รูปแบบเทศบาล เป็นไปตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 9) พ.ศ. 2523 ซึ่งมีการแก้ไขครั้งสุดท้ายโดยพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 11) พ.ศ. 2543 จากวิวัฒนาการรูปแบบการปกครองท้องถิ่นจนถึงปัจจุบัน มีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้ยกเลิกการปกครองท้องถิ่นรูปสุขาภิบาลจนหมดสิ้น ตามพระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะของสุขาภิบาลเป็นเทศบาล พ.ศ.2542 ทำให้มีเทศบาลในปัจจุบันทั้งสิ้น จำนวน 1,164 แห่ง

การปกครองท้องถิ่นได้เริ่มต้นมาเป็นเวลานานพอสมควรแล้ว แต่การปกครองท้องถิ่นไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดก็ยังไม่เข้มแข็งพอ แต่พอจะเป็นหลักได้บ้างก็คือ การปกครองท้องถิ่นรูปแบบของกรุงเทพมหานคร และเทศบาลเท่านั้น ซึ่งรัฐบาลหลายรัฐบาลได้พยายามที่จะพัฒนารูปแบบให้เหมาะสมกับประเทศอยู่หลายครั้ง โดยมีการทดลองรูปแบบเมืองพัทยาแต่ก็ไม่ได้ผลเท่าที่ควร จึงกลับมาดำเนินการในรูปแบบของเทศบาล โดยให้เมืองพัทยบริหารตาม รูปแบบของเทศบาลนครใน

ปัจจุบันนี้กฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 78 ข้อที่ 3 ให้สามารถรวมการปกครองท้องถิ่นในจังหวัดให้เป็นท้องถิ่นขนาดใหญ่ทั้งจังหวัดได้ดังนี้

มาตรา 78 ข้อที่ (3) กระจายอำนาจ ให้องค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่นพึงตนเองและตัดสินใจในกิจการของท้องถิ่นได้เอง ส่งเสริมให้การปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ พัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่นและระบบสาธารณสุขปโภคและสาธารณสุขการ รวมทั้งโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณเทศในท้องถิ่น ให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้น

ขนาดของเทศบาล

เทศบาลในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ตามจำนวนประชากรและรายได้ของเทศบาลนั้นๆ ในพระราชบัญญัติเทศบาลพุทธศักราช 2496 มาตรา 9,10,11 ได้กำหนดขนาดของเทศบาลดังนี้

1. เทศบาลตำบล การยกฐานะท้องถิ่นใดเป็นเทศบาลตำบลกฎหมายไม่ได้กำหนดจำนวนราษฎรและความหนาแน่น ของราษฎรไว้แต่ประการใดเพียงกำหนดไว้ดังนี้

1.1 เป็นท้องถิ่นที่มีพลเมืองหนาแน่นพอสมควร

1.2 มีรายได้เพียงพอแก่การปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายกำหนด ในทางปฏิบัติท้องถิ่นจะยกฐานะเป็นเทศบาลตำบลนั้น มักจะได้แก่ องค์กรปกครองท้องถิ่น รูปสุขาภิบาลอยู่ก่อนแล้ว ซึ่งกระทรวงมหาดไทยได้วางหลักเกณฑ์การยกฐานะสุขาภิบาล เป็นเทศบาลตำบลไว้ดังนี้

1.2.1 มีรายได้จริงโดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่แล้วมาตั้งแต่ 5,000,001 บาทขึ้นไป

1.2.2 มีประชากรตั้งแต่ 7,000 คนเป็นต้นไป

1.2.3 ความหนาแน่นของประชากร ตั้งแต่ 1500 คน ต่อ 1 ตารางกิโลเมตร

1.2.4 ได้รับความเห็นชอบจากราษฎรในท้องถิ่นนั้น

2. เทศบาลเมือง ท้องถิ่นใดที่ยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองได้จะต้องมีลักษณะดังนี้

2.1 ท้องถิ่นที่เป็นที่ตั้งของศาลากลางจังหวัดทุกแห่งให้ยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์อื่นๆ ประกอบ

2.2 สำหรับท้องถิ่นที่มีมิใช่ที่ตั้งของศาลากลางจังหวัด จะยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองได้จะต้องประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

2.2.1 เป็นท้องถิ่นที่มีพลเมืองตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป

2.2.2 ราษฎรอาศัยอยู่หนาแน่นเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3,000 คน ต่อ 1 ตารางกิโลเมตร

2.2.3 มีรายได้พอที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดไว้

3. เทศบาลนคร ท้องถิ่นที่จะยกฐานะเป็นเทศบาลนครจะต้องมีลักษณะดังนี้

3.1 เป็นท้องถิ่นที่มีพลเมืองตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป

3.2 ราษฎรอาศัยอยู่หนาแน่นเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3,000 คน ต่อ 1 ตารางกิโลเมตร

3.3 มีรายได้พอที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดไว้

โครงสร้างเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ได้แบ่งโครงสร้างของเทศบาลออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเทศบาล และคณะเทศมนตรีสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำในเทศบาล จะมีโครงสร้างทางเจ้าหน้าที่อีกส่วนหนึ่ง เรียกว่า พนักงานเทศบาล

1. สภาเทศบาล ทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ ซึ่งคอยควบคุมและตรวจสอบฝ่ายบริหาร อันเป็นวิธิต่างแห่งการถ่วงดุลอำนาจ กำหนดให้สภาเทศบาลประกอบด้วยสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน และสมาชิกสภาเทศบาลนี้อยู่ในตำแหน่งคราวละ 5 ปี (ปัจจุบันมีการแก้ไขให้อยู่ในวาระคราวละ 4 ปี) ทั้งนี้จำนวนสมาชิกสภาเทศบาลจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประเภทของเทศบาล ดังนี้

1.1 สภาเทศบาลตำบล มีสมาชิกทั้งหมด 12 คน

1.2 สภาเทศบาลเมือง มีสมาชิกทั้งหมด 18 คน

1.3 สภาเทศบาลนคร มีสมาชิกทั้งหมด 25 คน

สภาเทศบาลนั้นมีประธานสภาคนหนึ่ง และรองประธานสภาคนหนึ่ง โดยให้ผู้ว่าราชการแต่งตั้งมาจากสมาชิกเทศบาลตามมติของสภาเทศบาล กล่าวคือ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้เรียกประชุมสภาเทศบาลครั้งแรกภายใน 90 วัน นับแต่การเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลเสร็จสิ้นแล้วให้สมาชิกเทศบาลประชุมเลือกกันเองจากสมาชิกด้วยกัน จะเลือกบุคคลอื่นนอกจากสมาชิกสภาเทศบาลไม่ได้ ประธานสภามีหน้าที่ดำเนินกิจการของสภาเทศบาลให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับการประชุมเทศบาลควบคุมบังคับบัญชาข้าราชการความสงบ และเป็นตัวแทนสภาในกิจการภายนอก

2. คณะเทศมนตรี ฝ่ายบริหารกิจการของเทศบาล ได้แก่ คณะเทศมนตรีซึ่งอำนาจในการบริหารงานอยู่ที่คณะเทศมนตรี โดยคณะเทศมนตรีเลือกมาจากสมาชิกสภาเทศบาลที่สมาชิกเทศบาลมีมติเห็นชอบซึ่งประกอบด้วย นายกเทศมนตรี และเทศมนตรี อีก 2-4 คน ตามฐานะเทศบาล กล่าวคือ 1) กรณีที่เป็นเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล ให้มีเทศมนตรีได้ 2 คน ซึ่งเมื่อรวมนายกเทศมนตรีเป็นคณะเทศมนตรีแล้ว มีจำนวน 3 คน 2) กรณีที่เป็นเทศบาลนคร ให้มีเทศมนตรีได้ 4 คนซึ่งเมื่อรวมนายกเทศมนตรีเป็นคณะเทศมนตรีแล้วมีจำนวน 5 คน สำหรับเทศบาลเมืองที่มีรายได้จากการจัดเก็บปิยะ 20 ล้านบาทขึ้นไป ให้มีเทศมนตรีเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งคน

3. พนักงานเทศบาล พนักงานเทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของเทศบาลที่ปฏิบัติงานเป็นอำนวยการประจำสำนักงานหรืออาจจะนอกสำนักงานก็ได้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างใกล้ชิด เพราะหน้าที่ของเทศบาลนั้นต้องติดต่อและให้บริการแก่ประชาชนตั้งแต่เกิดจนตาย ทั้งในเรื่องงานการทะเบียน การสาธารณสุข โภค การศึกษา การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งนับว่าเป็นภาระหน้าที่ที่ใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมากซึ่งต่างกับเทศมนตรีที่ว่า คณะเทศมนตรีรับผิดชอบและภารกิจในลักษณะของการ “ทำอะไร” ส่วนการ “ทำอย่างไร” ก็จะเป็นหน้าที่ของพนักงานเทศบาล โดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้รับผิดชอบพนักงานเทศบาลเจ้าหน้าที่ประจำมีการแบ่งหน่วยงานของเทศบาลออกเป็น 6 ส่วน (ระเบียบคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.) ว่าด้วยการกำหนดส่วนการบริหารของเทศบาล การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนของพนักงานเทศบาล พ.ศ. 2519) เพื่อที่จะให้บริการแก่ประชาชนได้ดังนี้

3.1 สำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบแผนและนโยบายของเทศบาล ทั้งมีหน้าที่เป็นเลขานุการของสภาเทศบาลและคณะเทศมนตรีเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการ งานประชาสัมพันธ์ งานนิติการ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยงานทะเบียน ตลอดจนงานอื่นๆ ที่มีได้กำหนดไว้เป็นงานของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ เช่น สถานธนาอนุบาลของเทศบาล (โรงรับจำนำ)

3.2 ส่วนคลัง มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและการบัญชี การจัดเก็บภาษีต่างๆ เช่น ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย ฯลฯ งานจัดทำงบประมาณ งานผลประโยชน์ของเทศบาลควบคุมดูแลพัสดุและทรัพย์สินของเทศบาลตลอดจนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงินที่มีได้กำหนดไว้เป็นงานของส่วนใดหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

3.3 ส่วนสาธารณสุข มีหน้าที่แนะนำช่วยเหลือด้านการเจ็บป่วยของประชาชน การป้องกันและระงับโรค การสุขาภิบาล การรักษาความสะอาด งานสัตวแพทย์ ตลาด สาธารณะ สุสานและฌาปนสถานสาธารณะ ตลอดจนควบคุมการประกอบชีพที่เกี่ยวกับสุขภาพอนามัยของประชาชน เช่น การแต่งผม การจำหน่ายอาหาร เป็นต้น ซึ่งเรียกรวมว่า การประกอบการค้าอันจะเป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัยของประชาชน รวมทั้งงานสาธารณสุขอื่นๆ ให้เป็นไปตามกฎหมายหรืองานที่ได้รับมอบหมายเทศบาลแห่งที่มีรายได้เพียงพอก็จัดตั้งโรงพยาบาลขึ้นเอง เช่น โรงพยาบาลของเทศบาลนครเชียงใหม่ นอกจากนี้แล้วเทศบาลเล็กๆ ก็จะจัดให้มีสถานีอนามัยศูนย์บริการสาธารณสุข

3.4 ส่วนช่าง มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานโยธา งานบำรุงรักษาทางบก ทางระบายน้ำ สวนสาธารณะ งานสำรวจแบบและแบบแผน งานสถาปัตยกรรม และผังเมืองและงานสาธารณสุข โภค งานควบคุมการก่อสร้างอาคารเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง งานเกี่ยวกับไฟฟ้าหรืองานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

3.5 ส่วนการประปา มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการให้บริการ และจำหน่ายน้ำสะอาด ตลอดจนจัดเก็บผลประโยชน์ในการนี้

3.6 ส่วนการศึกษา มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านการศึกษาระดับประถมศึกษาของเทศบาล งานด้านการสอน การนิเทศ การศึกษา งานสวัสดิการสังคม และนันทนาการ ตลอดจนปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ส่วนต่างๆเหล่านี้อาจจัดให้มีฐานะเป็นสำนัก กอง ฝ่าย แผนก หรืองานก็ได้โดยคำนึงถึงลักษณะงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงานได้ตามความเหมาะสมของแต่ละเทศบาล แต่หากงานใดยังไม่มีความจำเป็นจะต้องแยกจัดเป็นส่วนการบริหารงานต่างหากก็ให้รวมกิจการนั้นเข้ากับส่วนอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันได้ หรือเทศบาลใดมีงานอื่นเพิ่มขึ้นจากที่กำหนดไว้และไม่อาจรวมไว้กับส่วนใดได้ก็อาจจัดเป็นส่วนต่างหากก็ได้ตามหลักเกณฑ์ข้างต้นโดยอนุโลม

4. อำนาจหน้าที่ของเทศบาล ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543 กำหนดไว้แจ้งชัด ซึ่งอาจจำแนกที่มาของอำนาจหน้าที่ดังกล่าวได้คือ (พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546, 2546)

4.1 อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายจัดตั้งเทศบาลกำหนด สามารถแบ่งแยกประเภทอำนาจหน้าที่ของเทศบาลไว้เป็น 2 ส่วน คือ หน้าที่บังคับหรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ และอำนาจหน้าที่ที่เลือกปฏิบัติ ทั้งยังได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาลในฐานะต่างๆ ดังนี้

มาตรา 5 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาลตำบล มีหน้าที่ต้องทำให้เขตเทศบาลดังต่อไปนี้

- 1) รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
- 2) ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
- 3) รักษาความสะอาดของถนน หรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
- 4) ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
- 5) ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
- 6) ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
- 7) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- 8) บำรุงศิลป ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- 9) หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล

เทศบาล ดังต่อไปนี้

- 1) ให้น้ำสะอาดหรือการประปา
- 2) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- 3) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
- 4) ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
- 5) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
- 6) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้
- 7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 8) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
- 9) เทศพาณิชย์

เทศบาล ดังต่อไปนี้

- 1) กิจการตามที่ระบุไว้ในมาตรา 50
- 2) ให้น้ำสะอาดหรือการประปา
- 3) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- 4) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้
- 5) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
- 6) ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ
- 7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 8) ให้มีการดำเนินกิจการ โรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น

เทศบาล ดังต่อไปนี้

- 1) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
- 2) ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
- 3) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
- 4) ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
- 5) ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล
- 6) ให้มีการสาธารณสุข
- 7) จัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อสาธารณสุข

- 8) จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา
- 9) ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการกีฬาและพลศึกษา
- 10) ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์ และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- 11) ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น
- 12) เทศพาณิชย์

มาตรา 57 ทวิ เทศบาลอาจทำกิจการนอกเขต เมื่อ

1) การนั้นจำเป็นต้องทำและเป็นการที่เกี่ยวข้องกับกิจการที่ดำเนินตามอำนาจหน้าที่อยู่ภายในเขตของตน

2) ได้รับความยินยอมจากสภาเทศบาล คณะกรรมการสุขภาพเทศบาลจังหวัด หรือสภาตำบลแห่งท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง

3) ได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

มาตรา 57 ตริ เทศบาลอาจทำการร่วมกับบุคคลอื่น โดยก่อตั้งบริษัทจำกัด หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัดเมื่อ

1) บริษัทจำกัดนั้นมีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อกิจการค้าขายอันเป็นสาธารณูปโภค

2) เทศบาลต้องถือหุ้นเป็นมูลค่าเกินร้อยละห้าสิบของทุนที่บริษัทนั้นจดทะเบียนไว้ ในกรณีที่มีหลายเทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบลหรือสุขภาพตำบล ถือหุ้นอยู่ในบริษัทเดียวกันให้นับหุ้นที่ถือหุ้นนั้นรวมกัน

3) ได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย การเปลี่ยนแปลงจำนวนหุ้นที่เทศบาลถืออยู่ในบริษัทจำกัด ต้องได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

ความใน (1) และ (2) ของวรรคหนึ่ง ไม่ใช่บังคับในกรณีที่บริษัทจำกัดที่เทศบาลร่วมกันก่อตั้งหรือถือหุ้นอยู่ด้วย

มาตรา 58 ถ้ามีกิจการใดอันอยู่ภายในอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตั้งแต่สองแห่งขึ้นไปที่จะรวมกันทำเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่ง ก็ให้จัดตั้งเป็นองค์การขึ้นเรียกว่า สหการ มีสภาพเป็นทบวงการเมือง และมีคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วย ผู้แทนของเทศบาลที่เกี่ยวข้องอยู่ด้วย

การจัดตั้งสหการจะทำได้ก็แต่โดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกา ซึ่งจะได้อำนาจหน้าที่ และระเบียบการดำเนินงานไว้ การยุบเลิกสหการให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกาโดยกำหนดวิธีการจัดทรัพย์สินไว้ด้วย

มาตรา 59 สหการอาจได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล และอาจกู้เงินได้ภายใต้บังคับมาตรา 66 หรือ (6)

มาตรา 60 เทศบาลมีอำนาจตราเทศบัญญัติ โดยไม่ขัดหรือแย้งต่อกฎหมายในกรณีต่อไปนี้

พระราชบัญญัตินี้

เทศบัญญัติ

เทศบัญญัติ

- 1) เพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามหน้าที่ของเทศบาลที่กำหนดไว้ใน
- 2) เมื่อมีกฎหมายบัญญัติให้เทศบาลตราเทศบัญญัติ หรือให้มีอำนาจตรา

ในเทศบัญญัตินั้น จะกำหนดโทษปรับผู้ละเมิดเทศบัญญัติ หรือให้มีอำนาจตรา

เทศบัญญัติ

4.2 อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะอื่นกำหนด นอกจากอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 กำหนดไว้แล้วยังมีกฎหมายเฉพาะอื่นๆ กำหนดให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎหมายนั้นๆ อีกเป็นจำนวนมาก เช่น

- 4.2.1 พระราชบัญญัติป้องกันภัยอันตราย อันเกิดแก่การเล่นมหรสพ พ.ศ. 2464
- 4.2.2 พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ. 2534
- 4.2.3 พระราชบัญญัติสาธารณสุข พ.ศ. 2535
- 4.2.4 พระราชบัญญัติควบคุมการใช้อุจจาระทำปุ๋ย พ.ศ. 2490
- 4.2.5 พระราชบัญญัติควบคุมการโฆษณา โดยใช้เครื่องขยายเสียง พ.ศ. 2493
- 4.2.6 พระราชบัญญัติป้องกันและระงับอัคคีภัย พ.ศ. 2495
- 4.2.7 พระราชบัญญัติป้องกันโรคพิษสุนัขบ้า พ.ศ. 2535
- 4.2.8 พระราชบัญญัติการทะเบียนราษฎร พ.ศ. 2534
- 4.2.9 พระราชบัญญัติควบคุมการฆ่าและจำหน่ายเนื้อสัตว์ พ.ศ. 2535
- 4.2.10 พระราชบัญญัติรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง พ.ศ. 2535
- 4.2.11 พระราชบัญญัติจัดระเบียบการจอดยานยนต์ในเขตเทศบาลและสุขาภิบาล พ.ศ. 2503
- 4.2.12 พระราชบัญญัติภาษีบำรุงท้องที่ พ.ศ. 2508
- 4.2.13 พระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. 2510
- 4.2.14 พระราชบัญญัติพระราชบัญญัติการผังเมือง พ.ศ. 2518
- 4.2.15 พระราชบัญญัติควบคุมอาหาร พ.ศ. 2522
- 4.2.16 พระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2523
- 4.2.17 พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523

4.2.18 พระราชบัญญัติรักษาคดลองประปา พ.ศ. 2526

4.2.19 พระราชบัญญัติสุสานและฌาปนสถาน พ.ศ. 2528

4.2.20 ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 44 ลงวันที่ 11 มกราคม 2502

4.2.21 ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 68 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2515 (กฎหมายว่าด้วยการควบคุมการจอดเรือในแม่น้ำลำคลอง)

4.2.22 ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 295 ลงวันที่ 28 พฤศจิกายน 2515 (กฎหมายว่าด้วยทางหลวง)

4.2.23 ประมวลกฎหมายที่ดิน (ซึ่งได้รับมอบหมายให้ดูแลรักษาที่สาธารณสมบัติของแผ่นดินประเภทที่รกร้างว่างเปล่าตามคำสั่ง กระทรวงมหาดไทยที่ 890/2498)

อำนาจหน้าที่ของเทศบาลโดยสรุป

1) รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
2) ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
3) รักษาความสะอาดของถนน หรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

4) ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
5) ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
6) ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
7) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
8) บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

9) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
10) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
11) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้
12) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
13) ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ
14) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
15) ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น
16) หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล

กิจการที่อาจจัดทำในเขตเทศบาล

1) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม

- 2) ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
- 3) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
- 4) ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
- 5) ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล
- 6) ให้มีการสาธารณสุขการ
- 7) จัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
- 8) จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา
- 9) ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการกีฬาและพลศึกษา
- 10) ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์ และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- 11) ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น
- 12) เทศพาณิชย์

นอกจากนี้ เทศบาลยังมีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณสุข เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจฯ พ.ศ. 2542 ดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
 2. การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบกและทางน้ำ และทางระบายน้ำ
 3. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือท่าข้าม และที่จอดรถ
 4. การสาธารณสุขโรคและการก่อสร้างอื่นๆ
 5. การสาธารณสุขการ
 6. การส่งเสริม การฝึกและประกอบอาชีพ
 7. การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
 8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
 9. การจัดการศึกษา
 10. การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และ
- ผู้ด้อยโอกาส
11. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของ
- ท้องถิ่น
12. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับอยู่อาศัย
 13. การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
 14. การส่งเสริมกีฬา

15. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
16. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
17. การรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
18. การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
19. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และรักษาพยาบาล
20. การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
21. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
22. การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
23. การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่นๆ
24. การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดินทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
25. ผังเมือง
26. การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
27. การรักษาดูแลที่สาธารณะ
28. การควบคุมอาคาร
29. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
30. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
31. กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบของเทศบาล สรุปได้ว่าเทศบาล เป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่น การปกครองรูปแบบเทศบาลเป็นการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นดำเนินการปกครองตนเอง ตามระบอบประชาธิปไตย และมีหน้าที่ในการจัดทำบริหาร สาธารณะ และกระจายอำนาจ ให้องค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่นพึงตนเองและตัดสินใจในกิจการของท้องถิ่นได้เอง ส่งเสริมให้การปกครองส่วนท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแนวนโยบาย พื้นฐานแห่งรัฐ พัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่นและระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ รวมทั้งโครงสร้างพื้นฐาน สารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึงซึ่งในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการปกครองของเทศบาลมาปรับใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

ข้อมูลพื้นฐานจังหวัดชุมพร

ประวัติและความเป็นมา

จังหวัดชุมพร เป็นเมืองเก่าแก่เมืองหนึ่งตามตำนานนี้เมืองนครศรีธรรมราชสมัย นั้นมีอำนาจมาก ปรากฏว่ามีเมืองชุมพรเป็นเมืองขึ้นอยู่เมืองหนึ่ง ตั้งแต่ปี พ.ศ.1098 เมืองชุมพรในสมัยนั้น ปรากฏว่าเป็นเมืองด่านเพราะอยู่ระหว่างช่องแคบมลายูเป็นเมืองด่าน หรือแคว้นเทพนครหรือแคว้นอุทอง รวมทั้งเมืองชุมพรเป็นหัวเมืองหนึ่งในหัวเมืองปักษ์ใต้ ตั้งแต่ปี พ.ศ.1997 ต่อมาย้ายตัวเมืองไปตั้ง อยู่ ณ บ้านท่ายาง ตำบลท่ายาง พ.ศ. 2357 ปีจอ จศก.(จ.ศ. 1176) ในรัชกาลที่ 2 ในปัจจุบันนี้ ยังมีบ้านเรือนหนาแน่น และใกล้กับปากอ่าวมีเรือสินค้าขนาดใหญ่ไปมาสะดวกบัดนี้ก็ยังเป็น ท่าเรือสินค้ามีเรือต่างๆ จากกรุงเทพมหานครบรรทุกสินค้ามาขึ้นแล้วบรรทุกถยนต์ไปในเมืองอยู่เสมอ ท่ายาง เป็นตำบลใหญ่ตำบลหนึ่ง ขณะนี้มีวัดถึง 7 วัด วัดที่อยู่ใกล้เคียงตลาดเก่ามีถึง 3 วัดติดกัน คือ วัดท่ายางใต้ วัดท่ายางกลางและวัดท่ายางเหนือ ตำบลท่ายางจึงน่าจะเป็นที่ตั้งเมืองชุมพร ในสมัยต่อมา เมื่อ พ.ศ. 2433 (ร.ศ.109) เมืองชุมพรได้มาตั้งอยู่ที่คลองท่าตะเภา ในปีพุทธศักราช 2439 (ร.ศ.115) ได้ตั้งมณฑลชุมพร ณ จังหวัดชุมพร ปรากฏหลักฐานว่าตัวเมืองชุมพร ได้ย้ายที่ทำการมาตั้งอยู่ริมคลองท่าตะเภา เมื่อเริ่มตั้งเป็นมณฑลขึ้นแล้ว ในปี พ.ศ. 2437 มีเมืองขึ้นกับมณฑลนี้ 3 เมือง คือ เมืองสุราษฎร์ธานี เมืองชุมพร และเมืองหลังสวน ต่อมาในพ.ศ. 2448 (ร.ศ.124) ได้ย้ายศาลาเทศบาลมณฑลชุมพร ไปอยู่ที่บ้านคอน ซึ่งเป็นจังหวัดสุราษฎร์ธานี ให้ตรงกับท้องที่ที่ตั้ง มณฑล ในปี พ.ศ. 2468 ได้ประกาศยกเลิกมณฑลสุราษฎร์ธานี และโอนการปกครอง 3 จังหวัด รวมทั้งจังหวัดชุมพรด้วย ไปขึ้นกับมณฑลนครศรีธรรมราช หลังจากยกเลิกมณฑลเทศาภิบาลทุกมณฑล ในปี พ.ศ. 2476 เป็นเหตุให้ยกเลิกมณฑลนครศรีธรรมราชไปด้วย จังหวัดชุมพรจึงเป็นจังหวัดหนึ่งในราชอาณาจักรขึ้นตรงต่อราชการบริหารส่วนกลางจนทุกวันนี้

สภาพทั่วไปของจังหวัด

จังหวัดชุมพร ตั้งอยู่ตอนบนสุดของภาคใต้ ระหว่างเส้นละติจูดที่ 10 องศา 29 ลิปดาเหนือ และเส้นลองจิจูดที่ 99 องศา 11 ลิปดาตะวันออก ห่างจากกรุงเทพมหานคร ตามเส้นทางรถยนต์ ประมาณ 498 กิโลเมตร และเส้นทางรถไฟสายใต้ ประมาณ 476 กิโลเมตร มีเนื้อที่ 3.75 ล้านไร่ หรือ 6,010.849 ตารางกิโลเมตร มีพื้นที่มากเป็นอันดับ 4 ของภาคใต้ชุมพร เป็นจังหวัดแรกของภาคใต้ ตอนบนฝั่งอ่าวไทย มีรูปพื้นที่เรียวยาวตามแนวเหนือ-ใต้ มีความยาวประมาณ 222 กิโลเมตร

มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ เขตอำเภอท่าแซะ และอำเภอปะทิว ติดต่อกับอำเภอบางสะพานน้อย

จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ทิศใต้ เขตอำเภอละแม และอำเภอพะโต๊ะ ติดต่อกับอำเภอท่าชนะ จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ทิศตะวันออก เขตอำเภอปะทิว อำเภอเมือง อำเภอสวี อำเภอทุ่งตะโก อำเภอหลังสวน และอำเภอละแม ติดต่อกับอ่าวไทย

ทิศตะวันตก เขตอำเภอท่าแซะติดต่อกับอำเภอกระบุรี จังหวัดระนอง และประเทศเมียนมาร์ เขตอำเภอเมือง อำเภอสวี อำเภอหลังสวน และอำเภอพะโต๊ะ ติดต่อกับอำเภอกระบุรี อำเภอละอุ่น อำเภอเมือง จังหวัดระนอง (มีความยาว 222 กิโลเมตร)

สภาพภูมิประเทศ

สภาพพื้นที่ของจังหวัดชุมพร แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ พื้นที่ราบตอนกลาง พื้นที่ราบชายฝั่งทะเล และพื้นที่ทางทิศตะวันตก เป็นที่สูงและภูเขา ทิวเขาที่สำคัญ คือ ทิวเขาตะนาวศรี ซึ่งเป็นพรมแดนทางธรรมชาติระหว่างประเทศ ถัดจากแนวที่สูงมาทางด้านตะวันออกเป็นที่ราบตอนกลางซึ่งมีลักษณะเป็นที่ราบลูกคลื่นและที่ราบลุ่ม เป็นเขตเกษตรกรรมที่สำคัญของจังหวัด สำหรับพื้นที่ ทางตะวันออกเป็นที่ราบชายฝั่งทะเล ยาวประมาณ 222 กิโลเมตร ลักษณะชายหาดของจังหวัดชุมพรค่อนข้างเรียบมีความโค้งเว้าน้อย ความกว้างของจังหวัดโดยเฉลี่ย 36 กิโลเมตร

สภาพภูมิอากาศ

จังหวัดชุมพรเป็นเขตที่ได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ และลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นเหตุให้มีฤดูกาลเพียง 2 ฤดู คือ

1. ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ - กลางเดือนพฤษภาคม เป็นช่วงเปลี่ยนมรสุมหลังมรสุมตะวันออกเฉียงเหนืออ่อนกำลังลง
2. ฤดูฝน เริ่มตั้งแต่กลางเดือนพฤษภาคม - กลางเดือนธันวาคมซึ่งเป็นช่วงที่ลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ จากทะเลอันดามัน เป็นมวลอากาศที่มีความชื้นสูง และเปลี่ยนเป็นลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือจึงทำให้เกิดฝนตกชุกตลอดพื้นที่จังหวัด

เขตการปกครอง

การปกครองจังหวัดชุมพร แบ่งเขตการปกครอง เป็น 8 อำเภอ 70 ตำบล 743 หมู่บ้าน 15 เทศบาล (2 เทศบาลเมือง 23 เทศบาลตำบล) 53 อบต. ได้แก่ อำเภอเมือง มี 17 ตำบล 160 หมู่บ้าน เทศบาลเมือง 1 แห่ง เทศบาลตำบล 8 แห่ง และ อบต. จำนวน 9 แห่ง อำเภอท่าแซะ มี 10 ตำบล 117 หมู่บ้าน เทศบาลตำบล 2 แห่ง และ อบต. จำนวน 10 แห่ง อำเภอปะทิว มี 7 ตำบล มี 75 หมู่บ้าน เทศบาลตำบล 6 แห่ง และ อบต. จำนวน 4 แห่ง อำเภอสวี มี 11 ตำบล 115 หมู่บ้าน เทศบาลตำบล 1 แห่ง และ อบต. จำนวน 10 แห่ง อำเภอทุ่งตะโก มี 4 ตำบล 35 หมู่บ้าน เทศบาลตำบล 2 แห่ง และ อบต. จำนวน 2 แห่ง อำเภอหลังสวน มี 13 ตำบล 148 หมู่บ้าน เทศบาลเมือง 1 แห่ง เทศบาลตำบล 1 แห่ง และ อบต.

จำนวน 10 แห่ง อำเภอพะโต๊ะ มี 4 ตำบล 47 หมู่บ้าน เทศบาลตำบล 2 แห่ง และ อบต. จำนวน 4 แห่ง และอำเภอละแม มี 4 ตำบล 46 หมู่บ้าน เทศบาลตำบล 1 แห่ง และ อบต. จำนวน 4 แห่ง

จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของจังหวัดชุมพร สรุปได้ว่า จังหวัดชุมพรมีเขตการปกครองเป็น 8 อำเภอ 70 ตำบล 743 หมู่บ้าน 15 เทศบาล (2 เทศบาลเมือง 23 เทศบาลตำบล) 53 อบต. ผู้วิจัยได้นำข้อมูลของเทศบาลตำบลจำนวน 23 แห่ง มากำหนดเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

วันชัย นพรัตน์ (2540 : 211) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12 พบว่าภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคล้อย สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12 ได้ ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารแห่งการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคล้อย และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก และพฤติกรรมการบริหารแห่งการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร

ธัญยัธิตา สุรศิษฐ์ชานล (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมทุกด้านมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยรวมด้านและรายด้านอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 คือ การ

กระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.774 ประสิทธิภาพในการทำงานร้อยละ 59.70 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ทิพากร ช้างมิ่ง (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ได้รับและไม่ได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่นส่วนใหญ่ ใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ไม่ได้รับรางวัลส่วนใหญ่ ใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ โดยเปรียบเทียบกับทางสถิติพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน 2) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับและไม่ได้รับรางวัลดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ใช้แบบผู้นำแบบหนึ่งงานมากที่สุด และใช้ผู้นำแบบยี่ระบบระเบียบ แบบนักพัฒนา แบบนักบุญ แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ และแบบเผด็จการตามลำดับเมื่อหาความสัมพันธ์ของการใช้แบบผู้นำ จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน โดยเปรียบเทียบกันทางสถิติพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน 3) จากการทดสอบความแตกต่างของการใช้แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ได้รับและไม่ได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่า ไม่มีความแตกต่างทางสถิติ

สมบูรณ์ นาครินทร์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญจังหวัดสุรินทร์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์ มีแบบภาวะผู้นำทั้งกลุ่มมีประสิทธิผลมากและกลุ่มมีประสิทธิผลน้อย มีแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการเป็นลำดับแรก ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนร้อยละ 79.40 แต่ผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ บริหารจัดการในสถานการณ์ที่เหมาะสมได้ 2) ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละกลุ่มสถานภาพมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการอยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรกจำนวน 12 กลุ่ม ในจำนวนทั้งหมด 14 กลุ่ม ยกเว้นกลุ่มครูผู้ปฏิบัติการสอนที่มีความเห็นว่าผู้บริหารมีแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ

สุรศักดิ์ ชุ่มสลับ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารองค์กรธุรกิจ ตามทฤษฎีของเรดคิน กรณีศึกษาองค์กรในเครือไปโอไฟล์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหารในระดับหัวหน้าแผนกและผู้จัดการส่วนหรือเทียบเท่า ของบริษัทในเครือไปโอไฟล์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด ใช้แบบผู้นำในการบริหาร ที่มุ่งด้านภารกิจการทำงาน อยู่ในระดับต่ำ คิดเป็นร้อยละ 1.529 และ 1.195 ตามลำดับ มุ่งด้านสัมพันธภาพ อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 2.904 และ 2.334 ตามลำดับ มุ่งด้านประสิทธิผลและการกระตุ้นระดมปัญญาในการทำงานอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 3.480 และ 3.273ตามลำดับ 2) เมื่อพิจารณาแบบในการบริหาร พบว่า (1) ผู้บริหารระดับกลาง ใช้ลักษณะ

การบริหารแบบหลักที่ให้ประสิทธิผลมากเหมือนกัน คิดเป็นร้อยละ 97.61 และ ร้อยละ 98.61 ตามลำดับ (2) ผู้บริหารระดับกลาง ใช้ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนที่ให้ประสิทธิผลมากเหมือนกัน คิดเป็นร้อยละ 96.81 และ ร้อยละ 97.83 ตามลำดับ (3) ผู้บริหารระดับกลาง ใช้ลักษณะการบริหารแบบรวมที่ให้ประสิทธิผลมากเหมือนกัน คิดเป็นร้อยละ 96.81 และ ร้อยละ 97.83 ตามลำดับ เท่ากับการใช้ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุน

มาลี เฟ็งแจ่ม (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา แบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติการ ของครู อาจารย์โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ศึกษาเฉพาะเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) แบบผู้นำตามทฤษฎีของเรดดินของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นแบบผู้ทนทำ และแบบนักบุญ พบมากที่สุด ส่วนแบบนักพัฒนา และแบบผู้บุกเบิกพบน้อยที่สุด 2) ครูอาจารย์ที่มีแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยแบบผู้นำ แบบนักบุญ มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่า แบบผู้ทนทำ มากกว่า แบบผู้บุกเบิก ส่วนครูอาจารย์ที่มีแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน แบบผู้ทนทำมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่างจากครูอาจารย์ที่มีแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน แบบผู้บุกเบิกและแบบนักพัฒนา โดยแบบผู้นำ แบบผู้ทนทำมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าแบบผู้บุกเบิก มากกว่าแบบนักพัฒนา เช่นเดียวกับครู อาจารย์ที่มีแบบผู้นำแบบผู้บุกเบิก มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่างจากครูอาจารย์ที่มีแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนแบบนักพัฒนา โดยผู้นำแบบบุกเบิก มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าแบบนักพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือก ผู้นำ ผู้บริหาร โรงเรียน ที่มีแบบผู้นำแบบที่มีประสิทธิภาพสูงและจัดทำโครงการฝึกอบรม สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนที่มีแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ ให้มีแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีที่สุดต่อการปฏิบัติงาน

พลสุข สกลุไทย (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา แบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานีส่วนใหญ่มีแบบผู้นำแบบยึดระบบระเบียบมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบละทิ้งหน้าที่ จากแบบผู้นำทั้ง 8 แบบ ได้แก่ แบบละทิ้งหน้าที่ แบบนักบุญ แบบเผด็จการ แบบประนีประนอม แบบยึดระบบระเบียบ แบบนักพัฒนา แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ แบบนักบริหาร และแบบผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่ใช้แบบการบริหารประเภทที่มีประสิทธิผลมากกว่า ผู้บริหารที่ใช้แบบการบริหารประเภทที่มีประสิทธิผลน้อย เมื่อแยกตามตำแหน่งแล้วพบว่า ผู้บริหารในตำแหน่งผู้รับใบอนุญาตส่วนใหญ่มีแบบผู้นำแบบยึดระบบระเบียบ รองลงมา คือ แบบละทิ้งหน้าที่ ตำแหน่งครูใหญ่ส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบยึดระบบระเบียบ รองลงมา คือ แบบนักบุญและนักพัฒนา ตำแหน่งผู้จัดการส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบ

นักพัฒนา รองลงมา คือ แบบนักบุญ ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบยึดระบบระเบียบ รองลงมา คือ แบบละทิ้งหน้าที่ และผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่คุณลักษณะในมิติผู้นำดังนี้ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย ร้อยละ 67.01 และ 49.14 ตามลำดับ ส่วนมิติมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ร้อยละ 42.95

อนุก นิมมานนिरช (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ 1) ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา มีแบบ ผู้นำแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมา คือ แบบนักบุญ แบบผู้ทำตามคำสั่งอย่างเดียว และแบบผู้หนีงาน ตามลำดับ ส่วนผู้นำแบบเผด็จการ และแบบประนีประนอม ไม่พบในผู้บริหาร โรงเรียน 2) ประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของ ครู อาจารย์ในภาพรวมอยู่ในระดับ ก่อนข้างสูง และเมื่อพิจารณารายด้านทั้ง 6 ด้าน พบว่า ด้านการประเมินผลการเรียนและงานทะเบียน การวางแผนงานวิชาการ การบริหารวิชาการ การประเมินผลการจัดงานวิชาการ และการพัฒนาส่งเสริมด้านวิชาการอยู่ในระดับก่อนข้างสูง ส่วนการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับปานกลาง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาตามทัศนะของครู อาจารย์ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า มีความสัมพันธ์กันทั้งในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความสัมพันธ์กันในโรงเรียนที่มีผู้บริหารมีวุฒิกศศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี และมีความสัมพันธ์กันในโรงเรียนที่มีผู้บริหารมีประสบการณ์การบริหาร โรงเรียนไม่ถึง 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุภาวดี ติมนิทร (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการและกระบวนการวางแผน ด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่นๆ กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการและกระบวนการวางแผนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ส่วนกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มี เพศ อายุ รายได้ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา การเป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคม และการได้รับการฝึกอบรมความรู้แตกต่างกัน มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการ

และกระบวนการวางแผนไม่แตกต่างกันกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับการฝึกอบรมความรู้ มีผลทำให้ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่นๆ ของ กรรมการบริหารส่วนตำบลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มี เพศ อายุ รายได้ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งการบริหารส่วนตำบล ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง และการเป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคม แตกต่างกัน มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางระดับ 0.05

สุทัศน์ จันท (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษาพบว่า 1) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยแบบภาวะผู้นำประสิทธิภาพมากมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าแบบภาวะผู้นำประสิทธิภาพน้อย แบบภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้นำประเภทเผด็จการอย่างมีศิลปะ รองลงมาคือผู้นำประเภทนักบริหาร 2) บุคลากรเพศชายและเพศหญิงมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้นำประเภทนักบุญ ผู้นำประเภทนักพัฒนาและผู้นำประเภทเผด็จการอย่างมีศิลปะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกนั้นไม่แตกต่าง 3) บุคลากรที่มีอายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน ในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยรวมไม่แตกต่าง 4) บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 5) บุคลากรที่สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

งานวิจัยแรงจูงใจ

ร้อยตำรวจโทหญิง จิตลดา พัฒน์ (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง ศึกษากรณี กองตรวจคนเข้าเมือง 2 ท่าอากาศยานกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง กองตรวจคนเข้าเมือง 2 ท่าอากาศยานกรุงเทพฯ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ ได้แก่ เพศ พบว่าเพศชายมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศหญิง ส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ รายได้และหน่วยงานที่สังกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

วัลย์ลักษณ์ คำเพ็ญ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร : กรณีศึกษา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจของพนักงานในด้านนโยบายของหน่วยงานเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานในระดับมาก ส่วนใหญ่พนักงานเห็นด้วยว่ามีนโยบายและจัดทำระเบียบคู่มือใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีทำให้การปฏิบัติงานคล่องตัว

พรณทิพย์ กาลธียนันท์ (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหงอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เมื่อจำแนกตามเพศ ตำแหน่งงาน วุฒิทางการศึกษาและสถานภาพในการทำงาน พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งบุคลากรฝ่ายบริการที่เป็นข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าบุคลากรฝ่ายที่เป็นลูกจ้างบรยายได้

วรารณณ์ รัตนอาษาไฉน (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายงานโรงงานรังสิต บริษัทไทยน้ำทิพย์ จำกัด สายโรงงานรังสิตมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยของแต่ละด้าน คือ ด้านความต้องการความรักและการมีส่วนร่วมในสังคม ด้านความต้องการเกียรติยศและชื่อเสียง ด้านความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต ด้านความต้องการทางด้านร่างกาย และด้านความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง กล่าวโดยสรุปคือ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายโรงงานรังสิต บริษัทไทยน้ำทิพย์ จำกัด ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพครอบครัว การศึกษา आयงาน และอัตราเงินเดือน นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานเพศชายมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศหญิง และพนักงานที่สมรสแล้วมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่เป็นโสด ส่วนพนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา และอัตราเงินเดือน ที่แตกต่างกันพบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ประยงค์ มีผล (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป บริษัท ไหมทอง จำกัด กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานมี 8 ตัวแปร ได้แก่ ตำแหน่งงานพนักงานระดับหัวหน้างาน รายได้ บุคลิกภาพ ภาระความรับผิดชอบค่าใช้จ่ายของสมาชิกในครอบครัว สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับสมาชิกในครอบครัว บรรยากาศในการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา และสัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน

ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานมี 1 ตัวแปรคือ ตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ และตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานมี 11 ตัวแปร ได้แก่ เพศชาย เพศหญิง อายุ การศึกษาระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ระดับอุดมศึกษา ประสบการณ์ทำงาน การดูแลสมาชิก ในครอบครัว ค่าเช่าบ้านหรือเช่าซื้อบ้าน ค่าผ่อนรถและค่าใช้จ่ายภายในบ้าน เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ และตัวแปรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมี 5 ตัวแปร เรียงลำดับที่ส่งผลมากที่สุดไปน้อยที่สุด ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ บรรยากาศในการทำงาน และบุคลิกภาพตามลำดับ

ฐานิพัทธ์ พรหมศาสตร์ (2545 : 91) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานในกลุ่มบริษัททีโอเอ พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ และ ด้านสภาพแวดล้อมของงาน มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการยอมรับนับถือและ ด้าน ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านตำแหน่ง ด้านระดับการศึกษาเป็นปัจจัย ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งสูงกว่าจะมีความ พึงพอใจที่สูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งต่ำกว่า และพนักงานที่มีระดับการศึกษาที่สูงกว่ามีความ พึงพอใจสูงกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่า

ดำรง พ้อคำ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดตราด กลุ่มประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดตราด จำนวน 118 คน เครื่องมือ ที่ใช้วัดคุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน เป็นแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที่ ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณภาพชีวิตการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง และคุณภาพ ชีวิตการทำงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ เมื่อจำแนกตามเขตที่ตั้ง และรายได้ 2) ผลการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก และการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามเขต ที่ตั้ง และรายได้

นันทิวิภา โยธา (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการ ทำงานของพนักงาน บริษัท ยูนิซัน จำกัด ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ในด้าน อายุอยู่ในช่วงต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 58.3 โสดร้อยละ 52.3 จำนวนปีที่ปฏิบัติงาน 2-4 ปี ร้อยละ 28.0 และ ระดับการศึกษาจบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 75.0 2) ความพึงพอใจของพนักงาน โดยภาพรวม มีความพึงพอใจมากพนักงานรู้สึกอยากทำงาน มีความสุขกับงานที่ทำ และพอใจที่จะใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงานอันก่อให้เกิดจากปัจจัยส่วนตัว และปัจจัยขององค์กรที่มีส่วนตัว ปัจจัยของ

องค์การที่มีส่วนต่อความพึงพอใจ โดยมองจากความคิดเห็นจะเห็นว่า ความคิดเห็นต่อด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคง และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการในงานระดับมาก และความคิดเห็นต่อด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง 3) ปัจจัยขององค์การ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล คือ อายุสถานภาพสมรส ปฏิบัติงานประจำแผนก จำนวนปีที่ปฏิบัติงาน ระดับการศึกษาไม่มีความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน คือ ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านเพื่อนร่วมงานสามารถทำนายหรือสามารถอธิบายความแปรปรวนความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ยูนิซัน จำกัด ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การทำงาน $R^2 = 0.428$ ซึ่งสามารถทำนายได้ร้อยละ 42.8

กิตติ เต็ดขาด (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ป่าไม้ในสังกัดส่วนป้องกันและปราบปรามที่ 3 (ภาคเหนือ) ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุเฉลี่ย 32.55 ปี มีภูมิลำเนาเดิม และภูมิลำเนา ปัจจุบันอยู่ในจังหวัดแพร่มีการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือเทียบเท่า รายได้เฉลี่ยประมาณ 80,515.50 บาท/ปี ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสังกัดส่วนป้องกันและปราบปรามที่ 3 เฉลี่ย 3.59 ปี และระยะเวลาการปฏิบัติที่แห่งอื่นเฉลี่ย 4.06 ปี ส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ นอกจากพบว่าเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง โดยพบว่ามีความพึงพอใจสูงสุดที่สุดในปัจจัยของใจการยอมรับนับถือ คือความภาคภูมิใจในเกียรติยศของการเป็นเจ้าหน้าที่ป่าไม้ ในสังกัดส่วนป้องกันและปราบปรามที่ 3 (ภาคเหนือ) ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ป่าไม้ ได้แก่ อายุรายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน การได้รับการพิจารณาความดีความชอบ การได้รับการฝึกอบรมและสถานภาพการเป็นและไม่เป็นข้าราชการ

สายัณห์ ตากมัจฉา (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง ใน 3 ด้านคือ ด้านความต้องการดำรงชีวิต ด้านความต้องการความสัมพันธ์ และด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน และเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยได้แก่ ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า ด้านความต้องการความสัมพันธ์ และด้านความต้องการดำรงชีวิต แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองที่มีเพศต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง ที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชำนาญ พุทธคุณเมตตา (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของ พนักงานโรงงานชุบเคลือบโลหะ จังหวัดราชบุรี ผลการศึกษาพบว่า พนักงานเป็นเพศชายร้อยละ 75 มีอายุมากกว่า 31 ปี ร้อยละ 35 สถานภาพสมรสแล้ว ร้อยละ 62.5 มีการศึกษาระดับประถมศึกษา ร้อยละ 55 มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 32.5 มีความพึงพอใจในการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน โดยรวม มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง และมีในด้านความสัมพันธ์กับนายจ้างมีความพึงพอใจในระดับมาก

นเรศ เส้นขาว (2546 : 54) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง จากการพิจารณาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล จะพบว่า มีความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก 6 ด้าน ได้แก่ สวัสดิการ ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา ความมีชื่อเสียงของหน่วยงานและลักษณะงาน และมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง 5 ด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาตนเอง โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและลักษณะงาน ซึ่งลักษณะความพึงพอใจในการทำงานตรงกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก คือ ความไม่พึงพอใจเกี่ยวข้องกับสภาพการทำงานไม่น่าจะเป็นปัญหา ที่ทำให้ไม่พึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย ความก้าวหน้าในการทำงาน มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น ตัดสินใจทำงานด้วยตนเอง ได้การยอมรับในองค์กรและประสบผลสำเร็จในการทำงานมีผลต่อการทำงาน ถ้าหากขาดสิ่งเหล่านี้ พนักงานจะเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงานหรือทำงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร

ประทีป บูชา (2546 : 90) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในงานของพนักงานกองพัฒนา บ่อบาดาล กรมโยธาธิการ พบว่า มีระดับความพึงพอใจมาก 7 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านความสำเร็จ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้าน ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านเงินเดือน ด้านสวัสดิการ ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านนโยบายและการบริหาร

สมมาต เพ็ชรเรือง (2546 : 62) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน กลุ่มโตชิบา (ประเทศไทย) ในเขตสวนอุตสาหกรรมบางกะดี พบว่า มีความพึงพอใจโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง พนักงานมีความพึงพอใจในด้านความสำเร็จของงานอยู่ในระดับสูง เนื่องจากพนักงานมีแรงจูงใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีความท้าทายที่ก่อให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จ

ของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าของงานและการให้การยอมรับนับถือสิ่งต่างๆเหล่านี้ ก่อให้เกิดความพึงพอใจ

สมบุรณ์ ปานนาค (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานเขตส่วนภูมิภาคเขต 7 จังหวัดระยอง ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลรายด้าน ปรากฏว่า ความพึงพอใจในระดับปานกลางทั้งในด้านความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับนับถือ นโยบายการบริหาร และสภาพการทำงาน โดยมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านรายได้ และความก้าวหน้าในอนาคต พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาทำงาน ที่แตกต่างกันมีความพอใจที่แตกต่างกัน

หทัยรัตน์ มาลัยกฤษณะชลิ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจโดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคาร ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงาน การได้การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบและโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานมี 5 ปัจจัย คือ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงาน การได้การยอมรับนับถือ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

วรรณิ ลักนาโชค (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการแพทย์ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าความก้าวหน้า เป็นแรงจูงใจส่งผลทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนความมั่นคง และรายได้ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการแพทย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.59 โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการแพทย์มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

นิสากร สุชะกาสิ (2548) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในโรงเรียนอนุบาลชลบุรี เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนอนุบาลชลบุรี 6 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ ด้านความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ด้านความรู้สึกพึงพอใจ ด้านการนิเทศงาน

และด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงาน และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนอนุบาลชลบุรี ตามตัวแปรในด้านระยะเวลาในการเดินทางและประสบการณ์ในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของของข้าราชการครู โรงเรียนอนุบาลชลบุรี โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ ด้านความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย ด้านความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของส่วน การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จำแนกตาม ระยะเวลาในการเดินทางจากบ้านถึงโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้าน อื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สิริน สุริยวงศ์ (2548 : 45-51) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า ด้านความสำเร็จในงานที่ทำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ตนเองมีความรู้สึกเป็นหนึ่งี่ทำงานให้สำเร็จในกรณีทำงานนั้น ทำกัน เป็นทีม และความสำเร็จในงานเกิดจากการที่ท่านสามารถใช้ความรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ และ ทำงานได้อย่างเต็มที่ ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านลักษณะงานที่ทำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า งานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของ ตนเองในระดับมาก งานที่มีโอกาสทำให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความรับผิดชอบในงานที่ทำ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถอยู่ในระดับมาก และงานที่ได้รับผิดชอบสอดคล้องเหมาะสมกับ ตำแหน่งงาน

สุภพ กันธิมา (2550 : 30-35) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เทศบาลตำบล จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานเทศบาลตำบลได้รับปัจจัยจูงใจ ด้าน ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะและขอบเขตของงาน ส่วนปัจจัยจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิภาพและความมั่นคง มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยจูงใจอื่น คือ การพัฒนาและความก้าวหน้า และปัจจัยจูงใจอื่น คือ ค่าตอบแทนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เช่น บำเหน็จ บำนาญ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุในการ ปฏิบัติงาน การบริการด้านการรักษาพยาบาล เงิน โบนัส ด้านสันตนาการและการกีฬา ที่อยู่อาศัย การ เดินทางและขนส่งในการปฏิบัติงาน การจัดจำหน่ายอาหารที่มีคุณภาพดีและราคายุติธรรม การจัด

สถานที่พักผ่อนและบริการห้องสมุด มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของสมมติฐานพบว่า พนักงานเทศบาลที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมและหน้าที่การงานแตกต่างกันพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านจำนวนบุตรของปัจจัยจิตใจมีค่าความแตกต่างในระดับที่มีนัยสำคัญ ส่วนที่เหลือ ได้แก่ เพศ รายได้ต่อเดือน อายุ สถานภาพ ที่พักอาศัย การศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน อายุราชการ การปฏิบัติงานในหน่วยงาน รายได้อื่นต่อเดือน ไม่มีความแตกต่าง และพบว่า ด้านกลุ่มอายุที่แตกต่างกันและด้านการปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีความแตกต่างจากที่คาดหวังไว้ในระดับที่มีนัยสำคัญ ส่วนที่เหลือในปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ไม่มีความแตกต่างและความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยจิตใจด้านการยอมรับนับถือโดยรวมพบว่าการจัดให้มีขึ้นในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยกับการได้รับการยอมรับนับถือในผลงานที่ได้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันจากผู้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับนับถือ ในอาชีพและความสำเร็จของท่าน จากครอบครัว ญาติพี่น้อง และเพื่อนฝูง หน่วยงานได้รับการยอมรับจากหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยมีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก

วัลลี จันทรินทร์ (2551) ได้วิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ กลุ่มประชากรจำนวน 180 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ F-test ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ด้านคือ ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.602) ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51) ด้านการยอมรับนับถือ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68) ด้านสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61) ด้านความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77) อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้านคือด้านนโยบายและการบริหาร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23) และ 2) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28) ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้ง 7 ด้าน

งานวิจัยต่างประเทศ

เวเลซ (Velez อ้างถึงใน ปิยะ จันทวัฒน์านุกุล, 2548 : 52) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกของงานผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในรัฐโคลัมเบีย องค์ประกอบภายนอกของตน ได้แก่ สภาพทางกายภาพในการปฏิบัติงาน เงินเดือน และผลประโยชน์สภาพของงานการบริหารที่พอใจน้อยที่สุด ได้แก่ ความก้าวหน้า และ

ผู้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัยที่มีระดับการศึกษาช่วงเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

อิมบาค และสไตเนอร์ (Imbach and Steiner อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกูล, 2548 : 52) ได้ศึกษาค้นคว้า เรื่องปัจจัยจูงใจกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้แบบสอบถามโดยใช้ผู้ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศเยอรมันเป็นกลุ่มตัวอย่างพบว่า อายุ และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

อามาส และราสแซค (Ahmas and Razzack,อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกูล, 2548 : 52) ได้ศึกษา ลักษณะส่วนบุคคลของแรงงานในโรงงานทำวิทยุในประเทศอินเดีย ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน เพื่อศึกษาว่าลักษณะส่วนบุคคลของแรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมทำวิทยุในประเทศอินเดีย มีผลกับความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ไม่มีผลกับความพึงพอใจในการทำงานของแรงงาน

แมนนิง (Manning อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกูล, 2548 : 52) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจในการทำงานและตัวแปรด้านอายุ เพศ ระยะเวลาทำงาน ระดับการศึกษาของครูในโรงเรียนในรัฐจอร์เจียสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรด้านอายุ เพศ ระยะเวลาการทำงาน ระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

พอดเกอร์สกี (Podgurski อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกูล, 2548 : 52) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของโรงเรียนกับการรวมกลุ่มของครู และสุขภาพโรงเรียน พบว่า มิติต่างๆ ของสุขภาพโรงเรียนสัมพันธ์กับมิติประสิทธิผลขององค์การ ขวัญของครูมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ประสิทธิผลของโรงเรียน

จาง (Jang อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกูล, 2548 : 53) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจในการทำงานกับลักษณะส่วนบุคคลของอาจารย์ในเมืองชุงนัม ประเทศเกาหลีใต้ ซึ่งประกอบด้วยเพศ อายุ อายุงาน โดยผลการศึกษาพบว่า เพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ โดยพบว่า อาจารย์หญิงมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าอาจารย์ชาย และพบว่า อาจารย์ที่มีอายุน้อยมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าอาจารย์ที่มีอายุมาก

มาตาเฮรู (Mataheru อ้างถึงใน จันทนา เจนจัดทรัพย์, 2548 : 36) ได้วิจัยเกี่ยวกับการศึกษา แรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในอินโดนีเซีย พบว่า แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมากที่สุด ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ส่วนแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมากที่สุด ได้แก่ สถานะของอาชีพ โอกาสก้าวหน้า และเงินเดือน ตัวแปรด้านชีวิตสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน ไม่มีต่อแรงจูงใจในการทำงาน

พิคาร์ด (Picard อ้างถึงใน จันทนา เจนจัดทรัพย์, 2548 : 36) ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจของอาจารย์ตามการรับรู้ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนในรัฐเนบราสก้า พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ อาจารย์ที่มีอายุน้อยจะให้คะแนนแรงจูงใจด้านการยอมรับนับถือสูงกว่าอาจารย์ที่มีอายุมาก กลุ่มอาจารย์เห็นว่าแรงจูงใจด้านการเงินมีความสำคัญกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ในโรงเรียน อาจารย์ที่มีเงินเดือนสูงมีแรงจูงใจภายในมากกว่าอาจารย์ที่มีเงินเดือนต่ำ

พาร์เกอร์ (Parker อ้างถึงใน จันทนา เจนจัดทรัพย์, 2548 : 36) ศึกษาความคาดหวังที่เป็นองค์ประกอบของแรงจูงใจของครูในโรงเรียนตัวอย่าง และ โรงเรียนที่มีชื่อเสียงในรัฐมิสซิสซิปปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของครูและครูใหญ่ในการพิจารณาความสำคัญของความคาดหวังเกี่ยวกับผลตอบแทนการรับรู้ รายได้เชื่อว่าเป็นแรงจูงใจของครู ซึ่งความคาดหวังจะทำให้ความพยายามเพิ่มขึ้นอันนำไปสู่รายได้ที่เป็นผลตอบแทนเพิ่มขึ้น โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนที่เป็นครูจำนวน 216 คน และครูใหญ่จำนวน 18 คน โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจตามแนวความคิดของวูม ผลการวิจัยพบว่า ครูและครูใหญ่ทั้ง 2 กลุ่ม เห็นความสำคัญของผลตอบแทนเป็นหลัก

นูเบิร์ต (Nubert อ้างถึงใน ธนพล สุขปาน, 2550 : 47) ได้ศึกษาลักษณะของผู้นำที่เห็น ได้ชัดเจนในการทำงานเป็นกลุ่ม สรุปได้ว่าการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำในการทำงานแบบกลุ่มนั้น ผู้นำต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคลในกลุ่มอื่น เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม มีความสุขุมรอบคอบ ซื่อตรงต่อหน้าที่ เป็นที่ปรึกษาที่ดี ยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคคลอื่น สามารถประสานงานได้ดี และรู้ข้อบกพร่องของตนเองและพัฒนาให้ดีขึ้น

วูดส์ และ ลอลลิน (Woods and O'Loughlin อ้างถึงใน ธนพล สุขปาน, 2550 : 47) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือจุดเด่นของความเป็นผู้นำ โดยการสำรวจ สังเกต บันทึกข้อมูล สัมภาษณ์เพิ่มเติม สรุปได้ว่า ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ดังนี้ คือ ต้องมีพลังแข็งแรง ปรับตัวได้ ต้องคอยกำกับติดตามกิจกรรมต่างๆ ปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรให้ดีขึ้น ต้องคอยส่งเสริม สนับสนุนครู จัดหาเงินทุน และสรรหาผลประโยชน์ที่ช่วยสนับสนุนบุคคลอื่น เป็นจุดศูนย์กลางของการวางแผน มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในทางวิชาการ บริหารงานให้เกิดความสัมพันธ์ในโรงเรียน โดยเป็นจุดศูนย์กลางในการพัฒนา ให้คำปรึกษาครูและผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง นักเรียน จัดการทำให้เกิดแผนการสอน และการดำเนินการต่างๆ

ในการศึกษางานวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งได้ศึกษางานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน สรุปจากงานวิจัยพบว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของบุคคลรวมทั้งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในองค์กรต่างๆ ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยได้นำมาปรับใช้ในการศึกษา

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และกำหนดตัวแปรต้น และตัวแปรตาม และนำมาสรุปเอกสารและงานที่วิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

ตัวแปรต้น

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกของบุคคล ดังแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 22) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกล่าวว่า ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นปัจจัยเกี่ยวกับผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารในการปฏิบัติงาน ดังแนวคิดของบาส และอโวลิโอ (Bass & Avolio อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 22) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และ

ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง และงานวิจัยของสุภาวดี ติมีนตระ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการและกระบวนการวางแผน ด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่นๆ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ดังแนวคิดของ บาส และอโวลิโอ (Bass & Avolio อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 22) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ดังแนวคิดของ บาส และอโวลิโอ (Bass & Avolio อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 22) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการ

ตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นปัจจัยเกี่ยวกับผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ดังแนวคิดของ บาส และอโวลิโอ (Bass & Avolio อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 22) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล

ตัวแปรตาม

1. แรงจูงใจในการทำงาน เป็นสถานะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง การที่ต้องการแรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงาน การนิเทศงาน สภาพแวดล้อมของงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และรายได้ ดังแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 106) กล่าวว่า แรงจูงใจว่าเป็นการที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ในการกระทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจนซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจ ความพยายาม หรือพลังภายในตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

1.1 ความสำเร็จของงาน เป็นปัจจัยการที่บุคคลสามารถแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จ จึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลงานนั้นอย่างยิ่ง ดังงานวิจัยของงานวิจัยของ นิศากร สุชะกาตี (2548) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนอนุบาลชลบุรี เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนอนุบาลชลบุรี แรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานของของข้าราชการครู โรงเรียนอนุบาลชลบุรี โดยรวมและด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู อยู่ในระดับมาก

1.2 ความก้าวหน้า เป็นปัจจัยเกี่ยวกับการได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร มีโอกาสได้ศึกษา เพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม ดังแนวคิดของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg, อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกุล, 2548 : 24-28) กล่าวว่า ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

1.3 การยอมรับนับถือ เป็นการได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ดังแนวคิดของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกุล, 2548 : 24-28) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

1.4 ความรับผิดชอบ เป็นการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มีการดำเนินงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ สามารถตัดสินใจ ดูแล และควบคุมการปฏิบัติงานจามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ดังแนวคิดของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกุล, 2548 : 24-28) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริิน สุริยวงศ์ (2548 : 45-51) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรสวนพฤกษศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า ด้านความรับผิดชอบโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความรับผิดชอบในงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถอยู่ในระดับมาก และงานที่ได้รับมอบหมายสอดคล้องเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

1.5 นโยบายและการบริหารงานเป็นการจัดการและบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ดังงานวิจัยของ สิริิน สุริยวงศ์ (2548 : 45-51) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรสวนพฤกษศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า ด้านลักษณะงานที่ทำโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า งานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนเองในระดับมาก งานที่มีโอกาสทำให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่อยู่ในระดับปานกลาง

1.6 ลักษณะงาน เป็นปัจจัยเกี่ยวกับงานที่น่าสนใจ งานที่อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังผู้เดียว ดัชนีวิจัยของ ลีริน สุริยวงศ์ (2548 : 45-51) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การสวนพฤกษศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า ด้านลักษณะงานที่ทำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า งานที่ทำเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนเองในระดับมาก งานที่ทำได้มีโอกาสทำให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่อยู่ในระดับ ปานกลาง

1.7 การนิเทศงาน เป็นปัจจัยเกี่ยวกับความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้นิเทศการดำเนินงานและการบริหารงาน ดัชนีวิจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกูล, 2548 : 24-28) กล่าวว่า การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้นิเทศการดำเนินงานและการบริหารงาน

1.8 สภาพแวดล้อมของงาน เป็นปัจจัยเกี่ยวกับสภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ดัชนีวิจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกูล, 2548 : 24-28) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของงาน (Working Conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของฐานิพัทธ์ พรหมศาสตร์ (2545 : 91) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มบริษัท ทีโอเอ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและด้านสภาพแวดล้อมของงานอยู่ในระดับมาก

1.9 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน เป็นปัจจัยเกี่ยวกับการติดต่อไม่ว่าจะเป็นปฏิกริยาหรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ดัชนีวิจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกูล, 2548 : 24-28) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน (Interpersonal Relation) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นปฏิกริยา หรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

1.10 รายได้ เป็นปัจจัยเกี่ยวกับเงินเดือน และการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเทศบาลได้ดัชนีวิจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกูล, 2548 : 24-28) กล่าวว่า รายได้ (Salary) เงินเดือน และการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทิภา โยธา (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ยูนิซัน จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ในการสรุปการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำตัวแปรต้นและตัวแปรตามในการศึกษาครั้งนี้มาสรุปเพื่อให้เข้าใจตัวแปรต่างๆ เพิ่มขึ้น สรุปได้ว่า ตัวแปรต้นประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น มี 4 ประการ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นปัจจัยเกี่ยวกับผู้นำประพุดิตัวเป็นแบบอย่าง การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจะประพุดิตในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นปัจจัยเกี่ยวกับผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ และตัวแปรตาม ประกอบด้วย แรงจูงใจในการทำงาน เป็นสภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง การที่ต้องการแรงจูงใจในการทำงาน มีดังนี้ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหารงาน ลักษณะงาน การนิเทศงาน สภาพแวดล้อมของงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน รายได้

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร เพื่อศึกษาการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร มีวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

1. ประชากรกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร จำนวน 20 แห่ง รวมทั้งสิ้น จำนวน 345 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) การกำหนดขนาดกลุ่มประชากรตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608) ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร จำนวน 181 คน ดังแสดงตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ที่	เทศบาลตำบล	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	เทศบาลตำบลวังไผ่	41	22
2	เทศบาลตำบลท่ายาง	20	11
3	เทศบาลตำบลท่าแซะ	19	10
4	เทศบาลตำบลเนินสันติ	11	6
5	เทศบาลตำบลมาบอำมฤต	23	12
6	เทศบาลตำบลวังใหม่	10	5
7	เทศบาลตำบลสะพลี	17	9
8	เทศบาลตำบลหาดทรายรี	10	5
9	เทศบาลตำบลละแม	21	11
10	เทศบาลตำบลชุมโค	11	6
11	เทศบาลตำบลทะเลทรัพย์	9	4
12	เทศบาลตำบลทุ่งตะไคร	13	7
13	เทศบาลตำบลนาโพธิ์	21	11
14	เทศบาลตำบลบางลึก	10	5
15	เทศบาลตำบลปะทิว	14	7
16	เทศบาลตำบลปากตะโก	23	12
17	เทศบาลตำบลปากน้ำ	25	13
18	เทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวน	20	11
19	เทศบาลตำบลพะโต๊ะ	12	6
20	เทศบาลตำบลบางหมาก	15	8
รวม		345	181

(ข้อมูล ณ วันที่ 1 มีนาคม 2553)

เครื่องมือในการวิจัย

การศึกษารุ่นนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยข้อคำถามได้ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบสำรวจรายการ (Check List) ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะภูมิหลังของพนักงานเทศบาล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ โดยครอบคลุมพฤติกรรมของผู้บริหารเทศบาลตำบลใน 4 ด้าน แบบสอบถามรวมทั้งหมด 36 ข้อ ได้แก่

ด้านที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	จำนวน 11 ข้อ
ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ	จำนวน 9 ข้อ
ด้านที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	จำนวน 8 ข้อ
ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	จำนวน 8 ข้อ

โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 คะแนน	หมายถึง	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
4 คะแนน	หมายถึง	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
3 คะแนน	หมายถึง	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
2 คะแนน	หมายถึง	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
1 คะแนน	หมายถึง	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ จำนวน 43 ข้อ ประกอบด้วย แนวคิดแรงจูงใจในการทำงานของเฮร์ซเบิร์กและคณะ (Herzberg, 2548 : 3) ดังนี้ คือ

ด้านความสำเร็จของงาน	จำนวน 6 ข้อ
ด้านความก้าวหน้าของงาน	จำนวน 6 ข้อ
ด้านการยอมรับนับถือ	จำนวน 5 ข้อ

ด้านความรับผิดชอบ	จำนวน 4 ข้อ
ด้านลักษณะของงาน	จำนวน 3 ข้อ
ด้านการนิเทศงาน	จำนวน 4 ข้อ
ด้านสภาพแวดล้อมของงาน	จำนวน 3 ข้อ
ด้านนโยบายและการบริหาร	จำนวน 3 ข้อ
ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	จำนวน 4 ข้อ
ด้านรายได้	จำนวน 5 ข้อ

โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- | | | | |
|---|-------|---------|---|
| 5 | คะแนน | หมายถึง | มีการสร้างแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4 | คะแนน | หมายถึง | มีการสร้างแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก |
| 3 | คะแนน | หมายถึง | มีการสร้างแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง |
| 2 | คะแนน | หมายถึง | มีการสร้างแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อย |
| 1 | คะแนน | หมายถึง | มีการสร้างแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามและตรวจสอบคุณภาพตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาสภาพปัญหาและความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษา
3. สร้างแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ตามขอบข่ายเนื้อหาที่กำหนดให้ครอบคลุมกรอบแนวคิด และขอบเขตของการศึกษา
4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอคำแนะนำ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขให้ตรงกับเนื้อหา ตลอดจนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม
5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว เสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาที่ใช้ โดยการหาค่า IOC (Index of Item-objective Congruence) นำข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป เพื่อไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่าง

ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ดังรายนามดังต่อไปนี้ ดร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบุลย์ รองคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี นายสุรรัตน์ เกาสมบัติ ผู้อำนวยการกองช่างเทศบาลตำบลท่าแซะ และนายกิติชาติ ชูสุริแสง ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขเทศบาลตำบลท่าแซะ

6. นำแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ที่ผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำไปทดลองใช้ (Try-Out) กับพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

7. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้ว หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยการหาค่า Item total correlation และนำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.20 - 0.80 แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบัท (Cronbach Alpha Coefficient อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2550 : 125) โดยได้ค่าความเชื่อมั่นในภาพรวมเท่ากับ 0.9156

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอหนังสือจากศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ถึงนายกเทศมนตรีตำบล ทั้ง 20 แห่ง ในจังหวัดชุมพร เพื่อขอความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูล กับพนักงานเทศบาลสังกัดเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

2. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้ศึกษาจัดเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง หลังจากส่งหนังสือขอความร่วมมือและอำนวยความสะดวกให้เทศบาลตำบล ทั้ง 20 แห่ง ในจังหวัดชุมพร ประมาณ 3 สัปดาห์

3. นำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม คัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์เพื่อจัดกระทำกับข้อมูล

เกณฑ์ในการแปลความหมายของคะแนน

การแปลความหมายของคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร จากแบบสอบถามใช้เกณฑ์ของ เบส (Best อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 22-24)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	หมายถึง	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	หมายถึง	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อยที่สุด
การแปลความหมายของคะแนนการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร จากแบบสอบถามใช้เกณฑ์ของ เบส (Best อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 22-24)		
ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00	หมายถึง	มีการสร้างแรงจูงใจในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	หมายถึง	มีการสร้างแรงจูงใจในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	หมายถึง	มีการสร้างแรงจูงใจในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	หมายถึง	มีการสร้างแรงจูงใจในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	หมายถึง	มีการสร้างแรงจูงใจในระดับน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำข้อมูลตามลำดับ โดยนำแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์มาตรวจสอบค่าตามวิธีทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์เพื่อประมวลค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

1. วิเคราะห์หาค่าคะแนนระดับ พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ในตอนที่ 2 และพฤติกรรมการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ในตอนที่ 3 โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรวมและรายข้อของแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์การวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของ ลิเกิร์ต (Ranis A. Likert, อ้างถึงใน สีน พันธุ์พินิจ, 2549 : 153)

2. หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) จะมีค่าระหว่าง $-1 \leq r \leq 1$ ความหมายของค่า r มีดังนี้

ค่า r เป็นลบ แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกัน

ค่า r เป็นบวก แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันมาก

ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกัน และมีความสัมพันธ์กันมาก

ถ้า r เท่ากับ 0 แสดงว่า x และ y ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ถ้า r เข้าใกล้ 0 แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์กันน้อย

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2544 : 316)

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 1 (ประมาณ 0.70 ถึง 0.90) ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง (ถ้าสูงกว่า 0.90 ถือว่าอยู่ในระดับสูงมาก)

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 0.5 (ประมาณ 0.30 ถึง 0.70) ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 0 (ประมาณ 0.30 และต่ำกว่า) ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานเทศบาลสังกัดเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร จำนวน 181 คน โดยผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด ผู้วิจัยได้เสนอรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
X_1	แทน	ความสำเร็จของงาน
X_2	แทน	ความก้าวหน้าของงาน
X_3	แทน	การยอมรับนับถือ
X_4	แทน	ความรับผิดชอบของงาน
X_5	แทน	ลักษณะของงาน
X_6	แทน	การนิเทศงาน
X	แทน	สภาพแวดล้อมของงาน
X_8	แทน	นโยบายและการบริหาร
X_9	แทน	ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน
X_{10}	แทน	รายได้
Y_1	แทน	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
Y_2	แทน	การสร้างแรงจูงใจ
Y_3	แทน	การกระตุ้นการใช้ปัญญา
Y_4	แทน	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
r	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
P	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

ตอนที่ 2 การสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

ตารางที่ 4.1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	ลำดับที่
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.71	0.51	มาก	2
การสร้างแรงบันดาลใจ	3.66	0.56	มาก	3
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.54	0.66	มาก	4
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.72	0.57	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.66	0.52	มาก	

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$, S.D = 0.52) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.72$, S.D = 0.57) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.71$, S.D = 0.51) และการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.66$, S.D = 0.56)

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาล ตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	3.70	0.70	มาก	7
2. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ	3.79	0.64	มาก	3
3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและมีวิสัยทัศน์ สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน	3.74	0.69	มาก	4
4. ผู้บริหารไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน	3.82	0.62	มาก	1
5. ผู้บริหารประพฤติตนให้ผู้ร่วมงานเกิดความเคารพนับถือ และศรัทธา	3.65	0.77	มาก	9
6. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกเต็มใจในการ ปฏิบัติงาน	3.70	0.69	มาก	6
7. ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ	3.66	0.79	มาก	8
8. ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพในการทำงาน	3.62	0.75	มาก	10
9. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ที่ร่วมกับผู้ร่วมงาน	3.80	0.81	มาก	2
10. ผู้บริหารมีพฤติกรรมสร้างความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าจะ เอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้	3.73	0.77	มาก	5
11. ผู้บริหารประพฤติตนทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความ ภาคภูมิใจ	3.56	0.77	มาก	11
ค่าเฉลี่ยรวม	3.71	0.51	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$, S.D = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 3.82$, S.D = 0.62) รองลงมา คือผู้บริหารให้ความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ที่ร่วมกับผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 3.80$, S.D = 0.81) และผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ($\bar{X} = 3.79$, S.D = 0.64)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาล ตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน สม่ำเสมอ	3.65	0.88	มาก	6
2. ผู้บริหารพยายามเน้นให้เห็นคุณค่าของผลการ ปฏิบัติงาน	3.67	0.76	มาก	4
3. ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในความสามารถของ ผู้ร่วมงาน	3.77	0.78	มาก	1
4. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถปฏิบัติได้	3.64	0.72	มาก	7
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้รู้เข้าใจเป้าหมาย ที่แท้จริงของเทศบาลตำบลได้	3.65	0.69	มาก	5
6. ผู้บริหารสามารถมองการณ์ไกลถึงความเป็นไป ได้และผลประโยชน์ของเทศบาลตำบลที่จะเกิดขึ้น	3.57	0.71	มาก	8
7. ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อ ภารกิจที่ปฏิบัติ	3.68	0.73	มาก	3
8. ผู้บริหารสร้างกระบวนการคิดเชิงบวกในการ ปฏิบัติงาน	3.69	0.69	มาก	2
9. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความผูกพันต่อ วิสัยทัศน์และเป้าหมายของเทศบาลตำบลร่วมกัน	3.56	0.77	มาก	9
ค่าเฉลี่ยรวม	3.92	0.74	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, S.D = 0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 3.77$, S.D = 0.78) รองลงมา คือ ผู้บริหารสร้างกระบวนการคิดเชิงบวกในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.69$, S.D = 0.69) และผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.68$, S.D = 0.73)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบล
ในจังหวัดชุมพร ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

การกระตุ้นการใช้ปัญญา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารกระตุ้นเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นแนวทาง หรือวิธีในการแก้ไขปัญหา	3.57	0.78	มาก	4
2. ผู้บริหาร สามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงาน ในการแก้ไขปัญหา	3.44	0.80	ปานกลาง	7
3. ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ที่ทันสมัย ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	3.70	0.85	มาก	1
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคย เกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ	3.61	0.97	มาก	2
5. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาใน หลายแง่มุม	3.43	0.83	ปานกลาง	8
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์ปัญหา ด้วยเหตุผล	3.58	0.84	มาก	3
7. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้น เป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน	3.51	0.81	มาก	6
8. ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่า จะสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างสามารถ แก้ไขได้	3.52	0.83	มาก	5
ค่าเฉลี่ยรวม	3.54	0.66	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัด
ชุมพร ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ใน
ระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$, S.D = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ
ได้แก่ ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน
($\bar{X} = 3.70$, S.D = 0.85) รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นด้วยวิธีการ
ใหม่ ๆ ($\bar{X} = 3.61$, S.D = 0.97) และผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์ปัญหาด้วยเหตุผล
($\bar{X} = 3.58$, S.D = 0.784)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบล
ในจังหวัดชุมพร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การใช้อำนาจจากการเชื่อมโยง	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานเป็น รายบุคคล	3.69	0.91	มาก	5
2. ผู้บริหารเห็นคุณค่า ความรู้ ความสามารถ แนวความคิดของผู้ร่วมงาน	3.71	0.83	มาก	4
3. ผู้บริหารมีการพบปะ พูดคุยกับผู้ร่วมงานเป็น รายบุคคล	3.72	0.78	มาก	3
4. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นผู้ร่วมงาน	3.65	0.74	มาก	6
5. ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานมีส่วนรับผิดชอบในการ ปฏิบัติงาน	3.86	0.77	มาก	2
6. ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและเข้าใจถึงความ แตกต่างของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.96	0.87	มาก	1
7. ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้ ผู้ร่วมงานอยากพัฒนาจุดเด่นของตนเอง	3.55	0.85	มาก	8
8. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสในการ พัฒนาตนเอง	3.62	0.86	มาก	7
ค่าเฉลี่ยรวม	3.72	0.57	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัด
ชุมพร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ใน
ระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, S.D = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
ของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารมีความ
เป็นกันเองและเข้าใจถึงความแตกต่างของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 3.96$, S.D = 0.87) รองลงมา คือ
ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานมีส่วนรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.86$, S.D = 0.77) และผู้บริหารมีการ
พบปะ พูดคุยกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 3.72$, S.D = 0.78)

ตอนที่ 2 การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมและรายด้าน

การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ	ลำดับที่
1. ด้านความสำเร็จของงาน	3.60	0.59	มาก	8
2. ด้านความก้าวหน้าของงาน	3.59	0.79	มาก	9
3. ด้านการยอมรับนับถือ	3.61	0.61	มาก	7
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.70	0.56	มาก	3
5. ด้านลักษณะของงาน	3.71	0.60	มาก	2
6. ด้านการนิเทศงาน	3.49	0.82	มาก	10
7. ด้านสภาพแวดล้อมของงาน	3.96	0.62	มาก	1
8. ด้านนโยบายและการบริหาร	3.62	0.66	มาก	6
9. ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	3.70	0.70	มาก	4
10. ด้านรายได้	3.65	0.55	มาก	5
ค่าเฉลี่ยรวม	3.65	0.55	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$, S.D = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมของงาน ($\bar{X} = 3.96$, S.D = 0.62) ด้านลักษณะของงาน ($\bar{X} = 3.71$, S.D = 0.60) และด้านความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.70$, S.D = 0.56)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาล
ตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านความสำเร็จของงาน

ด้านความสำเร็จของงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ แรงจูงใจ	ลำดับที่
1. ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	3.66	0.75	มาก	2
2. ข้อเสนอแนะของท่านได้รับการพิจารณาเพื่อนำไปปฏิบัติ	3.44	0.84	มาก	6
3. ท่านได้กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้และได้ทำสำเร็จ เสมอ	3.65	0.77	มาก	3
4. เมื่อท่านพบปัญหาในการทำงานท่านสามารถแก้ไขได้สำเร็จ เสมอ	3.58	0.80	มาก	5
5. ผลงานของท่านที่ออกมาส่วนมากประสบความสำเร็จมาตลอด	3.60	0.76	มาก	4
6. การประเมินผลงานที่สำเร็จของท่านอยู่เกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ	3.68	0.75	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.60	0.59	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลใน
ชุมพร ด้านความสำเร็จของงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$, S.D = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การประเมินผลงาน
ที่สำเร็จของท่านอยู่เกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ ($\bar{X} = 3.68$, S.D = 0.75) ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้
($\bar{X} = 3.66$, S.D = 0.75) และท่านได้กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้และได้ทำสำเร็จเสมอ
($\bar{X} = 3.65$, S.D = 0.77)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาล ตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านความก้าวหน้าของงาน

ด้านความก้าวหน้าของงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับแรงจูงใจ	ลำดับที่
1. ท่านมีโอกาสที่จะได้รับผิดชอบในงานที่สำคัญเพิ่มขึ้น	3.73	0.80	มาก	1
2. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น	3.44	0.95	มาก	6
3. ท่านมีโอกาสที่จะเพิ่มพูนทักษะ	3.66	1.00	มาก	2
4. ท่านมีโอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพื่อที่จะสามารถทำงานได้หลายประเภท	3.60	0.93	มาก	4
5. ท่านมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ	3.65	1.01	มาก	3
6. ท่านมีโอกาสเข้าประชุมเพื่อเพิ่มความสามารถของท่าน	3.47	0.97	มาก	5
ค่าเฉลี่ยรวม	3.59	0.79	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในชุมพร ด้านความก้าวหน้าของงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$, S.D = 0.79) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านมีโอกาสที่จะได้รับผิดชอบงานสำคัญเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.73$, S.D = 0.80) ท่านมีโอกาสที่จะเพิ่มพูนทักษะ ($\bar{X} = 3.66$, S.D = 1.00) และท่านมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ ($\bar{X} = 3.65$, S.D = 1.01)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาล ตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการยอมรับนับถือ

ด้านการยอมรับนับถือ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. เพื่อนร่วมงานยอมรับในความสำเร็จของท่าน	3.66	0.75	มาก	1
2. ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถ	3.62	0.68	มาก	2
3. ผลงานและความคิดของท่านเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน	3.58	0.88	มาก	5
4. ท่านมีผลงานที่สร้างจากความคิดสร้างสรรค์	3.60	0.80	มาก	3
5. หน่วยงานอื่นๆ ยอมรับในผลงานของท่าน	3.59	0.82	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.61	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในชุมพร ด้านการยอมรับนับถือโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$, S.D = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ เพื่อนร่วมงานยอมรับในความสำเร็จของท่าน ($\bar{X} = 3.66$, S.D = 0.75) ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถ ($\bar{X} = 3.62$, S.D = 0.68) ท่านมีผลงานที่สร้างจากความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.60$, S.D = 0.80)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาล
ตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านความรับผิดชอบ

ด้านความรับผิดชอบ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. ท่านมีความสามารถทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ มอบหมาย	3.72	0.65	มาก	2
2. งานที่ท่านทำเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการทำงาน	3.69	0.68	มาก	3
3. ท่านได้รับเป็นหัวหน้างานตามความสามารถ	3.55	0.87	มาก	4
4. ท่านมีโอกาสรับผิดชอบงานร่วมกับเพื่อน	3.83	0.69	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.70	0.56	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลใน
ชุมพร ด้านความรับผิดชอบโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$, S.D = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านมีโอกาสรับผิดชอบงาน
ร่วมกับเพื่อน ($\bar{X} = 3.83$, S.D = 0.69) ท่านมีความสามารถทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้มอบหมาย
($\bar{X} = 3.72$, S.D = 0.65) งานที่ท่านทำเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.69$, S.D = 0.68)
ท่านได้รับเป็นหัวหน้างานตามความสามารถ ($\bar{X} = 3.55$, S.D = 0.87)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาล
ตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านลักษณะของงาน

ด้านลักษณะของงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ ที่
1. ความพอใจที่ได้รับมอบหมายงาน	3.67	0.70	มาก	2
2. การทำงานตรงกับความต้องการ	3.64	0.73	มาก	3
3. งานที่ทำอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน	3.81	0.72	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.71	0.60	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลใน
จังหวัดชุมพร ด้านลักษณะของงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$, S.D = 0.60) เมื่อพิจารณา
เป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ งานที่ทำอยู่
เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน ($\bar{X} = 3.81$, S.D = 0.72) ความพอใจที่ได้รับมอบหมายงาน
($\bar{X} = 3.67$, S.D = 0.70) การทำงานตรงกับความต้องการ ($\bar{X} = 3.64$, S.D = 0.73)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาล ตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการนิเทศงาน

ด้านการนิเทศงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารมีการแนะนำงานอย่างสม่ำเสมอ	3.43	0.96	มาก	4
2. ท่านได้มีโอกาสร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับการทำงาน	3.60	0.88	มาก	1
3. ผู้บริหารมีการแนะนำให้แก้ไขส่วนบกพร่องอยู่เสมอ	3.44	0.99	มาก	3
4. ผู้บริหารบรรยายการปฏิบัติงานให้ทราบ	3.48	1.07	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.49	0.82		

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านการนิเทศงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.49$, S.D = 0.82) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านได้มีโอกาสร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับการทำงาน ($\bar{X} = 3.60$, S.D = 0.88) ผู้บริหารบรรยายการปฏิบัติงานให้ทราบ ($\bar{X} = 3.48$, S.D = 1.07) ผู้บริหารมีการแนะนำให้แก้ไขส่วนบกพร่องอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.44$, S.D = 0.99) ผู้บริหารมีการแนะนำงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.43$, S.D = 0.96)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาล
ตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านสภาพแวดล้อมของงาน

ด้านสภาพแวดล้อมของงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. ระบบอากาศมีการถ่ายเทสะดวกสบาย	4.05	0.70	มากที่สุด	1
2. อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ มีความเหมาะสม	3.99	0.78	มาก	2
3. สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	3.84	0.87	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.96	0.62	มาก	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลใน
จังหวัดชุมพร ด้านสภาพแวดล้อมของงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D = 0.62) เมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ระบบอากาศมีการถ่ายเท
สะดวกสบาย ($\bar{X} = 4.05$, S.D = 0.70) อยู่ในระดับมากที่สุด อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ มีความเหมาะสม
($\bar{X} = 3.99$, S.D = 0.78) สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.84$, S.D = 0.87)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาล
ตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านนโยบายและการบริหาร

ด้านนโยบายและการบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อการบริหารงานและการจัดการภายใน เทศบาลตำบล	3.70	0.83	มาก	1
2. ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับท่านเป็นอย่างดี	3.49	0.85	มาก	3
3. นโยบายการบริหารมีความเป็นไปได้ในการใช้เหตุผลและสถิติ	3.66	0.72	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.62	0.66	มาก	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลใน
จังหวัดชุมพร ด้านนโยบายและการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.62$, S.D=0.66) เมื่อพิจารณา
เป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านมีความรู้ที่ดี
ต่อการบริหารและการจัดการภายในเทศบาลตำบล ($\bar{X}=3.70$, S.D=0.83) รองลงมาคือ นโยบายการ
บริหารมีความเป็นไปได้ในการใช้เหตุผลและสถิติ ($\bar{X}=3.66$, S.D = 0.72) และผู้บริหารมีการ
ติดต่อสื่อสารกับท่านเป็นอย่างดี ($\bar{X}=3.49$, S.D=0.85)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาล
ตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. ภายในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	3.71	0.92	มาก	3
2. ภายในกองของท่านสามารถทำงานร่วมกันได้ดี	3.72	0.90	มาก	2
3. ท่านมีความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	3.80	0.72	มาก	1
4. มีกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์	3.57	0.90	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.70	0.70	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$, S.D = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านมีความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.80$, S.D = 0.72) รองลงมาคือ ภายในกองของท่านสามารถทำงานร่วมกันได้ดี ($\bar{X} = 3.72$, S.D = 0.90) ภายในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ($\bar{X} = 3.71$, S.D = 0.92) และมีกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.57$, S.D = 0.90)

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาล
ตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านรายได้

ด้านรายได้	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. ท่านได้รับรายได้ที่เพียงพอและเหมาะสม	3.62	0.88	มาก	1
2. รายได้ที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม	3.56	0.83	มาก	2
3. การขึ้นเงินเดือนเป็นที่น่าสนใจ	3.46	0.98	มาก	5
4. รายได้มีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ	3.56	0.90	มาก	3
5. รายได้ที่ได้รับมีความยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงาน	3.47	0.91	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.53	0.74	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ด้านรายได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$, S.D = 0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านได้รับรายได้ที่เพียงพอและเหมาะสม ($\bar{X} = 3.62$, S.D = 0.88) รองลงมาคือ รายได้ที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.56$, S.D = 0.98) รายได้มีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.56$, S.D = 0.90) และรายได้ที่รับมีความยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.47$, S.D = 0.91)

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ การสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

ตารางที่ 4.17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

การสร้างแรงจูงใจของผู้บริหาร	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
	การมีอิทธิพล อย่างมี อุดมการณ์ (Y ₁)	การสร้าง แรงบันดาลใจ (Y ₂)	การกระตุ้น การใช้ปัญญา(Y ₃)	การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล (Y ₄)
ความสำเร็จของงาน(X ₁)	.692**	.678**	.653**	.660**
ความก้าวหน้าของงาน (X ₂)	.676**	.686**	.670**	.700**
การยอมรับนับถือ (X ₃)	.654**	.647**	.678**	.666**
ความรับผิดชอบ(X ₄)	.628**	.662**	.647**	.642**
ลักษณะของงาน (X ₅)	.520**	.527**	.484**	.524**
การนิเทศงาน (X ₆)	.640**	.669**	.688**	.644**
สภาพแวดล้อมของงาน (X ₇)	.380**	.351**	.309**	.450**
นโยบายและการบริหาร(X ₈)	.523**	.530**	.515**	.618**
ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน(X ₉)	.549**	.561**	.528**	.606**
รายได้(X ₁₀)	.425**	.417**	.421**	.436**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร มีความสัมพันธ์ในทางบวกทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ระหว่าง 0.309 – 0.700 เมื่อพิจารณาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าของงานอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.700 รองลงมาคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจของผูบริหารด้านความสำเร็จของงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.692 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญามีความสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจของผูบริหารด้านการนิเทศงานอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.688

ตารางที่ 4.18 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหาร
เทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวม

ตัวแปร	\bar{X}	S.D	r	p
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.66	0.52	0.782**	.00
การสร้างแรงจูงใจ	3.65	0.55		

** p < 0.01

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหาร
เทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพรมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.782

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร 2) ศึกษาการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร รวม 20 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 345 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานเทศบาล สังกัดเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร 20 แห่ง จำนวน 181 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน จำนวน 79 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ดังนี้ คือ

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ที่ร่วมกับผู้ร่วมงาน และผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารสร้างกระบวนการคิดเชิงบวกในการปฏิบัติงานและผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ปฏิบัติ

1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหา และผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ และผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์ปัญหาด้วยเหตุผล

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและเข้าใจถึงความแตกต่างของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและผู้บริหารมีการพบปะ พูดคุยกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล

2. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมของงาน ด้านลักษณะของงาน และด้านความรับผิดชอบ โดยจำแนกเป็นรายด้านดังนี้

2.1 ด้านความสำเร็จของงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การประเมินผลงานที่สำเร็จของท่าน อยู่เกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และท่านได้กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้และได้ทำสำเร็จเสมอ

2.2 ด้านความก้าวหน้าของงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านมีโอกาสที่จะได้รับผิดชอบงานสำคัญเพิ่มขึ้น ท่านมีโอกาสที่จะเพิ่มพูนทักษะ และท่านมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ

2.3 ด้านการยอมรับนับถือโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ เพื่อนร่วมงานยอมรับในความสำเร็จของท่าน ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถ ท่านมีผลงานที่สร้างจากความคิดสร้างสรรค์

2.4 ด้านความรับผิดชอบโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านมีโอกาสรับผิดชอบงานร่วมกับเพื่อน ท่านมีความสามารถทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้มอบหมาย งานที่ท่านทำเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการทำงาน ท่านได้รับเป็นหัวหน้างานตามความสามารถ

2.5 ด้านลักษณะของงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ งานที่ทำอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน ความพอใจที่ได้รับมอบหมายงาน การทำงานตรงกับความต้องการ

2.6 ด้านการนิเทศงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านได้มีโอกาสร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับการทำงาน ผู้บริหารบรรยายการปฏิบัติงานให้ทราบ ผู้บริหารมีการแนะนำให้แก่ใจส่วนบกพร่องอยู่เสมอ ผู้บริหารมีการแนะนำงานอย่างสม่ำเสมอ

2.7 ด้านสภาพแวดล้อมของงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ระบบอากาศมีการถ่ายเทสะดวกสบาย อยู่ในระดับมากที่สุด อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ มีความเหมาะสม สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

2.8 ด้านนโยบายและการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านมีความรู้ที่ดีต่อการบริหารและการจัดการภายในเทศบาลตำบล รองลงมาคือ นโยบายการบริหารมีความเป็นไปได้ในการใช้เหตุผลและสติ และผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับท่านเป็นอย่างดี

2.9 ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านมีความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี รองลงมาคือ ภายในกองของท่านสามารถทำงานร่วมกันได้ดี ภายในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และมีกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์

2.10 ด้านรายได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านได้รับรายได้ที่เพียงพอและเหมาะสม รองลงมาคือ รายได้ที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม รายได้มีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และรายได้ที่รับมีความยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงาน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร มีความสัมพันธ์ในทางบวก โดยรวมเท่ากับ 0.782 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ระหว่าง 0.309 – 0.700 เมื่อพิจารณาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าของงานอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.700 รองลงมา คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ความสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารด้านความสำเร็จของงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.692

และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารด้านการนิเทศงานอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.688

การอภิปรายผล

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร มีประเด็นตามวัตถุประสงค์ที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้บริหารต้องรู้เรื่องการเป็นผู้นำเท่า ๆ กับรู้เรื่องการจัดการเพราะการนำเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม การที่ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำโดยการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของตนเองอย่างเดียวนั้นเหมือนในอดีตไม่สามารถทำได้ ทั้งนี้เป็นเพราะสภาพการณ์ปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บุคลากรมีความรู้ความสามารถมากขึ้น มีทัศนคติและความเชื่อ เป้าหมาย และแนวทางในการทำงานเปลี่ยนไป ผู้บริหารหรือผู้นำมีหน้าที่กระตุ้นให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่ดี ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือและมุ่งความสำคัญไปที่ผลประโยชน์ของทีมงานและองค์กรเป็นสำคัญ (ชัยเสถลัฐ พรหมศรี, 2549 : 28) ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นทีปรีक्षाของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม และเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น เข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลที่สำคัญ ผู้นำเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ สรรพทา ไว้วางใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ ยิ่งไปกว่านั้นผู้นำจะต้องสร้างแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการทำงาน

ของผู้ตาม กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น รวมทั้งการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก กระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้ (Bass & Avolio, 1994 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 22) สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันชัย นพรัตน์ (2540 : 211) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12 พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารแห่งการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ที่ร่วมกับผู้ร่วมงาน และผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 22) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญย์สิดา สุรศิษฐ์ชานนท์ (2553 : 94) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารสร้างกระบวนการคิดเชิงบวกในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ปฏิบัติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพรเป็นผู้นำที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งดงามของอนาคต ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้ (Bass & Avolio, 1994 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 22) ประกอบกับผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ผู้ร่วมงานในปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีกลยุทธ์ในการสร้างกระบวนการคิดในทางบวกของการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์กรในอนาคต (ชัยวัฒน์ คุ่มทอง 2548 : 28) และเมื่อพิจารณาเป็นข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพรมีการสร้างแรงบันดาลใจเป็นการที่ผู้นำจะประพุดติในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Bass & Avolio, 1994 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 22) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันชัย นพรัตน์ (2540 : 211) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารแห่งการเปลี่ยนแปลงด้านการคลอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหา และผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ๆ และผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์ปัญหาด้วยเหตุผล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน อีกทั้งผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทาง

ใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ สนับสนุนเสนอแนะความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ (Bass & Avolio, 1994 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 22) ประกอบกับผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพรมีพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและมีพฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง (Yukl & Fleet, 1992 อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 4)

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและเข้าใจถึงความแตกต่างของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและผู้บริหารมีการพบปะพูดคุยกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้นำเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะคอยดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ พร้อมทั้งให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน (Bass & Avolio, 1994 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 22) ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพรได้การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล สนใจร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันชัย นพรัตน์ (2540 : 211) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารแห่งการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมของงาน ด้านลักษณะของงาน และด้านความรับผิดชอบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหาร

เทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพรมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยสภาพแวดล้อม ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน มีบรรยากาศที่ดี แสงสว่างเพียงพอ ประกอบกับการมีความพร้อมในด้านอุปกรณ์ เครื่องใช้ มีวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน จึงทำให้พนักงานมีความพร้อมที่จะทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550 : 192-195) อีกทั้งเทศบาลมีการหมุนเวียนงาน เพื่อลดความเบื่อหน่ายและความจำเจ ทำให้พนักงานมีความสนใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติงานด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประกอบกับการลงมือทำงานด้วยตนเอง ซึ่งทำให้พนักงานใช้ความสามารถในการตัดสินใจในงาน ดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดความรับผิดชอบในงานสูงขึ้นด้วย (Herzberg อ้างถึงใน ปิยะฉันทพัฒนานุกุล, 2548 : 24-28) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของร้อยตำรวจโทหญิง จิตลดา พัดเย็น (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง ศึกษากรณีกองตรวจคนเข้าเมือง 2 ท่าอากาศยานกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง กองตรวจคนเข้าเมือง 2 ท่าอากาศยานกรุงเทพฯ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

2.1 ด้านความสำเร็จของงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การประเมินผลงานที่สำเร็จของท่าน อยู่เกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และท่านได้กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้และได้ทำสำเร็จเสมอ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเทศบาลมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลงานที่ทำสำเร็จ ประกอบกับการที่ผู้บริหารเทศบาลมีการส่งเสริมให้พนักงานใช้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (Herzberg, อ้างถึงใน ปิยะฉันทพัฒนานุกุล, 2548 : 24-28) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิศากร สุขะภาสี (2548) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนอนุบาลชลบุรี เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนอนุบาลชลบุรี แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลชลบุรี โดยรวมและด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู อยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านความก้าวหน้าของงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ มีโอกาสที่จะได้รับผิดชอบงานสำคัญเพิ่มขึ้น มีโอกาสที่จะเพิ่มพูนทักษะ และท่านมีโอกาที่จะก้าวหน้าในการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเทศบาลมีการชี้แจง อธิบายถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานอุทิศเวลา ททุ่มความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ มีการกำหนด กฎเกณฑ์ ระเบียบขององค์การในการสนับสนุนพนักงานให้ได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เปิดโอกาสให้พนักงานมีการศึกษาต่อเพิ่มทักษะความรู้ที่นำมาใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550 : 192-

195) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณิ ลักณาโชค (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าความก้าวหน้าเป็นแรงจูงใจส่งผลทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านการยอมรับนับถือโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ เพื่อนร่วมงานยอมรับในความสำเร็จของท่าน ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถ ท่านมีผลงานที่สร้างจากความคิดสร้างสรรค์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพรมีการยกย่องพนักงาน มีการชมเชย การประกาศเกียรติคุณพนักงานที่ปฏิบัติงานดี มีผลงานจากความคิดสร้างสรรค์ โดยการเสริมแรงจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดการยอมรับผลงานระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550 : 192-195) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภพ กันธิมา (2550 : 30-35) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยจูงใจด้านการยอมรับนับถือโดยรวมพบว่ามีการจัดให้มีขึ้นในระดับมาก โดยพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยกับการได้รับการยอมรับนับถือในผลงานที่ได้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันจากผู้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับนับถือ ในอาชีพและความสำเร็จของท่าน จากครอบครัว ญาติพี่น้อง และเพื่อนฝูงหน่วยงานได้รับการยอมรับจากหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยมีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านความรับผิดชอบโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านมีโอกาสรับผิดชอบงานร่วมกับเพื่อน ท่านมีความสามารถทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้มอบหมาย งานที่ท่านทำเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถในการรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจจากการที่ได้รับมอบหมายงาน ก่อให้เกิดความทุ่มเท การอุทิศเวลาในการปฏิบัติงาน ทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ประพัทธ์ วิเชียรฉาย, 2542 : 31) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริิน สุริยวงษ์ (2548 : 45-51) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การสวนพฤกษศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า ด้านความรับผิดชอบโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความรับผิดชอบในงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถอยู่ในระดับมาก และงานที่ท่านทำได้รับผิดชอบสอดคล้องเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

2.5 ด้านลักษณะของงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ งานที่ท่านทำอยู่เหมาะสมกับความรู้

ความสามารถของท่าน ความพอใจที่ได้รับมอบหมายงาน การทำงานตรงกับความต้องการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเทศบาลมีการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม ตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงาน และตรงกับความต้องการของพนักงาน โดยพิจารณาจากลักษณะของงาน ซึ่งถือเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่ง ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย เกิดความผูกพันในงาน ส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและเต็มความสามารถ (McClelland, อ้างถึงในจินตนา จัดเจนทรัพย์, 2548 : 27) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริิน สุริยวงศ์ (2548 : 45-51) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การสวนพฤกษศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า ด้านลักษณะงานที่ทำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า งานที่ทำเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนเองในระดับมาก งานที่ทำมีโอกาสนำให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่อยู่ในระดับปานกลาง

2.6 ด้านการนิเทศงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านได้มีโอกาสร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับการทำงาน ผู้บริหารบรรยายการปฏิบัติงานให้ทราบ ผู้บริหารมีการแนะนำให้แก่ใจส่วนบกพร่องอยู่เสมอ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนิเทศงานกับพนักงานอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้บริหารทราบถึงการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการพิจารณาผลงานตามความสามารถและให้ความยุติธรรมกับพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือในการทำงานกับผู้บริหาร รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบในการปฏิบัติงานด้วย (Herzberg, อ้างถึงในปิยะ ฉันทวัฒน์านุกุล, 2548 : 24-28) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิศากร สุขะกาศี (2548) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูใน โรงเรียนอนุบาลชลบุรี เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนอนุบาลชลบุรี ด้านการนิเทศงานมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานข้าราชการครู โรงเรียนอนุบาลชลบุรีอยู่ในระดับมาก

2.7 ด้านสภาพแวดล้อมของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ระบบอากาศมีการถ่ายเทสะดวกสบาย อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ มีความเหมาะสม และสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเทศบาลมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร มีระบบอากาศที่มีการถ่ายเทสะดวก สบาย สะอาด แสงสว่างเพียงพอ อากาศเย็นสบาย อีกทั้งเทศบาลมีความพร้อมในด้านอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสมกับงานแต่ละฝ่าย ทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข (Herzberg อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒน์านุกุล, 2548 : 24-28) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฐานิพัทธ์ พรหมศาสตร์ (2545 : 91) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ

พนักงานในกลุ่มบริษัทที่โอเอ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและด้านสภาพแวดล้อมของงานอยู่ในระดับมาก

2.8 ด้านนโยบายและการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านมีความรู้ที่ดีต่อการบริหารและการจัดการภายในเทศบาลตำบล นโยบายการบริหารมีความเป็นไปได้ในการใช้เหตุผลและสติ และผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับท่านเป็นอย่างดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเทศบาลมีการกำหนดนโยบายการบริหาร โดยใช้หลักความเป็นไปได้ มีการใช้เหตุผลในการบริหารจัดการภายในเทศบาล โดยให้พนักงานที่มีความรู้ในด้านการบริหารและการจัดการภายในเทศบาลตำบลมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหาร ประกอบกับมีความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารเทศบาลกับพนักงานทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น (McClelland อ้างถึงใน จันทนา จัดเจนทรัพย์, 2548 : 27) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วลัยลักษณ์ คำเพ็ญ (2544) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร : กรณีศึกษา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจของพนักงานในด้านนโยบายของหน่วยงานเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานในระดับมาก ส่วนใหญ่พนักงาน เห็นด้วยว่ามีนโยบายและจัดทำระเบียบคู่มือใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีทำให้การปฏิบัติงานคล่องตัว

2.9 ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านมีความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ภายในกองของท่านสามารถทำงานร่วมกันได้ดี ภายในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเทศบาลมีการติดต่อสื่อสารภายในอย่างเป็นระบบ มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ของพนักงาน ส่งผลให้พนักงานเกิดความเข้าใจกัน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันภายในเทศบาล ทำให้เกิดความพอใจในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้ (Costley and Todd อ้างถึงใน ปิยะ นันทวัฒน์านุกุล, 2548 : 27-28) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สายัณห์ ตากมัจฉา (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง ผลการศึกษาพบว่า ด้านความต้องการความสัมพันธ์เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

2.10 ด้านรายได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ท่านได้รับรายได้ที่เพียงพอและเหมาะสมรายได้ที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม รายได้มีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพรมีการจูงใจผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลโดยให้ผลตอบแทนที่เป็นเงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ

ตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบและตำแหน่งงาน มีการกำหนดฐานเงินเดือนที่อยู่ในเกณฑ์ที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด ส่งผลให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างกระตือรือร้น พุ่มเท เสียดสะ ทำงานอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพราะเงินเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการทางด้านต่าง ๆ ของพนักงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550 : 192-195) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนันทิวา โยธา (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ยูนิซัน จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจของพนักงาน โดยภาพรวม มีความพึงพอใจมากพนักงานรู้สึกอยากทำงาน มีความสุขกับงานที่ทำ และพอใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.782 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าของงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ความสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารด้านความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญามีความสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารด้านการนิเทศงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำโดยการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของตนเองอย่างเดียวเหมือนในอดีตไม่สามารถทำได้ เพราะสภาพการณ์ปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บุคลากรมีความรู้ความสามารถมากขึ้น มีทัศนคติและความเชื่อ เป้าหมาย และแนวทางในการทำงานเปลี่ยนไป ผู้บริหารหรือผู้นำมีหน้าที่กระตุ้นให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานให้สามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่ดี ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือและมุ่งความสำคัญไปที่ผลประโยชน์ของทีมงานและองค์กรเป็นสำคัญ (ชัยเสถียร พรหมศรี, 2549 : 28) ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็น โค้ช และเป็นพี่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม และเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น เข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้ผู้ตามเกิดความก้าวหน้าของงาน และมีโอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ที่สำคัญผู้นำเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้มีศีลธรรม และจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกัน

กับผู้นำ เกิดความมุ่งมั่น อุทิศเวลาให้กับการทำงานทำให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำจะต้องมีการกระตุ้นให้ผู้ตามให้เกิดความตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการให้กำลังใจผู้ตามในการแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล โดยให้มีการนิเทศงานกับผู้ตามอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้บริหารทราบถึงการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการพิจารณาผลงานตามความสามารถและให้ความยุติธรรมกับผู้ตาม (Bass & Avolio, 1994 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 22) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทิภา โยธา (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ยูนิซัน จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยองค์การ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งข้อเสนอแนะเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1.1 ควรมีนโยบายให้ผู้บริหารได้เข้ารับการอบรมให้เข้าใจในอำนาจ บทบาทหน้าที่ในการบริหารงานของเทศบาล เพื่อให้ทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ถูกต้องตามระเบียบ
- 1.2 ควรมีนโยบายให้ระดับผู้บริหารได้รับความรู้ในเรื่องภาวะความเป็นผู้นำในการบริหารงาน เพื่อนำไปสู่การเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา
- 1.3 ผู้บริหารควรมีนโยบายในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายของเทศบาล ดำบลร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานของเทศบาลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 1.4 ผู้บริหารควรมีนโยบายในการส่งเสริมการวิเคราะห์ปัญหาของการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรค เพื่อการปฏิบัติที่แก้ไขปัญหได้อย่างแท้จริง
- 1.5 ผู้บริหารควรมีนโยบายส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง เช่น ด้านทักษะการปฏิบัติเฉพาะตำแหน่ง และการปฏิบัติงานอื่นๆ ซึ่งสามารถปฏิบัติงานแทนบุคคลอื่นได้ ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานของเทศบาลบรรลุเป้าหมายได้

2. ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ

2.1 ผู้บริหารควรปรับปรุงโดยประพฤติดนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพนับถือ รวมทั้งควรปรับปรุงตนเองให้มีสมรรถภาพในปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ประพฤติดนให้ผู้ร่วมงานเกิดความเคารพ นับถือและศรัทธา และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความ ภาคภูมิใจ

2.2 ผู้บริหารควรมีการปรับปรุงเทคนิคในการบริหารงานและปฏิบัติงาน โดยการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของเทศบาลตำบลร่วมกันให้มากขึ้นเพื่อร่วมกันทำงานเป็นระบบที่มงานมากขึ้น ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานของเทศบาลบรรลุเป้าหมายที่วางแผนไว้

2.3 ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม เพื่อการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ รวมทั้งผู้บริหารควรมีความสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหาด่างๆ มนการปฏิบัติงานในเทศบาล

2.4 ผู้บริหารควรปรับปรุงตนเองโดยการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีโอกาในการพัฒนาตนเอง สร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอยากพัฒนาจุดเด่นของตนเอง เพื่อส่งผลทำให้การทำงานระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์ดีขึ้น

2.5 ในการทำงานในเทศบาลควรมีการปรับปรุงในการรับฟังความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยการรับฟังข้อเสนอแนะของผู้บริหาร ไปปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.6 เทศบาลควรให้โอกาสผู้บริหารเทศบาลตำบลก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากขึ้น รวมทั้งผู้บริหารเทศบาลตำบลควรเข้าประชุมเพื่อเพิ่มความสามารถของตนเอง เพื่อส่งผลให้มีความสำเร็จด้านการทำงานมากขึ้น

2.7 ผู้บริหารควรปรับปรุงตนเองในการทำผลงานที่สร้างสร้างสิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด เพื่อนำไปสู่การยอมรับผลงานของเพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายใน ได้ผลองค์กรในภาพลักษณ์ที่ดี

2.8 ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถมากขึ้น เพื่อเป็นแนวทางที่ดีในการปฏิบัติงาน และเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับนับถือในความสามารถของผู้บริหาร

2.9 เทศบาลควรมีการจัดสรรงานให้ตรงกับความสามารถของผู้บริหารเทศบาลให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารเทศบาล

2.10 ผู้บริหารควรมีการแนะนำงานกับผู้ร่วมงานให้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการแนะนำให้แก้ไขส่วนบกพร่องอยู่เสมอ เพื่อเป็นการตรวจสอบความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานด้านมากขึ้น

2.11 ผู้บริหารควรปรับปรุงการติดต่อสื่อสารการทำงานระหว่างผู้ร่วมงาน รวมทั้ง
ควรมีนโยบายการบริหารงาน โดยการให้เหตุให้มากขึ้น

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับลักษณะส่วนบุคคล
ของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดชุมพร

3.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในงานของผู้บริหาร
เทศบาลในจังหวัดชุมพร

3.3 ควรศึกษาการเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำและความพึงพอใจของ
ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อการบังคับบัญชาของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดชุมพร

3.4 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับผลการพัฒนางานของ
ผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดชุมพร

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). คู่มือดำเนินการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับครูและศึกษานิเทศก์. กรุงเทพฯ : คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- คำนึ่ง ผุดผ่อง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จริยา เฟ็งมีศรี. (2543). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในสถานีนอนมัย. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- จันทนา เจนจัดทรัพย์. (2548). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อีออน ธนสินทรัพย์ (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต (การวัดและประเมินผลการศึกษา) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จิตลดา พัดเย็น. (2543). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง : ศึกษากรณีกองตรวจคนเข้าเมือง 2 ทำอากาศยานกรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2542). สถิติเพื่อการวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชำนาญ พุทธคุณเมตตา. (2546). ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงงานหุบเคือบโลหะจังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไปบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง. (2548). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2549). ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ธรรมมลการพิมพ์.

- ฐานิพัทธ์ พรหมศาสตร์ . (2545). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่ม บริษัท ทีโอเอ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
 อาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
 ดำรง พ่อคำ. (2545). การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหาร
 โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดตราด. วิทยานิพนธ์การศึกษา
 มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดิน ปรัชญพฤกษ์. (2543). ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม. เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์
 ในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 18. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทิพากร ช่างมิ่ง. (2545). แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับและไม่ได้รับรางวัล
 สถานศึกษาดีเด่นสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์
 ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- ชนพล สุขปาน. (2550). ภาวะผู้นำของประธานชุมชนเทศบาลตำบลวังไผ่. ภาคนิพนธ์
 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยบ้านสมเด็จ
 เจ้าพระยา.
- ธัญย์ลิตา สุรศิษฐ์ชานนท์. (2553). ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล
 ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
 ราชภัฏเพชรบุรี.
- นเรศ เส้นขาว. (2546). ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัด
 แดพ ยู.วี. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป บัณฑิต
 วิทยาลัยสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- นันทิภา โยธา. (2545). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ยูนิซัน
 จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย
 สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- นิตากร สุขะกาศี. (2548). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนอนุบาลชลบุรี.
 วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ประทีป บุญชา. (2546). ความพึงพอใจในงานของพนักงานกองพัฒนาบ่อบาดาล กรมโยธาธิการ.
 วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สถาบันราชภัฏพระ
 นคร.

- ประพักษ์ วิเชียรฉาย. (2542). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจในการทำงานกับความ
 ท้อแท้ของเจ้าหน้าที่ด่านศุลกากร ในสังกัดสำนักงานศุลกากรภาคที่ 1. วิทยานิพนธ์
 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจ
 บัณฑิตย.
- ประยงค์ มีผล. (2545). ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในโรงงาน
 อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป บริษัท ไหมทอง จำกัด กรุงเทพมหานคร. สาร
 นิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับ
 ประสิทธิภาพองค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด. วิทยานิพนธ์ศึกษบัณฑิต สาขาการ
 บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยะ นันทวัฒน์านุกุล. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลปฏิบัติงานของ
 พนักงานบริษัท นาคาซิม่า รับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ
 มหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ใน
 พระบรมราชูปถัมภ์.
- พจนารถ บัวเขียว. (2549). เอกสารประกอบการสอน การปกครองท้องถิ่นไทย. เพชรบุรี :
 มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- พรรณทิพย์ กาลชยานันท์. (2543). การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
 รามคำแหง.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2550). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 7).
 กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิโรฒ
 ประสานมิตร.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย.
- พุดสุข สกุลไทย. (2548). แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานี.
 วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏสุราษฎร์
 ธานี

- การดี อนันต์นาวี. (2545). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มาลี เฟ็งแจ่ม. (2546). แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ศึกษาเฉพาะเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2547). การจัดการยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ชรรคมงคลการพิมพ์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ = Leadership. กรุงเทพฯ : DIMOND IN BUSINESS WORD.
- รังสิมา เหลืองอ่อน. (2549). ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานและขีดความสามารถของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ขนาดกลางและขนาดเล็ก จังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์คณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรรณิ ลักณาโชค. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในเขตจังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- วราภรณ์ รัตนอาชไนย. (2544). องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (ศึกษาเฉพาะนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี). วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วลัยลักษณ์ คำเพ็ญ. (2544). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร: กรณีศึกษา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วันชัย นพรัตน์. (2540). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา

12. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

- วัลลี จันทเรนทร์. (2551). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง. งานวิจัยสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง.**
- วิระวัฒน์ ปั่นนิตามัย. (2544). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ทบุคส์.**
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). **องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.**
- _____. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.**
- ศิริวิทย์ หมุ่น้อย. (2550). **แรงจูงใจการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มภารกิจอำนวยการในสถาบันมะเร็งแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.**
- เสาวนิต เสาธานนท์. (2542). **ภาวะผู้นำ. นครราชสีมา : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.**
- สมบูรณ์ นาครินทร์. (2545). **การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสุรินทร์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏสุรินทร์.**
- สมบูรณ์ ปานนาค. (2546). **ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานเขตส่วนภูมิภาคเขต 7 จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- สมพร สุทัศน์ย์. (2542). **มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- สมมาต เพ็ชรเรือง. (2546). **ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มโตชิบา (ประเทศไทย) ในเขตสวนอุตสาหกรรมบางกะดี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สถาบันราชภัฏพระนคร.**
- สภาร่างรัฐธรรมนูญ. (2550). **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.**
- สายัณห์ ตากมัจฉา. (2546). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดระยอง. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- สิน พันธุ์พินิจ. (2549). **เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด.**

- สิริน สุริยวงศ์. (2548). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การสวนพฤกษศาสตร์**
 วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
 สุทัศน์ จันท. (2551). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษา**
ประจวบคีรีขันธ์. ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
 และพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- สุภพ กันธิมา. (2550). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล จังหวัดเชียงใหม่**.
 วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุภาวดี ติมีนทร. (2550). **ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรมการองค์การบริหารส่วนตำบล**
อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
 สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สุรศักดิ์ ชุ่มสลับ. (2545). **การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารองค์การธุรกิจจตุรทิศของเรดดิน**
กรณีศึกษาองค์กรในเครือไปโอไฟล์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุรางค์ ไคว้ตระกูล. (2541). **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวรรณณี ทับทิมอ่อน. (2548). **แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท บาง**
ปะกง จำกัด. ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบาย
 สาธารณะ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- หทัยรัตน์ มาลัยกฤษณะชลี. (2547). **ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน**
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์
 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยนิวัฒนา.
- อเนก นิมมานนिरชร. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผล**
การบริหารงาน วิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด
นครราชสีมา. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย
 ราชภัฏนครราชสีมา.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). **The implication of transactional and transformational leadership for individual, team, and organization development**. Research in Organization Change and Development.
- Krejcie, R.V. and Eayrle, W. M. (1970). **Determining Sample size for Research Activities**. Journal of Educational and Psychological Measurement.
- Luthans, F. (1992). **Organizational Behavior** . 6th .ed. New York : McGraw – Hill.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0555.45/ว.216

ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
อ.เมือง จ.เพชรบุรี 76000

16 กรกฎาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์

ด้วยศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้เปิดสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบทมาตั้งแต่ปีการศึกษา 2549 ปัจจุบันมีนักศึกษาอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้วิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพและมีคุณค่าทางวิชาการ ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างสูง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา ซึ่งมีหัวข้อเรื่องและรายละเอียดดังนี้ คือ

ชื่อนักศึกษา	ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
นายวิทยา วงศ์ติณชาติ รหัส 519722S12	การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร	ดร.มณฑา จำปาเหลือง ดร.บุษราคัม ทรัพย์อุดมผล

ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบด้วยแล้ว จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาโรช เพ็ญบัวขาว)
ผู้ช่วยอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

บัณฑิตศึกษา ศูนย์จัดการศึกษาฯ

โทรสาร. 0 32-493290



ที่ ศธ 0555.45/ว.216

ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
อ.เมือง จ.เพชรบุรี 76000

16 กรกฎาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสุรัตน์ เกาสมบัติ

ด้วยศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้เปิดสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบทมาตั้งแต่ปีการศึกษา 2549 ปัจจุบันมีนักศึกษาอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้วิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพและมีคุณค่าทางวิชาการ ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างสูง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา ซึ่งมีหัวข้อเรื่องและรายละเอียดดังนี้ คือ

ชื่อนักศึกษา	ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
นายวิทยา วงศ์ดิณชาติ รหัส 519722S12	การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร	ดร.มณฑา จำปาเหลือง ดร.บุษราคัม ทรัพย์อุดมผล

ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบด้วยแล้ว จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาโรช เพ็ญบัวขาว)
ผู้ช่วยอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

บัณฑิตศึกษา ศูนย์จัดการศึกษาฯ

โทรสาร. 0 32-493290



ที่ ศธ 0555.45/ว.216

ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
อ.เมือง จ.เพชรบุรี 76000

16 กรกฎาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายกิติชาติ ชูสุริแสง

ด้วยศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้เปิดสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบทมาตั้งแต่ปีการศึกษา 2549 ปัจจุบันมีนักศึกษาอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้วิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพและมีคุณค่าทางวิชาการ ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างสูง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา ซึ่งมีหัวข้อเรื่องและรายละเอียดดังนี้ คือ

ชื่อนักศึกษา	ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
นายวิทยา วงศ์ดิณชาติ รหัส 519722S12	การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของ ผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร	ดร.มณฑา จำปาเหลือง ดร.บุษราคัม ทรัพย์อุดมผล

ทั้งนี้นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบไปด้วยแล้ว จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาโรช เผือกบัวขาว)

ผู้ช่วยอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

บัณฑิตศึกษา ศูนย์จัดการศึกษาฯ

โทรสาร. 0 32-493290

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย



ที่ ศธ. 0555.45/ว.215

ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
อ.เมือง จ.เพชรบุรี 76000

16 กรกฎาคม 2553

เรื่อง ขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน นายเทศบาลตำบลวังไผ่

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายวิทยา วงศ์ดิณชาติ รหัสประจำตัว 519722s12 เป็นนักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร จึงขออนุญาตส่งแบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลในการวิจัยโดย ขอความอนุเคราะห์หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามดังกล่าวเพื่อประโยชน์ ในการศึกษาโดยผู้วิจัยจะเป็น ผู้มาเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาโรช เผือกบัวขาว)

ผู้ช่วยอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

บัณฑิตศึกษา ศูนย์จัดการศึกษาฯ

โทรสาร. 0 32-493290

รายชื่อเทศบาลตำบล

รายชื่อเทศบาลตำบลที่เก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 20 แห่ง มีดังนี้

- 1 เทศบาลตำบลวังไผ่
- 2 เทศบาลตำบลท่ายาง
- 3 เทศบาลตำบลท่าแซะ
- 4 เทศบาลตำบลเนินสันติ
- 5 เทศบาลตำบลมาบอำมฤต
- 6 เทศบาลตำบลวังใหม่
- 7 เทศบาลตำบลสะพลี
- 8 เทศบาลตำบลหาดทรายรี
- 9 เทศบาลตำบลละแม
- 10 เทศบาลตำบลชุมโค
- 11 เทศบาลตำบลทะเลทรัพย์
- 12 เทศบาลตำบลทุ่งตะไคร
- 13 เทศบาลตำบลนาโพธิ์
- 14 เทศบาลตำบลบางลึก
- 15 เทศบาลตำบลปะทิว
- 16 เทศบาลตำบลปากตะโก
- 17 เทศบาลตำบลปากน้ำ
- 18 เทศบาลตำบลปากน้ำหลังสวน
- 19 เทศบาลตำบลพะโต๊ะ
- 20 เทศบาลตำบลบางหมาก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจ
ของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพรคำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารของงานเทศบาลในภาพรวม และไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแต่ประการใด ฉะนั้นความตั้งใจและข้อเท็จจริงในการตอบแบบสอบถามของท่านจะช่วยให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุผลเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการตามหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในโอกาสต่อไปด้วย

2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัด

ชุมพร

ตอนที่ 3 ระดับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

2. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตรงตามความคิดเห็นของท่าน

3. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะนำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายวิทยา วงศ์ติณชาติ

นักศึกษารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

**การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจ
ของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร**

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 5 ข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความตาม
สภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านในปัจจุบัน

1. สายการปฏิบัติงาน

สายบริหาร

สายปฏิบัติ

2. เพศ

ชาย

หญิง

3. อายุ

น้อยกว่า 30 ปี

30 - 39 ปี

40 - 49 ปี

50 ปีขึ้นไป

4. การศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

สูงกว่าปริญญาโท

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

น้อยกว่า 5 ปี

5 - 9 ปี

10 - 14 ปี

15 - 20 ปี

สูงกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลใน
จังหวัดชุมพร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลง ในช่องว่างที่ตรงกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร เพียงคำตอบเดียว ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ ดังนี้

ระดับมากที่สุด	ให้	5	คะแนน
ระดับมาก	ให้	4	คะแนน
ระดับปานกลาง	ให้	3	คะแนน
ระดับน้อย	ให้	2	คะแนน
ระดับน้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับภาวะผู้นำ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<u>การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</u> ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
2	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ วิกฤติ					
3	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและมีวิสัยทัศน์ สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน					
4	ผู้บริหารไว้ใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน					
5	ผู้บริหารประพฤติตนให้ผู้ร่วมงานเกิดความเคารพนับ ถือและ ศรัทธา					
6	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกรักเต็มใจในการ ปฏิบัติงาน					
7	ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมประกอบการ พิจารณาตัดสินใจ					
8	ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพในการ ทำงาน					
9	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ร่วมกับ ผู้ร่วมงาน					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับภาวะผู้นำ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10	ผู้บริหารมีพฤติกรรมสร้างความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าจะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้					
11	ผู้บริหารประพฤติตนทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจ					
12	การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานสม่ำเสมอ					
13	ผู้บริหารพยายามเน้นให้เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน					
14	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน					
15	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถปฏิบัติได้					
16	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้รู้เข้าใจ เป้าหมายที่แท้จริงของเทศบาลตำบล					
17	ผู้บริหารสามารถมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ และผลประโยชน์ของเทศบาลตำบลที่จะเกิดขึ้น					
18	ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ปฏิบัติ					
19	ผู้บริหารสร้างกระบวนการคิดเชิงบวกในการปฏิบัติงาน					
20	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของเทศบาลตำบลร่วมกัน					
21	การกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารกระตุ้นเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นแนวทางหรือวิธีในการแก้ไขปัญหา					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับภาวะผู้นำ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
22	ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหา					
23	ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน					
24	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ๆ					
25	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม					
26	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์ปัญหาด้วยเหตุผล					
27	<u>การกระตุ้นการใช้ปัญญา (ต่อ)</u> ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน					
28	ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างสามารถแก้ไขได้					
29	<u>การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</u> ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
30	ผู้บริหารเห็นคุณค่า ความรู้ ความสามารถ แนวความคิดของผู้ร่วมงาน					
31	ผู้บริหารมีการพบปะ พูดคุยกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
32	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นผู้ร่วมงาน					
33	ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานมีส่วนรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน					
34	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและเข้าใจถึงความแตกต่างของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับภาวะผู้นำ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
35	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอยากพัฒนาจุดเด่นของตนเอง					
36	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง					

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลใน
จังหวัดชุมพร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลง ในช่องว่างที่ตรงกับระดับการสร้างแรงจูงใจในการ
ทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร เพียงคำตอบเดียว ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ ดังนี้

ระดับมากที่สุด	ให้	5	คะแนน
ระดับมาก	ให้	4	คะแนน
ระดับปานกลาง	ให้	3	คะแนน
ระดับน้อย	ให้	2	คะแนน
ระดับน้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน

ข้อ	การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจในการทำงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ด้านความสำเร็จของงาน					
	ทำงานสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้					
	ข้อเสนอแนะของท่านได้รับการพิจารณาเพื่อนำไปปฏิบัติ					
	ท่านได้กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้และได้ทำสำเร็จเสมอ					
	เมื่อท่านพบปัญหาในการทำงานท่านสามารถแก้ไขได้สำเร็จเสมอ					
	ผลงานของท่านที่ออกมาส่วนมากประสบความสำเร็จมาตลอด					
2	การประเมินผลงานที่สำเร็จของท่านอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ					
	ด้านความก้าวหน้าของงาน					
	ท่านมีโอกาสที่จะได้รับผิดชอบในงานที่สำคัญเพิ่มขึ้น					
	ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น					
	ท่านมีโอกาสที่จะเพิ่มพูนทักษะ					
3	ท่านมีโอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพื่อที่จะสามารถทำงานได้หลายประเภท					

ข้อ	การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจในการทำงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11	ท่านมีโอกาที่จะก้าวหน้าในการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ					
12	ท่านมีโอกาเข้าประชุม เพื่อเพิ่มความสามารถของท่าน					
	<u>ด้านการยอมรับนับถือ</u>					
13	เพื่อนร่วมงานยอมรับในความสำเร็จของท่าน					
14	ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถ					
15	ผลงานและความคิดของท่านเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน					
16	ท่านมีผลงานที่สร้างจากความคิดสร้างสรรค์					
17	หน่วยงานอื่นๆยอมรับในผลงานของท่าน					
	<u>ด้านความรับผิดชอบ</u>					
18	ท่านมีความสามารถทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย					
19	งานที่ท่านทำเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการทำงาน					
20	ท่านได้รับเป็นหัวหน้างานตามความสามารถ					
21	ท่านมีโอกาสรับผิดชอบงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน					
	<u>ด้านลักษณะของงาน</u>					
22	ความพอใจที่ได้รับมอบหมายงาน					
23	การทำงานตรงกับความต้องการ					
24	งานที่ทำอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน					
	<u>ด้านการนิเทศงาน</u>					
25	ผู้บริหารมีการแนะนำงานอย่างสม่ำเสมอ					
26	ท่านได้มีโอกาสร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับการทำงาน					
27	ผู้บริหารมีการแนะนำให้แก้ไขส่วนบกพร่องอยู่เสมอ					
28	ผู้บริหารบรรยายการปฏิบัติงานให้ทราบ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับแรงจูงใจในการทำงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<u>ด้านสภาพแวดล้อมของงาน</u>					
29	ระบบอากาศมีการถ่ายเทสะดวกสบาย					
30	อุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ มีความเหมาะสม					
31	สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
	<u>ด้านนโยบายและการบริหาร</u>					
32	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อการบริหารงานและการจัดการภายในเทศบาลตำบล					
33	ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับท่านเป็นอย่างดี					
34	นโยบายการบริหารมีความเป็นไปได้ในการใช้เหตุผลและสติ					
	<u>ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน</u>					
35	ภายในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน					
36	ภายในกองของท่านสามารถทำงานร่วมกันได้ดี					
37	ท่านมีความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี					
38	มีกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์					
	<u>ด้านรายได้</u>					
39	ท่านได้รับรายได้ที่เพียงพอและเหมาะสม					
40	รายได้ที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม					
41	การขึ้นเงินเดือนเป็นที่น่าพอใจ					
42	รายได้มีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ					
43	รายได้ที่ได้รับมีความยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงาน					

ภาคผนวก ง

ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

ค่าความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่องานวิจัย (IOC)

สำหรับผู้เชี่ยวชาญ

เรื่อง

การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจ
ของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร 2) เพื่อศึกษาการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

2. แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร

3. โปรดพิจารณาว่าข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้เป็นวัดตรงตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้หรือไม่โดยทำเครื่องหมาย/ในช่องคะแนนพิจารณาตามความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

+ 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้

- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้

ขอขอบคุณในความกรุณาของท่าน

วิทยา วงศ์ดิณชาติ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ท่านเลือก

1. สายการปฏิบัติงาน

สายบริหาร

สายปฏิบัติ

2. เพศ

ชาย

หญิง

3. อายุ

น้อยกว่า 30 ปี

30 - 39 ปี

40 - 49 ปี

50 ปีขึ้นไป

4. การศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

สูงกว่าปริญญาโท

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

น้อยกว่า 5 ปี

5 - 9 ปี

10 - 14 ปี

15 - 20 ปี

สูงกว่า 20 ปี

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่องการศึกษา
ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบล
ในจังหวัดชุมพร

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของเทศบาลตำบลในจังหวัด
ชุมพร

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			คะแนน รวม	ค่า IOC	ความ หมาย
		1	2	3			
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ วิกฤติ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและมีวิสัยทัศน์ สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
4	ผู้บริหารไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
5	ผู้บริหารประพฤติตนให้ผู้ร่วมงานเกิดความเคารพ นับ ถือ และศรัทธา	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
6	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกเต็มใจในการ ปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
7	ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมประกอบการ พิจารณาตัดสินใจ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
8	ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพในการ ทำงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
9	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ร่วมกับ ผู้ร่วมงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
10	ผู้บริหารมีพฤติกรรมสร้างความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่า จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
11	ผู้บริหารประพฤติตนทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความ ภาคภูมิใจ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			คะแนน รวม	ค่า IOC	ความ หมาย
		1	2	3			
1	การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
2	ผู้บริหารพยายามเน้นให้เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถปฏิบัติได้	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้รู้เข้าใจ เป้าหมายที่แท้จริงของเทศบาลตำบล	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสามารถมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้และผลประโยชน์ของเทศบาลตำบลที่จะเกิดขึ้น	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
7	ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ปฏิบัติ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสร้างกระบวนการคิดเชิงบวกในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
9	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	การกระตุ้นการใช้ปัญญา						
1	ผู้บริหารกระตุ้นเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นแนวทางหรือวิธีในการแก้ไขปัญหา	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหา	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
3	ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ๆ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			คะแนน รวม	ค่า IOC	ความ หมาย
		1	2	3			
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์ปัญหาด้วยเหตุผล	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
7	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างสามารถแก้ไขได้	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
1	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
2	ผู้บริหารเห็นคุณค่า ความรู้ ความสามารถ แนวความคิดของผู้ร่วมงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีการพบปะ พูดคุยกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
4	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นผู้ร่วมงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
5	ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานมีส่วนรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
6	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและเข้าใจถึงความแตกต่างของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอยากพัฒนาจุดเด่นของตนเอง	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
8	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสนในการพัฒนาตนเอง	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารเทศบาลตำบลใน
จังหวัดชุมพร

ข้อ	การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหาร เทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			คะแนน รวม	ค่า IOC	ความ หมาย
		1	2	3			
1	ด้านความสำเร็จของงาน						
	ทำงานสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	ข้อเสนอแนะของท่านได้รับการพิจารณาเพื่อนำไปปฏิบัติ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	ท่านได้กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้และได้ทำสำเร็จเสมอ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	เมื่อท่านพบปัญหาในการทำงานท่านสามารถแก้ไขได้สำเร็จเสมอ	1	1	0	2	0.6	ใช้ได้
	ผลงานของท่านที่ออกมาส่วนมากประสบความสำเร็จมาตลอด	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
2	การประเมินผลงานที่สำเร็จของท่านอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	ด้านความก้าวหน้าของงาน						
	ท่านมีโอกาที่จะได้รับผิชอบในงานที่สำคัญเพิ่มขึ้น	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	ท่านมีโอกาask้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	ท่านมีโอกาที่จะเพิ่มพูนทักษะ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	ท่านมีโอกาที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อที่จะสามารถทำงานได้หลายประเภท	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
3	ท่านมีโอกาที่จะก้าวหน้าในการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	ท่านมีโอกาเข้าประชุม เพื่อเพิ่มความสามารถของท่าน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้

ข้อ	การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหาร เทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			คะแนน รวม	ค่า IOC	ความ หมาย
		1	2	3			
1	ด้านการยอมรับนับถือ						
	เพื่อนร่วมงานยอมรับในความสำเร็จของท่าน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	ผลงานและความคิดของท่านเป็นที่ยอมรับของ เพื่อนร่วมงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	ท่านมีผลงานที่สร้างจากความคิดสร้างสรรค์	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
5	หน่วยงานอื่นๆยอมรับในผลงานของท่าน	1	0	1	2	0.6	ใช้ได้
1	ด้านความรับผิดชอบ						
	ท่านมีความสามารถทำงานให้สำเร็จตาม เป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	งานที่ท่านทำเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการ ทำงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	ท่านได้รับเป็นหัวหน้างานตามความสามารถ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	ท่านมีโอกาสรับผิดชอบงานร่วมกับเพื่อน ร่วมงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
5	ท่านมีโอกาสรับผิดชอบงานที่นอกเหนือจาก งานประจำ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้

ข้อ	การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหาร เทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			คะแนน รวม	ค่า IOC	ความ หมาย
		1	2	3			
	ด้านลักษณะของงาน						
1	ความพอใจที่ได้รับมอบหมายงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
2	การทำงานตรงกับความต้องการ	1	1	0	2	0.6	ใช้ได้
3	งานที่ทำอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ของท่าน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
4	ท่านมีการสร้างผลงานจากความรู้ ความสามารถ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	ด้านการนิเทศงาน						
1	ผู้บริหารมีการแนะนำงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
2	ท่านได้มีโอกาสร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับการ ทำงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีการแนะนำให้แก้ไขส่วนบกพร่อง อยู่เสมอ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
4	ผู้บริหารรายงานผลการปฏิบัติงานของ ผู้ร่วมงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
5	ผู้บริหารบรรยายการปฏิบัติงานให้ทราบ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	ด้านสภาพแวดล้อมของงาน						
1	แสงภายในแผนกมีความสว่างเพียงพอ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
2	ระบบอากาศมีการถ่ายเทสะดวกสบาย	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
3	อุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ มีความเหมาะสม	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
4	สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
5	มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	ด้านนโยบายและการบริหาร						
1	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อการบริหารงานและการ จัดการภายในบริษัท	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้

ข้อ	การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหาร เทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			คะแนน รวม	ค่า IOC	ความ หมาย
		1	2	3			
2	การติดต่อสื่อสารกันภายในบริษัทสะดวกและรวดเร็ว	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับท่านเป็นอย่างดี	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
4	นโยบายการบริหารมีความเป็นไปได้ในการใช้เหตุผลและสติ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
5	ระบบการบริหารงานเป็นไปตามโครงสร้าง	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
1	ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน						
	ภายในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	ภายในแผนกของท่านสามารถทำงานร่วมกันได้ดี	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	ท่านมีความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	ผู้บริหารเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
5	มีกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
1	ด้านรายได้						
	ท่านได้รับรายได้ที่เพียงพอและเหมาะสม	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	รายได้ที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม	0	1	1	2	0.6	ใช้ได้
	การขึ้นเงินเดือนเป็นที่น่าพอใจ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	รายได้ที่ได้รับเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
	รายได้มีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้
6	รายได้ที่ได้รับมีความยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	3	1.0	ใช้ได้

ภาคผนวก จ

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	LCL1	3.1333	.6288	30.0
2.	LCL2	3.7667	.6789	30.0
3.	LCL3	3.2333	.5683	30.0
4.	LCL4	3.7000	.5960	30.0
5.	LCL5	3.3000	.7944	30.0
6.	LCL6	3.3000	.7022	30.0
7.	LCL7	3.2333	.8172	30.0
8.	LCL10	3.2000	.6644	30.0
9.	LCL11	3.3667	.8087	30.0
10.	LCL12	3.2667	.6915	30.0
11.	LCL13	3.0333	.6149	30.0
12.	LIM14	3.0000	.7878	30.0
13.	LIM16	3.4000	.7701	30.0
14.	LIM17	3.5333	.8604	30.0
15.	LIM18	3.2333	.7279	30.0
16.	LIM19	3.2333	.5040	30.0
17.	LIM20	3.1667	.5921	30.0
18.	LIM21	3.2000	.6644	30.0
19.	LIM22	3.3333	.5467	30.0
20.	LIM23	3.1333	.6814	30.0
21.	LIS24	3.2667	.7397	30.0
22.	LIS25	3.0667	.7397	30.0
23.	LIS26	3.1667	.7466	30.0
24.	LIS28	2.9667	.8899	30.0
25.	LIS29	2.9667	.8503	30.0
26.	LIS30	3.0000	.7878	30.0
27.	LIS31	3.0333	.7649	30.0
28.	LIS32	3.0000	.8710	30.0
29.	LIC33	3.4333	1.0726	30.0
30.	LIC34	3.2667	.9444	30.0
31.	LIC35	3.4000	.8944	30.0
32.	LIC36	4.0000	3.4541	30.0
33.	LIC37	3.7333	.7397	30.0
34.	LIC38	3.6000	.9685	30.0
35.	LIC39	3.0333	.9279	30.0
36.	LIC40	3.1000	.8847	30.0
37.	MACH1	3.3667	.7184	30.0
38.	MACH2	3.0667	.8277	30.0
39.	MACH3	3.4333	.7279	30.0
40.	MACH4	3.3667	.7184	30.0
41.	MACH5	3.4000	.6747	30.0
42.	MACH6	3.4000	.6747	30.0
43.	MADV7	3.4333	.6261	30.0
44.	MADV8	3.0000	.9097	30.0
45.	MADV9	3.1667	.9855	30.0
46.	MADV10	3.0667	1.0148	30.0

47.	MADV11	3.2000	1.0306	30.0
48.	MADV12	2.9333	1.1121	30.0
49.	MRCE13	3.3000	.7497	30.0
50.	MRCE14	3.2667	.6915	30.0
51.	MRCE15	3.2333	.6789	30.0
52.	MRCE16	3.1333	.6288	30.0
53.	MRCE17	3.1667	.6477	30.0
54.	MRES18	3.5667	.6261	30.0
55.	MRES19	3.3333	.6609	30.0
56.	MRES20	3.1667	.9129	30.0
57.	MRES21	3.6667	.7112	30.0
58.	MWIT23	3.3667	.7184	30.0
59.	MWIT24	3.4000	.7701	30.0
60.	MWIT25	3.5667	.7279	30.0
61.	MSUR27	2.8333	.7466	30.0
62.	MSUR28	3.0667	.9072	30.0
63.	MSUR29	2.8000	.8867	30.0
64.	MSUR31	2.7000	.8769	30.0
65.	MWOC32	4.2333	.7279	30.0
66.	MWOC33	5.7667	9.1338	30.0
67.	MWOC34	3.8667	.8193	30.0
68.	MPOA37	3.3667	.7649	30.0
69.	MPOA39	3.1667	.8339	30.0
70.	MPOA40	3.2667	.5833	30.0
71.	MITR42	3.5333	.8996	30.0
72.	MITR43	3.6333	.9279	30.0
73.	MITR44	3.6667	.7112	30.0
74.	MITR46	3.1333	.8604	30.0
75.	MSAI47	3.3333	.8023	30.0
76.	MSAI48	3.3333	.7112	30.0
77.	MSAI49	3.0000	.9097	30.0
78.	MSAI51	3.1333	.9371	30.0
79.	MSAI52	3.2333	.7279	30.0

*** Warning *** Determinant of matrix is zero

Statistics based on inverse matrix for scale ALPHA
are meaningless and printed as .

N of Cases = 30.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	261.8667	1488.2575	38.5779	79

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3.3148	2.7000	5.7667	3.0667	2.1358	.1485

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
LCL1	258.7333	1457.3747	.6350	.	.9139
LCL2	258.1000	1469.7483	.3467	.	.9148
LCL3	258.6333	1461.6885	.6040	.	.9142
LCL4	258.1667	1473.3851	.3173	.	.9150
LCL5	258.5667	1450.2540	.6177	.	.9136
LCL6	258.5667	1458.9437	.5373	.	.9141
LCL7	258.6333	1452.1713	.5687	.	.9138
LCL10	258.6667	1460.4368	.5392	.	.9142
LCL11	258.5000	1456.3276	.5067	.	.9141
LCL12	258.6000	1452.5241	.6689	.	.9137
LCL13	258.8333	1461.2471	.5665	.	.9142
LIM14	258.8667	1449.9126	.6288	.	.9136
LIM16	258.4667	1462.7402	.4231	.	.9144
LIM17	258.3333	1443.5402	.6727	.	.9132
LIM18	258.6333	1456.3782	.5643	.	.9140
LIM19	258.6333	1464.7920	.6017	.	.9143
LIM20	258.7000	1457.5276	.6720	.	.9139
LIM21	258.6667	1461.8161	.5118	.	.9143
LIM22	258.5333	1469.7057	.4355	.	.9147
LIM23	258.7333	1453.9954	.6503	.	.9138
LIS24	258.6000	1459.2138	.5043	.	.9142
LIS25	258.8000	1447.5448	.7136	.	.9134
LIS26	258.7000	1460.2862	.4804	.	.9143
LIS28	258.9000	1440.3690	.6972	.	.9131
LIS29	258.9000	1437.4034	.7775	.	.9128
LIS30	258.8667	1446.8782	.6800	.	.9134
LIS31	258.8333	1450.3506	.6406	.	.9136
LIS32	258.8667	1447.1540	.6088	.	.9135
LIC33	258.4333	1459.4954	.3369	.	.9146
LIC34	258.6000	1430.6621	.7937	.	.9124
LIC35	258.4667	1470.7402	.2437	.	.9151
LIC36	257.8667	1543.2920	-.2468	.	.9270
LIC37	258.1333	1460.2575	.4856	.	.9142
LIC38	258.2667	1462.5471	.3344	.	.9147
LIC39	258.8333	1440.9023	.6600	.	.9131
LIC40	258.7667	1440.9437	.6927	.	.9131
MACH1	258.5000	1448.5345	.7170	.	.9134
MACH2	258.8000	1457.6828	.4729	.	.9142
MACH3	258.4333	1455.0816	.5878	.	.9139
MACH4	258.5000	1454.3276	.6098	.	.9138
MACH5	258.4667	1458.3954	.5707	.	.9141
MACH6	258.4667	1460.1195	.5369	.	.9142

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
MADV7	258.4333	1460.8747	.5640	.	.9142
MADV8	258.8667	1446.5333	.5910	.	.9135
MADV9	258.7000	1438.9069	.6471	.	.9131
MADV10	258.8000	1432.8552	.7077	.	.9127
MADV11	258.6667	1435.6782	.6597	.	.9129
MADV12	258.9333	1439.0299	.5688	.	.9133
MRCE13	258.5667	1447.8402	.6986	.	.9134
MRCE14	258.6000	1455.0069	.6212	.	.9138
MRCE15	258.6333	1452.1713	.6885	.	.9136
MRCE16	258.7333	1460.1333	.5770	.	.9141
MRCE17	258.7000	1464.9069	.4625	.	.9145
MRES18	258.3000	1457.9414	.6259	.	.9140
MRES19	258.5333	1453.3609	.6839	.	.9137
MRES20	258.7000	1454.5621	.4719	.	.9141
MRES21	258.2000	1456.8552	.5691	.	.9140
MWIT23	258.5000	1455.2931	.5920	.	.9139
MWIT24	258.4667	1451.3609	.6187	.	.9137
MWIT25	258.3000	1460.7000	.4857	.	.9143
MSUR27	259.0333	1450.0333	.6624	.	.9136
MSUR28	258.8000	1440.5793	.6804	.	.9131
MSUR29	259.0667	1458.1333	.4332	.	.9143
MSUR31	259.1667	1459.3161	.4205	.	.9143
MWOC32	257.6333	1472.7230	.2686	.	.9151
MWOC33	256.1000	1165.5414	.3837	.	.9613
MWOC34	258.0000	1457.7931	.4762	.	.9142
MPOA37	258.5000	1464.6724	.3929	.	.9146
MPOA39	258.7000	1454.1483	.5254	.	.9139
MPOA40	258.6000	1468.2483	.4400	.	.9146
MITR42	258.3333	1446.8506	.5932	.	.9135
MITR43	258.2333	1447.0126	.5721	.	.9136
MITR44	258.2000	1456.7172	.5717	.	.9140
MITR46	258.7333	1449.5126	.5801	.	.9136
MSAI47	258.5333	1460.4644	.4427	.	.9143
MSAI48	258.5333	1467.0851	.3794	.	.9147
MSAI49	258.8667	1470.0506	.2491	.	.9151
MSAI51	258.7333	1457.5816	.4164	.	.9143
MSAI52	258.6333	1461.5506	.4703	.	.9143

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 79 items

Alpha = .9156 Standardized item alpha = .9737