



ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการบริหารกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร  
เทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร

**The Relationship between Administrative Behavior of Administrators and Morale  
in Working of Officials of the Subdistrict Municipalities in Pathio District,  
Chumphon Province**

ชาติชาย สวัสดิ์ศรี

Chatchai Sawatsri

วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

**Master of Public Administration Thesis in Urban and Rural**

**Development and Administration**

**Phetchaburi Rajabhat University**

**2554**

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกรรมการบริหารกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร  
เทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร  
ผู้วิจัย นายชาติชาย สวัสดิ์ศรี  
สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท

---

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....ประธานกรรมการ  
(ดร.ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ)

.....ประธานกรรมการ  
(ดร.บุษราคัม สิงห์ชัย)

.....กรรมการ  
(ดร.ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
(รองศาสตราจารย์สุนันท์ นิลพงษ์)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาโรช เผือกบัวขาว)  
บัณฑิตศึกษา  
ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง

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

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกรรมการบริหารกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร  
เทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ผู้วิจัย นายชาติชาย สวัสดิ์ศรี สาขาวิชา การบริหารและพัฒนา  
ประชาคมเมืองและชนบท พ.ศ. 2554

## บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร  
เทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร 2) ระดับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร  
ในเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับ  
ขวัญและกำลังใจของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ  
บุคลากรของเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร จำนวน 250 คน ซึ่งประกอบด้วยนายกเทศมนตรี  
รองนายกเทศมนตรี และพนักงานเทศบาล ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ  
รวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร  
มีพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การสื่อสารในองค์กร รองลงมาคือ ความคิด  
ริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านอุดมการณ์ในการทำงาน
2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร  
โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบุคลากร รองลงมาคือ  
ด้านการบริการ และด้านลักษณะการปกครองบังคับบัญชา
3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญและกำลังใจของ  
บุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ข้อค้นพบจากการวิจัย คือ พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลขวัญกำลังใจ  
ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เป็นเพราะผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กร  
ซึ่งส่งผลทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีความสัมพันธ์และปรับปรุง  
ลักษณะการปกครองบังคับบัญชาให้เหมาะสมเพิ่มขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน  
มากขึ้น

**Thesis Title :** The Relationship between Administrative Behavior of Administrators and Morale in Working of Officials of the Subdistrict Municipalities in Pathio District, Chumphon Province  
**Researcher :** Mr.Chartchai Sawatsri **Major :** Urban and Rural Community Development and Administration **Year :** 2011

### **Abstract**

The purposes of this research were to study: 1) the level of administrative behavior of the Subdistrict Municipality administrators in Pathio District, Chumphon Province, 2) the level of morale in working of the Subdistrict Municipality officials in Pathio District, and 3) the relationship between the administrators' administrative behavior and the officials' morale in working. The 250 research samples were Mayors, Vice-Mayors, and officials from Subdistrict Municipalities in Pathio District, Chumphon Province, selected by using stratified random sampling method. The research tool used for data collection was the questionnaire. The data were analyzed by using mean, standard deviation, and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient.

The research results were as follows:

1. The administrative behavior of the Subdistrict Municipality administrators in Pathio District, Chumphon Province was at a medium level in overall aspects. The three behaviors at the highest level of performance were communication in organization, creativity, and work ideology.
2. The morale in working of the Subdistrict Municipality officials was at a medium level in overall aspects. The three aspects at the highest level were administrator-personnel relationship, service, and governance characteristics.
3. There was a positive relationship with statistical significance at 0.05 level between the administrators' administrative behavior and morale in working of the Subdistrict Municipality officials.

In conclusion, it was found that the medium level of administrators' administrative behavior and of officials' morale resulted from the administrators focusing on internal communication, which affected the higher working efficiency. Moreover, in order to increase officials' working morale level, the administrators should create more relationship and improve the governance characteristics.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ดร.ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.บุษราคัม สิงห์ชัย ประธานกรรมการสอบ และ รองศาสตราจารย์สุนันท์ นิลพงษ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งคอยแนะนำ แก้ไขและให้ข้อเสนอแนะ ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ต้นจนสำเร็จด้วยความเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ รวมถึงคณาจารย์ทุกท่านที่ประสาทวิชาให้

ขอขอบพระคุณ นายวีรวิทย์ อินทรสุภา ท้องถิ่นอำเภอปะทิว นายมนต์ชัย โกษฐเพชร นายกเทศมนตรีตำบลปะทิว นางเอื้ออารีย์ จิตมั่น จำเอกเกรียงไกร เปลี่ยนสินวล และจำเอกทะนงศักดิ์ สดากกร ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญอนุเคราะห์ตรวจสอบ แบบสอบถามและกรุณาสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษาแนะนำ ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ทำให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และทุกกำลังใจในครอบครัว ที่คอยห่วงใยให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนผู้วิจัย และเพื่อนร่วมรุ่นทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจ ความดี และประโยชน์จากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

ชาติชาย สวัสดิศรี

พฤษภาคม 2554

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(3)
Abstract.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพประกอบ.....	(10)
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
ประโยชน์ของการวิจัย.....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	33
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ.....	45
รูปแบบการปกครองท้องถิ่นแบบเทศบาล.....	62
ข้อมูลพื้นฐานของอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร.....	67
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	69
สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	75
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	78
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	78
เครื่องมือในการวิจัย.....	79
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	80

การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	81
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
4 ผลการวิจัย.....	84
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม..	85
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร.....	87
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรเทศบาล ตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร.....	96
ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	103
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	106
สรุปผลการวิจัย.....	106
การอภิปรายผล.....	111
ข้อเสนอแนะ.....	115
บรรณานุกรม.....	120
ภาคผนวก.....	125
ภาคผนวก ก หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	126
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	132
ภาคผนวก ค ค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....	141
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	147
ประวัติผู้วิจัย.....	148

## สารบัญญัตินี้

ตารางที่	หน้า
1.1	ข้อมูลจำนวนประชากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว..... 5
3.1	จำนวนประชาชนและกลุ่มตัวอย่าง..... 79
4.1	จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 85
4.2	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวม..... 87
4.3	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านอุดมการณ์ในการทำงาน..... 88
4.4	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์..... 89
4.5	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านการมีวิสัยทัศน์..... 90
4.6	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านการสื่อสารในองค์กร..... 91
4.7	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านการมีส่วนร่วม..... 92
4.8	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านการสร้างแรงจูงใจ..... 93
4.9	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านหลักธรรมาภิบาล..... 94
4.10	พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านการพัฒนาองค์กร..... 95
4.11	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวม..... 96
4.12	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านลักษณะการปกครองบังคับบัญชา..... 97
4.13	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบุคลากร..... 98



4.14	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านวัตถุประสงค์เป้าหมายนโยบายขององค์กร .....	98
4.15	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านความพึงพอใจในการทำงาน.....	99
4.16	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านระบบค่าตอบแทนการทำงาน.....	100
4.17	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ.....	101
4.18	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....	101
4.19	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านการบริการ.....	102
4.20	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร X.....	103
4.21	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร Y.....	104
4.22	ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญและกำลังใจของ บุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร.....	104

## สารบัญภาพประกอบ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
2.1 ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์.....	52

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการพัฒนาสังคมอันนำไปสู่การพัฒนาประเทศโดยส่วนรวมนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาไปพร้อม ๆ กันในหลาย ๆ ด้าน ทั้งการพัฒนาสภาพทางร่างกาย ทางจิตใจและความรู้สึกของมนุษย์ ในการดำเนินกิจการใดๆจะสำเร็จลุล่วงด้วยคืออย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงนั้น ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญที่สุดเพราะถึงแม้ว่าทรัพยากรอื่น ๆ จะดีเพียงไร ทรัพยากรเหล่านั้นจะไร้ค่าไม่สามารถสร้างประโยชน์หากว่าทรัพยากรมนุษย์ไม่มีคุณภาพ เมื่อเป็นเช่นนี้อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนามนุษย์เป็นพื้นฐานของการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ทั้งหมด การพัฒนามนุษย์เป็นงานที่ละเอียดอ่อนเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพราะมนุษย์มีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์มีความรู้สึก มนุษย์จะเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์จะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายประการรวมถึงการศึกษาเพราะการศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการพัฒนามนุษย์ให้มีคุณภาพ โดยการส่งเสริมความรู้ ความคิด ทักษะ เจตคติ ใ้รู้จักตนเองรู้จักชีวิตและเข้าใจสังคม มีความสามารถในการปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานไปในแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม และมีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างความสมดุลกลมกลืนกับการพัฒนามนุษย์ในด้านต่างๆได้เป็นอย่างดี คุณลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการบริหารของผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ (พนม พงษ์ไพบูลย์, 2544 : 7)

การบริหารงานใด ๆ ในองค์การให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลจำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดี รวมถึงจัดโครงสร้างขององค์การได้อย่างเหมาะสม และสิ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือคน (Man) เพราะการสรรหาคัดเลือกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมกับงาน “คน” จึงเป็นปัจจัยในการดำเนินงานที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกในองค์การ เพราะคนจะเป็นผู้ควบคุมปัจจัยอื่น ๆ ในการดำเนินงาน ซึ่งเช่น เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการบริหารจัดการ (Management) งานหลากหลายด้าน รวมทั้งงานด้าน งบประมาณ การปฏิบัติงานมากด้านเพียงใด ทั้งวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัย รวมทั้งมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพเพียงใด หากขาดคน หรือคนที่ไม่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน หรือไม่เหมาะสมกับงาน การดำเนินงานนั้นก็ไม้อาจจะดำเนินให้บรรลุผลสำเร็จไปได้ด้วยดี แต่กลับยิ่งจะทำให้เกิดความสิ้นเปลือง สูญเสียทรัพยากรในการทำงานมากขึ้น (สุภาพร พิศาลบุตร, 2542 : 1)

การบริหารราชการในรูปแบบของเทศบาล (อมร กิ่งเกษม, 2551 : 2) ได้กำหนดให้นายกเทศบาลมาจากการเลือกตั้งของประชาชน เป็นผู้กำกับดูแล ตลอดจนการกำหนดนโยบายในการพัฒนาตำบล ดังนั้นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เทศบาลตำบลประสบความสำเร็จในการบริหารงาน อยู่ที่การบริหารงานของนายกเทศบาลรวมทั้งคณะผู้บริหารเทศบาลตำบล และหากนายกเทศบาลมีพฤติกรรมการบริหารโดยไม่ยุติธรรม ไม่ซื่อสัตย์สุจริต หรือไม่ยึดแนวทางระเบียบราชการ จะทำให้เทศบาลนั้นได้รับความเสียหาย แต่หากนายกเทศบาลบริหารงานโดยยึดหลักธรรมภิบาล คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักประสิทธิภาพและหลักการมีส่วนร่วม รวมทั้งมีอุดมการณ์ในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีการสื่อสารในองค์กร การเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีการสร้างแรงจูงใจ มีแนวคิดในการพัฒนาองค์กร จะทำให้เทศบาลมีบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร สามารถนำไปสู่ความโปร่งใสในเทศบาลตำบลและลดการทุจริต นำไปสู่การพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ได้

การที่บุคคลจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น (แสวง ศิริพัฒน์, 2544 : 16) ขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน การได้รับการตอบสนองตามความต้องการอย่างเหมาะสมย่อมก่อให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาคมศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย กล่าวถึงความสำคัญของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในบุคลากรไว้ว่า ขวัญและกำลังใจของบุคคลหรือกลุ่มคนในหน่วยงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งที่จะทำให้งานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ จะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานหลายประการ คือ มีความสนใจ ศรัทธา และเชื่อมั่นต่อหน่วยงาน มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือ ร่วมใจกับผู้บังคับบัญชาและมีผู้ร่วมงาน มีความเสียสละ อดทน อดทน สามารถทำงานเต็มความสามารถ กล่าวว่าการปฏิบัติงานนั้น ตัวแปร สำคัญที่จะทำให้งานบรรลุหรือมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจของบุคคลและหมู่คณะนั่นเอง ซึ่งขวัญและกำลังใจของบุคคล ย่อมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่แสดงออก ในการทำงานว่าพอใจหรือไม่พอใจ มีความสุขหรือไม่มี ทำงานเต็มที่หรือไม่เพียงใด เมื่อใดที่ขวัญและกำลังใจของบุคคลและหมู่คณะสูง ผลงานก็จะสูงตามไปด้วย แต่เมื่อใดที่บุคคลและหมู่คณะมีขวัญในการทำงานอยู่ในระดับที่ต่ำ ผลงานก็จะต่ำ และขาดประสิทธิภาพตามไปด้วยเช่นกัน

ประสิทธิผลของงานในองค์กรนั้นกล่าวได้ว่า (แสวง ศิริพัฒน์, 2544 : 16) แนวทางการใช้ความสามารถของคนโดยให้เป็นประโยชน์ด้วยการรวบรวมความพยายามของคน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยส่งเสริมให้ทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ความขยันขันแข็ง ความกระตือรือร้น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความรับผิดชอบความสามัคคีอันเป็น

ภารกิจอันยิ่งใหญ่อย่างหนึ่งของผู้บริหารทุกระดับ วิธีที่จะทำให้คนสามารถบรรลุผลในการทำงานดังกล่าว มีอยู่หลายวิธี อาทิ การใช้ภาวะผู้นำ การจัดระบบงานที่เหมาะสม การส่งเสริมกำลังใจ การจัดสวัสดิการที่ดี ฯลฯ และวิธีการหนึ่งที่สำคัญ คือ การเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจในบุคคล โดยเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่ว ๆ ไปว่าขวัญและกำลังใจของคนมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอันมากและคนที่มีความรู้ ความสามารถสูง หากขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน งานที่ได้ก็จะมีขาดประสิทธิภาพ

จึงพอสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นองค์ประกอบสำคัญในการปฏิบัติงาน เพราะขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลรวมของการจงใจในสมาชิกระดับบุคคลหรือกลุ่ม หน่วยงาน จะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ย่อมขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการทำงานในหน่วยงานเป็นสำคัญ ทั้งนี้การให้ขวัญและกำลังใจบุคคลในองค์กรเกิดจากบทบาทของผู้นำหรือลักษณะท่าทีของผู้นำที่เห็นความสามารถของคนและให้ขวัญและกำลังใจกับคนในองค์กร ซึ่งความสามารถในการให้ขวัญและกำลังใจของผู้นำหรือผู้บริหารในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การประสานงาน การตัดสินใจ ความเอาใจใส่ต่อบุคลากร การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนบุคลากรให้มีความพึงพอใจในวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้ ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานที่ตนปฏิบัติ เกิดความกระตือรือร้นเกิดความขยันหมั่นเพียรซึ่งบุคลากรได้รับการเพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนทำให้งานประสบผลสำเร็จ หากในองค์กรมีการบริหารงานที่ดี มีการนิเทศงาน มีการติดตามประเมินผล ทุกคนเข้าใจในวัตถุประสงค์และนโยบายรวมถึงมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีความสำคัญต่องานได้รับการยกย่อง จนเกิดความพึงพอใจ ยินดีต่องาน ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของคนในองค์กรเช่นเดียวกัน การได้รับขวัญและกำลังใจเป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ผู้บริหารจึงต้องดำเนินการด้านการบริหารในองค์กรให้มีบรรยากาศที่ดีเช่น ความสะอาดสบาย สะอาดสำหรับบุคคล มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดี มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ได้รับสวัสดิการที่เหมาะสม ผู้บริหารในหน่วยงาน หรือองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการบำรุงขวัญ เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างเต็มตามศักยภาพอย่างมีความสุขและทำงานร่วมกันด้วยดี ทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

จากความสำคัญของพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญกำลังใจของบุคลากรที่ได้ศึกษา ทำให้ผู้วิจัยสนใจในการศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกรรมการบริหารกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร เพื่อนำผลการวิจัยมานำเสนอเป็นแบบอย่างในการพัฒนา การบริหารงานของเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร
2. เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร

## สมมติฐานการวิจัย

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการทดสอบถึงระดับและความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกรรมการบริหารกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ดังนี้

1. พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร เทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพรอยู่ในระดับปานกลาง
2. ขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในเทศบาลตำบล อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพรอยู่ในระดับปานกลาง
3. พฤติกรรมกรรมการบริหารและขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ

## ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ซึ่งประกอบด้วย นายกเทศมนตรี พนักงานเทศบาล จำนวน 6 แห่ง ประกอบด้วย
  - 1.1 เทศบาลตำบลปะทิว
  - 1.2 เทศบาลตำบลสะพลี
  - 1.3 เทศบาลตำบลทะเลทรัพย์

1.4 เทศบาลตำบลชุมโค

1.5 เทศบาลตำบลบางสน

1.6 เทศบาลตำบลมาบอำมฤต

2. กลุ่มตัวอย่างได้จากการเปิดตารางของเกรจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan) จากประชากร ดังนี้

ตารางที่ 1.1 ข้อมูลจำนวนประชากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว

หน่วยงาน	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)	ร้อยละ
เทศบาลตำบลปะทิว	นายกเทศมนตรี	1	1	0.40
	รองนายกเทศมนตรี	2	2	0.80
	พนักงานเทศบาลตำบล	51	44	17.60
เทศบาลตำบลสะพือ	นายกเทศมนตรี	1	1	0.40
	รองนายกเทศมนตรี	2	2	0.80
	พนักงานเทศบาลตำบล	48	40	16.00
เทศบาลตำบลทะเลทรัพย์	นายกเทศมนตรี	1	1	0.40
	รองนายกเทศมนตรี	2	2	0.80
	พนักงานเทศบาลตำบล	26	24	9.60
เทศบาลตำบลชุมโค	นายกเทศมนตรี	1	1	0.40
	รองนายกเทศมนตรี	2	2	0.80
	พนักงานเทศบาลตำบล	36	32	12.80
เทศบาลตำบลบางสน	นายกเทศมนตรี	1	1	0.40
	รองนายกเทศมนตรี	2	2	0.80
	พนักงานเทศบาลตำบล	21	19	7.60
เทศบาลตำบลมาบอำมฤต	นายกเทศมนตรี	1	1	0.40
	รองนายกเทศมนตรี	2	2	0.80
	พนักงานเทศบาลตำบล	91	73	29.20
<b>รวม</b>		<b>291</b>	<b>250</b>	<b>100.00</b>

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะจัดกลุ่มตัวแปรออกเป็น 3 ประเภท คือ

3.1 ตัวแปรพื้นฐาน ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน ประสบการณ์ในการทำงาน สถานภาพสมรส ของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.2 ตัวแปรต้น ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร รวม 8 ด้าน คือ 1. อุดมการณ์ในการทำงาน 2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3. การมีวิสัยทัศน์ 4. การสื่อสารในองค์กร 5. การมีส่วนร่วม 6. การสร้างแรงจูงใจ 7. หลักธรรมภิบาล 8. การพัฒนาองค์กร

3.3 ตัวแปรตาม ได้แก่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร รวม 8 ด้าน ประกอบด้วย 1. ลักษณะการปกครองบังคับบัญชา 2. ความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบุคลากร 3. วัตถุประสงค์เป้าหมายนโยบายขององค์กร 4. ความพึงพอใจในการทำงาน 5. ระบบค่าตอบแทนการทำงาน 6. ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ 7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน 8. การบริการ

### 4. ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้ คือ เทศบาลตำบลที่อยู่ในเขตอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร จำนวน 6 แห่ง ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

### 5. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการระหว่างเดือนมิถุนายน 2554 ถึงสิงหาคม 2554

## คำนิยามศัพท์เฉพาะ

**พฤติกรรมการบริหาร** หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกรวมทั้งทำที่ที่ผู้บริหารเทศบาลปฏิบัติและสามารถสังเกตได้ ซึ่งครอบคลุมพฤติกรรม 8 ด้าน ได้แก่ 1) อุดมการณ์ในการทำงาน 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) การสื่อสารในองค์กร 5) การมีส่วนร่วม 6) การสร้างแรงจูงใจ 7) หลักธรรมภิบาล และ 8) การพัฒนาองค์กร

**อุดมการณ์ในการทำงาน** หมายถึง แนวคิดที่มุ่งมั่นในการทำงานที่มุ่งผสมผสานกันระหว่างความเชื่อ เจตคติ และแนวความคิด หลักการ ซึ่งจะมีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่อยู่ในกลุ่มหรือองค์การได้ตามแนวคิดนั้น ๆ

**ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์** หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิม และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า



**การมีวิสัยทัศน์** หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร โดยร่วมกำหนด จุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทาง ที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำท่าย มีพลังและมีความเป็นไปได้

**การสื่อสารในองค์กร** หมายถึง การสื่อสารในการทำงานเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน ข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายในสภาพแวดล้อมที่เป็น บรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเวลา บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราว ตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

**การมีส่วนร่วม** หมายถึง บุคคลในแต่ละระดับมีการปฏิบัติร่วมกันทั้งในกระบวนการ วางแผน การสั่งการ และควบคุมการปฏิบัติในแต่ละส่วน ๆ อย่างเต็มความสามารถ ทั้งในทิศทาง เพื่อการปฏิบัติ การดำเนินการตามแผนร่วมกันหรือการนำเสนอซึ่งความคิดต่อกันในการดำเนินการ ตามกระบวนการจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

**การสร้างแรงจูงใจ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการมุ่งให้บุคลากรมีความปรารถนา หรือความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จโดยเกิดจากความพึงพอใจภายในที่จะ ปฏิบัติงานแล้วมีความสุข ไม่เกิดความเบื่อหน่าย หรือท้อถอย เป็นผู้ที่รักในงาน มีความตั้งใจจริง ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ให้ประสบความสำเร็จสูงสุดในการปฏิบัติงาน

**หลักธรรมาภิบาล** หมายถึง พฤติกรรมการบริหารงานที่มีการปกครองอย่างเป็นธรรม เป็นวัฒนธรรมในการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของมนุษย์ ซึ่งเป็นหลักการเพื่อการอยู่ร่วมกันในบ้านเมือง และสังคมอย่างมีความสุข สามารถประสานประโยชน์และคลี่คลายปัญหาข้อขัดแย้งโดยสันติวิธี และพัฒนาสังคมให้มีความยั่งยืนร่วมกัน

**การพัฒนาองค์กร** หมายถึง ความพยายามอย่างมีแผนที่มีมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในองค์กร เป็นความพยายามที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบขององค์กร ทั้งที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงทั้งวัฒนธรรมขององค์กรและระดับบุคคลซึ่งการเปลี่ยนแปลง ของบุคคลจะเป็นผลพลอยได้ของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร

**ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เทศบาลตำบล อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ประกอบด้วย ลักษณะการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ ของผู้บริหารกับบุคลากร วัตถุประสงค์เป้าหมายนโยบายขององค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ระบบค่าตอบแทนการทำงาน ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการบริการ

**ลักษณะการปกครองบังคับบัญชา** หมายถึง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารเทศบาล ตำบลปะทิว ให้ความสำคัญและสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร มีการให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานอยู่เสมอ รวมทั้งให้ความสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

**ความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบุคลากร** หมายถึง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร เทศบาลตำบลปะทิวที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนสามารถ เข้าพบผู้บริหาร ได้ตลอดเวลา รวมทั้งผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

**วัตถุประสงค์ เป้าหมายนโยบายองค์กร** หมายถึง เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร มีนโยบายให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตาม นโยบายร่วมกัน และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ

**ความพึงพอใจในการทำงาน** หมายถึง ผลตอบรับของผู้ปฏิบัติงานที่เต็มใจมุ่งในทำงาน มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเกิดจากการบริหารของผู้บริหารเทศบาลที่ทำให้บุคลากรยอมรับ นับถือ ยอมปฏิบัติตามโดยผู้บริหารอาจมีการจัดเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอ สนับสนุน มีผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม รวมทั้งมีการสนับสนุนความเชื่อมั่นในหน้าที่การงานว่ามี โอกาส ที่จะเจริญก้าวหน้าในอนาคต

**ระบบค่าตอบแทนการทำงาน** หมายถึง ค่าจ้างและค่าตอบแทนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าตอบแทนพาหนะเดินทาง ค่าช่วยเหลือบุตร ค่ารักษาพยาบาล และอื่น ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

**ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ** หมายถึง ผู้บริหารเทศบาลมีการบริหารเพื่อให้บุคลากร ในเทศบาลทุกคนมีโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้นได้จริง และผู้บริหารให้การส่งเสริม ทุกคนด้วยโอกาสที่เท่าเทียมกัน

**สภาพแวดล้อมในการทำงาน** หมายถึง เทศบาลมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน บุคลากรในหน่วยงานไม่มีความขัดแย้ง รวมทั้งมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้อยู่เสมอ

**การบริการ** หมายถึง กิจกรรมใดๆ ที่ให้บริการบุคลากรทั้งทางด้านร่างกายเพื่อตอบสนอง ความต้องการของบุคคล ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวก การสร้างความพอใจให้กับผู้รับบริการได้ มากที่สุด เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

**ความพึงพอใจในการทำงาน** หมายถึง ความพึงพอใจในสภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่ตาม ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนมีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาของตนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

**การบริหาร** หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดโครงสร้าง การจัดสายงานของ องค์กร การมอบหมายงาน การสั่งงาน การควบคุม การใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

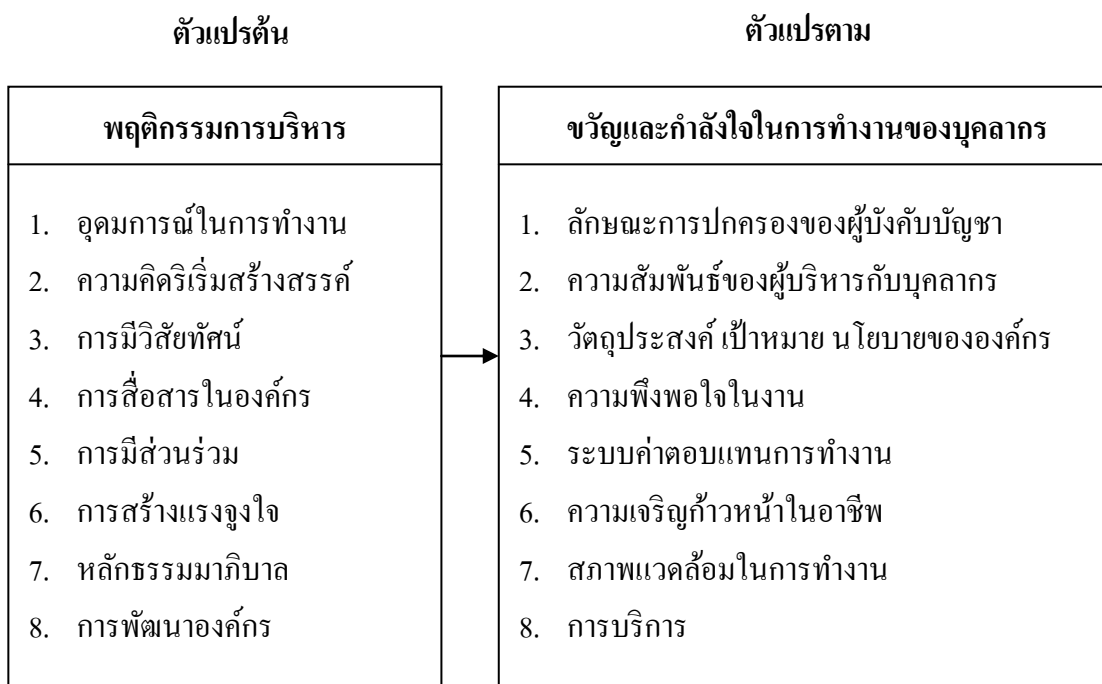
**เทศบาลตำบล** หมายถึง เทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร จำนวน 6 แห่ง ประกอบด้วย 1) เทศบาลตำบลปะทิว 2) เทศบาลตำบลสะพลี 3) เทศบาลตำบลทะเลทรัพย์ 4) เทศบาลตำบลชุมโค 5) เทศบาลตำบลบางสน 6) เทศบาลตำบลมาบอำมฤต

**ผู้บริหาร** หมายถึง นายกและรองนายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร จำนวน 6 แห่ง ประกอบด้วย 1) เทศบาลตำบลปะทิว 2) เทศบาลตำบลสะพลี 3) เทศบาลตำบลทะเลทรัพย์ 4) เทศบาลตำบลชุมโค 5) เทศบาลตำบลบางสน 6) เทศบาลตำบลมาบอำมฤต

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดพฤติกรรมกรรมการบริหารงานตามแนวคิดของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 114) ได้สรุปลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารมากำหนดเป็นตัวแปรต้น และนำแนวคิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากำหนดเป็นตัวแปรตาม ซึ่งได้กรอบแนวคิดดังนี้

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## ประโยชน์ของการวิจัย

1. ทราบระดับพฤติกรรมในการบริหารงานของนายกเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว
2. ทราบระดับขวัญและกำลังใจของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร
3. ทราบถึงความสัมพันธ์ของพฤติกรรมบริการกับขวัญและกำลังใจของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร
4. ทราบถึงแนวทางในการบำรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร
5. นำเสนอผู้บริหารเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนางานด้านการบริหารงานบุคคลของเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกรรมการบริหารกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพรเป็นกรณีศึกษาครั้งนี้ โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎี เอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ
4. รูปแบบการปกครองท้องถิ่นแบบเทศบาล
5. ข้อมูลพื้นฐานอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร

#### ความหมายของการบริหาร

หลุยส์ จาปาเทศ (2542 : 18) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินการจัดการในงานที่รับผิดชอบ (ซึ่งอาจจะมีทั้งคน เงิน สิ่งของ เครื่องใช้ และเวลา เป็นองค์ประกอบ) ให้บรรลุเป้าหมายได้ตามความประสงค์ ตามความปรารถนาและทันเวลา

ปรีชาวงษ์ อนุตรโรจน์ (2542 : 23) การจัดการ (Management) และการบริหาร (Administration) หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่จะร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้กระบวนการ การอำนวยความสะดวก การประสานงาน ติดตาม การประเมินผลการปฏิบัติงาน หน้าที่ของการจัดและบริหาร ก็คือ การวางแผน การจัดตั้งนโยบายของทีมงาน การวางวัตถุประสงค์และโครงการในอนาคต มอบหมายความรับผิดชอบให้หน่วยงานย่อยแต่ละระดับ เพื่อความร่วมมือ และใช้ประโยชน์จากมนุษย์ และทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่มอบหมาย

เจริญผล สุวรรณโชติ (2544 : 19) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการของสังคมอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่เข้ามาร่วมกันเพื่อทำกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่กำหนดเอาไว้ การกระทำนั้นจะเป็นการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ การดำเนินการเพื่อให้คงอยู่ต่อไป การกระตุ้นหรือการช่วยเหลือให้เกิดการกระทำ การควบคุมและการกระทำที่ทำให้เกิดการรวมกันเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อย่างมีระเบียบแบบแผน หรืออย่างไม่มีแบบแผน ทั้งในด้านของบุคคลและในด้านของวัตถุ

ดรัคเคอร์ (Drucker อ้างถึงในพรพจน์ ศรีคัน, 2551 : 35) กล่าวว่า การบริหาร มีผู้อธิบายความหมายของการบริหารไว้ดังนี้ ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหารคือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

ขงยุทธ เกษสาคร (2546 : 24) กล่าวว่า การบริหารหมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบด้วยเทคนิควิธีการปฏิบัติงานต่างๆอย่างเหมาะสมโดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และระยะเวลาในการทำงานร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยจิตรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (อ้างถึงใน พรพจน์ ศรีคัน, 2551 : 17) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำหน่วยงานไปสู่จุดมุ่งหมายที่หน่วยงานวางไว้ เป็นการทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคล ในการที่จะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ จำเป็นที่จะต้องทำให้บุคคลในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีทักษะเยี่ยมยอดในการทำงาน ความสามารถในการทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำ การบริหารจึงเป็นทักษะพิเศษที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้นำ

สมยศ นาวิการ (2543 : 14) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น

สรุปได้ว่าการบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่ใช้กระบวนการจัดกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบ มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

### **การบริหารแบบมีส่วนร่วม**

การบริหาร หมายคือ กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม การปฏิบัติการในองค์การ และการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร หรืออีกความหมายหนึ่ง คือ กระบวนการทำงานเพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่เป็นผลสำเร็จด้วยการใช้บุคคล และทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุซึ่งเป้าหมายของความต้องการ

การมีส่วนร่วม ความหมายคือ ทรัพยากรในการบริหารที่เป็นส่วนของบุคคลในแต่ละระดับการปฏิบัติมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และควบคุมการปฏิบัติในแต่ละส่วน ๆ อย่างเต็มความสามารถ ทั้งในทิศทางเพื่อการปฏิบัติด้านเดียวหรือการนำเสนอซึ่งความคิดในการดำเนินการตามกระบวนการนั้นอย่างใดอย่างหนึ่ง

ปรียวาศ์ อนุตร โรจน์ (2542 : 14-15) การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรหรือต่างองค์กร ได้ร่วมกันเพื่อจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสำเร็จทั้งนี้มีส่วนร่วมนั้นๆ จะอยู่ในขั้นตอนใดๆ ก็ตาม โดยขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ข้อจำกัดขององค์กรในแต่ละกระบวนการของการดำเนินการบริหารเป็นเกณฑ์บุคคลในการมีส่วนร่วมเพื่อการบริหารงานหรือการจัดการงาน สามารถที่จะแยกได้กว้าง ๆ คือ

1. ภายในองค์กรจะประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา (ผู้บริหารระดับสูง) ผู้บริหารระดับกลาง (กลุ่มงานต่าง ๆ) และผู้ปฏิบัติ (คนงาน ผู้ทำงานระดับล่าง) สายสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรจะเป็นไปตามลักษณะบังคับบัญชาตามลำดับ โดยทั่วไปขององค์กรแล้วจะมีข้อกำหนดไว้เป็นแนวทางอย่างชัดเจน ซึ่งทุกระดับต้องปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการเสมอ การมีส่วนร่วมเพื่อจัดการในองค์กรจึงเป็นในทิศทางเพื่อการปรับปรุง พัฒนา หรือแก้ไขปัญหาคัดค้านของการดำเนินการในแต่ละองค์ประกอบ ความจำเป็นของการมีส่วนร่วมอาจไม่ทั้งหมดของบุคคลในทุกระดับ อาจเฉพาะเพียงแต่ในระดับเดียวกันเท่านั้นหรือเหนือขึ้นไปในระดับหนึ่งก็เป็นไปได้ ลักษณะการมีส่วนร่วมของการจัดการหรือบริหารภายในองค์กรมีรูปแบบต่าง ๆ ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม รูปแบบเบื้องต้นก็คือ การเสนอเช่นข้อคิดเห็นเป็นเอกสาร ผ่านกระบวนการสอบถามหรือโดยส่งเอกสาร

2. ต่างองค์กรจะประกอบด้วยในหลายลักษณะขึ้นอยู่กับกิจกรรมที่จัดกระทำในระดับผู้บริหารระดับสูง การมีส่วนร่วมจะเป็นในรูปของการให้ความเห็นข้อคิด แลกเปลี่ยนหรือสนับสนุนเพื่อการจัดการหรือระดับผู้ปฏิบัติก็เป็นในทิศทางของการจัดการร่วมกันในกิจกรรมอย่างเดียวกัน ทั้งนี้โดยผลประโยชน์ขององค์กรทั้งสองต้องไม่ขัดแย้งหรือมีการสูญเสียผลประโยชน์ต่อกันในรูปใด ๆ ในการมีส่วนร่วมของบุคคลในระบบราชการจะเห็นได้ว่ามีในหลายลักษณะเช่นเดียวกับรูปขององค์กรในปัจจุบันกรณีภารกิจดำเนินการของกรมโยธาธิการและผังเมืองที่ต้องมีบทบาทและหน้าที่สัมพันธ์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคลในสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดต้องเป็นผู้มีภารกิจหน้าที่เพื่อการสำรวจออกแบบประมาณการต่องานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือ (อปต.) เพื่อโครงการถ่ายโอนกิจกรรมบริการสาธารณะต่าง ๆ การก่อให้เกิดความร่วมมือของบุคคลในท้องถิ่น จะเป็นผลให้การปฏิบัติงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายโดยสมบูรณ์ กลไกต่าง ๆ ในกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างมาก ความสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นเหตุผลที่จำเป็นต่อการบริหารหรือการจัดการองค์กร คือ

- 2.1 ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง
- 2.2 กระบวนการตัดสินใจสามารถรองรับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้กว้างขวาง และเกิดการยอมรับได้
  - 2.3 เป็นหลักการของการบริหารที่เป็นผลต่อการดำเนินการเชิงวิเคราะห์ด้วยเหตุผล วิทยาศาสตร์เพื่อความคิด (การเปิดกว้าง) การระดมความคิด (ระดมสมอง) ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจได้
  - 2.4 ลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในองค์กรและจัดปัญหาความขัดแย้งได้
3. ในองค์กรของการปฏิบัติงานใด ๆ จะปรากฏบุคคลในระดับต่าง ๆ ปฏิบัติงานเพื่อ การนั้นๆ ประกอบด้วย ผู้นำองค์กร (ผู้บริหารระดับสูง) ได้แก่ หัวหน้าสำนักงาน ผู้จัดการหรือประธาน กรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ผู้ช่วยผู้จัดการกรรมการบริหาร ผู้บริหาร ระดับต้น รวมทั้งกลุ่มผู้ใช้แรงงานอื่นๆ อาทิ ภารโรง คนงาน และประชาชนที่อาจเกี่ยวข้องเป็นการเฉพาะ
  4. การปฏิบัติงานขององค์กรโดยทั่วไปจะเป็นไปโดยการแบ่งแยกหน้าที่มีการงานแต่ละ แผนก ฝ่าย กอง หรือหน่วยงานตามคำสั่งมอบหมายหน้าที่การงาน หรือแผนภูมิรูปแบบการจัดองค์กร ของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีแตกต่างกันทั้งราชการหรือเอกชน การปฏิบัติงานเชิงคำสั่งหรือแผนภูมิ เหล่านี้เป็นลักษณะของการสั่งการ จะเป็นทั้งรูปแบบประสานจากเบื้องบนลงล่างหรือจากเบื้องล่าง ขึ้นบน หรือในระดับเดียวกันได้เสมอ พฤติกรรมการปฏิบัติลักษณะแนวสั่งการนี้เป็นเรื่องปกติ โดยมี พื้นฐานจากหลักองค์กรที่ได้วางไว้ การพัฒนาหรือการประสบความสำเร็จหรือการประสบความสำเร็จ ของงานในองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถมองออกและมองได้ โดยการทำงานเชิงบุคคลเป็นสำคัญ แนวเปลี่ยนผ่าน ซึ่งความสำเร็จใด ๆ ที่เกิดขึ้นโดยการเสนอความคิด และร่วมกระทำ กระทำได้แต่ไม่สอดคล้องเท่าที่ควร การจัดการกระทำเพื่อองค์กรให้มีการพัฒนาและเร่งรัดจะต้องก่อให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม
  5. องค์กรที่มีส่วนร่วมต่อกันของบุคคลหรือคนในองค์กรมีข้อยึดถือความคิดเห็น ในทิศทาง ดังนี้
    - 5.1 ลักษณะของปัญหาหรือความต้องการที่จะแก้ไขหรือตัดสินใจ บนพื้นฐานของ บุคคลที่รับรู้
    - 5.2 การเรียนรู้ว่าสิ่งที่เป็นความต้องการเพื่อแก้ไขหรือข้อมูลของปัญหามีที่มาและ อยู่ในทิศทางใด
    - 5.3 การนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา โดยเหตุและผลซึ่งเป็นการระดมจากความคิด บุคคล เอกสาร หรือข้อเสนอหรือข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม
    - 5.4 การประเมินผลลัพธ์ว่ามีความเป็นไปได้อย่างไรมีข้อจำกัดหรือมีความเสี่ยง อย่างไร



5.5 การตัดสินใจของผู้บริหาร การหาทางเลือกในการตัดสินใจ เหตุผลของการตัดสินใจ และผลลัพธ์ที่ได้ ทั้งหมดเป็นสิ่งที่ต้องมาจากความคิดในบุคคลทุกระดับร่วมกันเสนอ หรือให้ข้อมูลหรือวินิจฉัยเป็นมูลฐาน

สมยศ นาวิการ (2545 : 16-17) ได้สรุปแนวทางการสร้างและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรใด ๆ นั้น มีรูปแบบอยู่หลายสถานะ สิ่งที่จะส่งผลต่อการเกิดบรรยากาศเพื่อทุกคนและยังไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่ต้องการนั้น มีความจำเป็นในทิศทางของการสร้างและสนับสนุน คือ

1. การพัฒนาความรู้สึกรับผิดชอบ ซึ่งเป็นการที่บุคคลในฐานะต่าง ๆ ต้องก่อความรู้สึกรับผิดชอบและสร้างแรงกระตุ้นต่อบุคคลอื่น ๆ ให้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ บนพื้นฐานแห่งความที่บุคคลมีความมั่นใจว่าเหตุและผลทางความคิดจะได้รับการสนับสนุน

2. การริเริ่มลักษณะแห่งพฤติกรรมบุคคล เป็นข้อคิดแห่งการสร้างรูปลักษณะของการแสดงออกของบุคคล ลดและขจัดปมความคิดแย้งหรือความขลาดกลัวจากพฤติกรรมบุคคลให้ลดน้อย สร้างความกล้าต่อการแสดงออก

3. การเปิดโอกาสเพื่อการแลกเปลี่ยน ย่อมเป็นผลดีต่อกลุ่มและบุคคลได้ในระดับกระทำ เพราะโอกาสเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นใด ๆ หรือประสบการณ์มักถูกปิดกั้นด้วยคำสั่งหรือความคิดเบื้องบน การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนย่อมส่งผลต่อเหตุและผลในการพัฒนาความคิดต่าง ๆ ได้

4. การสนับสนุนแนวความคิดที่สามารถเป็นแบบอย่างได้ ซึ่งการสนับสนุนแนวคิดเหล่านั้นสามารถดำเนินการในทิศทางของงบประมาณหรืออื่นใดเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลแห่งการสร้างสถานะบุคคลให้ไว้วางใจองค์กรให้ความร่วมมือต่อองค์กรได้มาก

5. สถานการณ์เพื่อการบริหารหรือจัดการ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสถานการณ์ในการจัดการงานด้วยเสมอ เพื่อผลสูงสุด การเลือกแบบการบริหารใด ๆ ย่อมส่งผลต่อการมีส่วนร่วมได้ ปัจจุบันการบริหารส่วนใหญ่ มุ่งแบบการมีส่วนร่วมเพราะเป็นการเปิดโอกาสแห่งบรรยากาศการริเริ่มสร้างสรรค์

6. การมองหาความคิดเฉพาะในส่วนที่ดี เป็นมุมมองของการบริหารที่ต้องการผลสัมฤทธิ์ว่าเมื่อบุคคลใดเสนอแนวคิดเพื่องานแล้วควรได้เห็นความเหมาะสมและทิศทางเสนอของบุคคลอื่น ๆ ด้วยดี มิใช่มุ่งแนวทางเพื่อความขัดแย้งหรือสร้างฐานการไม่ยอมรับให้เกิดขึ้น

7. จูงใจให้เกิดการสร้างกระบวนการความคิดให้เกิดในทุกกลุ่มงาน การสร้างแรงจูงใจย่อมเป็นผลต่อบุคคลที่ก้าวมาสู่การต้องการมีส่วนร่วมเสมอหากผลตอบแทนเหล่านี้มีคุณค่าและประโยชน์ต่อตน ทั้งนี้ย่อมขึ้นกับปฏิกิริยาของบุคคลโดยรวมขององค์กรด้วยว่าจะทำให้ได้เพียงใดขึ้นของความสำเร็จที่ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมและบุคคลยอมรับ ได้แก่

7.1 การเรียนรู้ในกิจกรรมของตนหรือหน้าที่ของตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นผลต่อความรู้สึกในการอยากรู้ อยากเข้าใจ และอยากเข้าไปมีส่วนร่วม (เป็นการทำที่บ้านเพื่อตนเอง)

7.2 สไตล์การทำงานของแต่ละบุคคล เป็นโอกาสของการเลือกเพื่อให้ตนเองก้าวต่อไป หรือได้รับการสนับสนุน

7.3 ความมีอารมณ์ที่มั่นคง

7.4 การยอมรับจุดอ่อนของตนเอง หรือความบกพร่องต่าง ๆ ของตนเอง

7.5 รู้ตนเอง (จุดแข็งที่มีอยู่หรือศักยภาพของตนเอง)

7.6 มีความคิดเห็นในเชิงทะเยอทะยาน โดยเป้าหมายเป็นจุดนำทดลองเสี่ยงเพื่อความสำเร็จในงานของตนเอง

7.7 สร้างข่ายงานได้ โดยมีการพึ่งพาต่อกัน ทั้งเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

7.8 เรียนรู้การทำงานเป็นกลุ่มว่ามีขั้นตอนอย่างไร

7.9 เรียนรู้ที่จะเสีย

7.10 ถือสัจย์ เป็นแบบแผนการทำงาน

#### คุณสมบัติของบุคคลเพื่อการมีส่วนร่วม

1. หาแนวคิดและวิธีการในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นเสมอตลอดเวลา
2. แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาเอง
3. รู้จักใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ
4. วางแผนไว้ล่วงหน้าโดยมีระยะเวลา
5. มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ
6. เป็นสมาชิกที่ดีและเป็นผู้นำที่ดีด้วย
7. สร้างแรงกระตุ้นต่อตนเองและรู้ว่าอะไรคือแรงจูงใจ
8. รู้งานทุกส่วนและหน้าที่อย่างดี
9. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
10. สำนึกถึงการสูญเสียเปล่าและรู้ต้นทุน
11. แสวงหาแรงจูงใจที่ไม่มีเงินเกี่ยวข้อง
12. ปรับและรับฟังความคิดเห็นได้ในทุกระดับ
13. สนใจงานที่ทำแทนการพยายามหางานทำที่สนใจ
14. มีความสม่ำเสมอ
15. เชื่อว่าการทำงานเป็นผลให้ฉลาดและไม่เป็นเรื่องหนักงาน

16. ไม่บ่น
17. ทำงานได้ดีกว่ามาตรฐาน
18. นิสัยในการทำงานที่ดี
19. เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้เร็วและทันสมัย
20. มีประวัติดีและก่อผลงานสม่ำเสมอ

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร สิ่งที่มีผลต่อการก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่สำคัญที่สุด คือ แรงจูงใจ และภาวะของบุคคล (ผู้นำ)

แรงจูงใจ คือ สิ่งที่เป็นตัวกระตุ้น เพื่อก่อให้เกิดการกระทำของพลังในบุคคลส่งผลต่อการแสดงซึ่งพฤติกรรมและวิธีการในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายหลักที่ต้องการ เพราะแรงจูงใจมีผลต่อกระบวนการทำงานของคนในทิศทางแห่งประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ต้องการ

ลักษณะของแรงจูงใจจะแสดงออกได้โดยลักษณะพฤติกรรมซึ่งมีหลายทิศทางขึ้นอยู่กับบุคคล และขึ้นกับธรรมชาติแห่งความต้องการของบุคคลด้วย ทั้งนี้มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา โดยเป็นไปตามความปรารถนา ความคาดหวัง และจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ของตนเอง

ความสำคัญของแรงจูงใจต่อกระบวนการมีส่วนร่วม มีคำกล่าวว่าผู้บริหารที่ดี คือ ผู้ที่สามารถทำงานให้สำเร็จได้โดยผู้ร่วมงาน หมายถึง การที่องค์กรหรือผู้บริหารขององค์กรต้องให้ความสำคัญ และนำมาใช้ในกิจการต่าง ๆ ของงาน ดังนี้

1. การร่วมมือร่วมใจเพื่อนงาน
2. ความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์กร
3. เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อผลในการกำกับควบคุมคนในองค์กร
4. การเกิดความสามัคคีในองค์กรหรือกลุ่ม
5. เข้าใจต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของบุคคลในองค์กร
6. สร้างความคิดใหม่เพื่อองค์กร
7. มีศรัทธาความเชื่อมั่นต่อตนเองและกลุ่ม

ภาวะผู้นำมีผลต่อการมีส่วนร่วมขององค์กรหรือบุคคลในองค์กร ในทิศทางของกระบวนการตัดสินใจ เพราะการมีแรงจูงใจให้ปฏิบัติหรือการมีส่วนร่วมให้ปฏิบัติใด ๆ หากกระบวนการตัดสินใจไม่เป็นผลแล้ว ยังส่งผลต่อการที่ไม่บรรลุความสำเร็จได้ การตัดสินใจในระดับผู้นำขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญ คือ การยอมรับและให้ความร่วมมือ ความดึงดูดใจ คือ เหตุผลทางอารมณ์และอิทธิพล ซึ่งเป็นพรสวรรค์เฉพาะตัว

ปัญหาและข้อจำกัดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม สิ่งที่ไม่เป็นผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานการมีส่วนร่วม คือ

1. ลักษณะการสื่อสารในองค์กรและระหว่างบุคคลไม่เหมาะสม
2. พฤติกรรมหรือแรงจูงใจต่อบุคคลไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม
3. ผู้นำมีปัญหา

ลักษณะการสื่อสารในองค์กรและระหว่างบุคคลไม่เหมาะสม ลักษณะทั่วไป ดังนี้

1. การมีข้อมูลหรือการมีคำสั่งที่ถ่ายทอดไม่ชัดเจน เป็นผลให้ผู้รับฟังข้อมูลหรือได้รับคำสั่ง ขาดความเข้าใจ หรือไม่เข้าใจทำให้นำไปสู่การปฏิบัติได้ไม่ดี
2. การรับข่าวสารหรือข้อมูลเอกสาร ต้องมีการตีความ ทำให้การปฏิบัติเป็นข้อโต้แย้งหรือถกเถียง ผลของการโต้แย้งหรือถกเถียงไม่สามารถนำไปสู่การตัดสินใจได้ดีทำให้ความร่วมมือลดลงหรือขาดหายไป
3. มีผู้ก่อกวน อาจเป็นตัวเอกสารที่มีการสั่งการขัดกันเองหรือมีผู้ปฏิบัติที่มีปฏิกิริยาขัดแย้งซึ่งนำการปฏิบัติผล คือ การดำเนินการในเรื่องต่างๆ ลดบทบาทความร่วมมือไป
4. ทิศทางการสื่อสารของบุคคลในองค์กร ซึ่งจะมีการสื่อต่อกันได้ทั้งในแนวนอนลงล่างจากล่างขึ้นบนหรือในแนวระดับเดียวกัน การสื่อสารแต่ละแนวย่อมส่งผลต่อการสั่งการ การตัดสินใจ หากกลุ่มบุคคลของแต่ละแนวมีแนวคิดแตกต่างกัน

พฤติกรรมหรือแรงจูงใจต่อบุคคลไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม เหตุที่พฤติกรรมหรือแรงจูงใจต่อบุคคล ไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม จะเกิดจากการที่

1. การใช้ทฤษฎีแรงจูงใจในการจัดกระทำไม่ถูกต้อง อาทิ การนำเอาความพอใจเป็นหลักหรือการนำเอาความต้องการของมนุษย์เป็นหลักมาใช้ในกรอบแนวคิดการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งอาจส่งผลต่อการโต้แย้งหรือไม่พอใจเกิดขึ้นทำให้การอยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ ลดถอยลง
2. พฤติกรรมของบุคคลมีอคติต่อองค์กร ย่อมส่งผลต่อการมีส่วนร่วม เพราะถ้าบุคคลเห็นว่าองค์กรหรือบ้านของตนเองที่อยู่ไม่ดีหรือไม่เหมาะสมแล้วการกระทำใด ๆ ย่อมขัดแย้งและไม่เอื้อประโยชน์ได้ แต่หากการแก้ไขบทบาทของบุคคลให้มีทัศนคติดี มีความกระตือรือร้น มีสมาธิ มีความรับผิดชอบหรือมีพลังเพื่องานกิจกรรมใด ๆ ที่เขาเหล่านั้นมุ่งจัดการย่อมเป็นจุดมุ่งหมายเพื่อการกระทำโดยส่วนร่วมได้ง่าย
3. การมีส่วนร่วมของทุกคนในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ไม่มีความขัดแย้งหรือมีความขัดแย้งแต่พร้อมต่อการแก้ไขเปลี่ยนแปลง รับผลของการให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำยอมเป็นทิศทางของการอยากมีส่วนร่วม

การบริหารงานการมีส่วนร่วม เป็น การบริหารที่ทุกคนในองค์กรหรือต่างองค์กร ได้มีโอกาสจัดกระทำการทำงานตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ตามประสงค์ที่ต้องการ ผู้นำในการบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพดี มีทักษะในงาน

และความฉลาดมีความสามารถในงานและการตัดสินใจ มีมนุษยสัมพันธ์และคุณธรรมในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในบทบาทของตนเองอย่างดี กระบวนการบริหารจึงจะบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการได้ด้วยดี

การมีส่วนร่วมของประชาชนกับการบริหารราชการ นิยามของการมีส่วนร่วมของประชาชน ระบบราชการมุ่งประสงค์ให้ประชาชนได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้งทางตรงและทางอ้อมในการดำเนินงานทางการบริหาร หรือการดำเนินกิจการของรัฐ เพื่อสนองต่อความต้องการของตนเอง (ประชาชน) การมีส่วนร่วมทางตรง จะเห็นได้จากกรณีที่ประชาชนสามารถตัดสินใจทางเลือกเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะหรือเข้าร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของรัฐในแต่ละสาขา หรือการลงประชามติในเรื่องต่าง ๆ หรือการเข้าร่วมเป็นกรรมการในการดำเนินงาน อาทิ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจรับการจ้าง หรือการกำหนดราคาการจ้างต่าง ๆ ได้ สำหรับการมีส่วนร่วมทางอ้อม ก็คือ การที่ประชาชนสามารถเสนอความคิดเห็นผ่านเครือข่ายหรือกลุ่มตัวแทนต่าง ๆ และทั้งการให้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารราชการผ่านสื่อใด ๆ อาทิ วิทยุ โทรทัศน์ เว็บไซต์ หรือจดหมายข่าว

การบริหารราชการเชิงการพัฒนาที่มุ่งให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมสามารถพิจารณาได้ในแนวทางดังนี้

1. มีการเปิดเผยข้อมูลและโปร่งใสในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน โดยมีช่องทาง เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารที่กว้างขวางต่อประชาชนและเข้าถึงได้โดยสะดวก
2. มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เปิดช่องทางเพื่อการนี้อย่างจริงจัง
3. มีระบบการจัดการข้อมูลข่าวสารที่ได้จากประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปประกอบการปรับปรุงแก้ไขระบบการบริหารงาน การให้บริการ และการตัดสินใจในนโยบายสาธารณะ หรือนโยบายอื่น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการหรือประโยชน์ของประชาชนอย่างชัดเจน โดยมีผู้รับผิดชอบและรายงานผลการดำเนินการเชิงสรุปเสนอที่เป็นรูปธรรมต่อเนื่อง
4. เปิดโอกาสให้ภาคประชาสังคม (เอกชน ประชาชน และเครือข่ายต่าง ๆ) ได้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาในกิจกรรมกระบวนการของหน่วยงานสำหรับการกำหนดทิศทางแห่งนโยบาย และกิจกรรมสาธารณะที่กระทบต่อประชาชนหรือตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย
5. ประชาชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของในส่วนราชการ โดยสามารถเข้าถึงในการจัดกระบวนการหรือกลไกต่างๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม และร่วมในการตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน หรือผลสำเร็จของการทำงานของหน่วยงานราชการได้

ความสำเร็จของการมีส่วนร่วมภาคประชาชนในฐานะองค์กรของรัฐจะต้องเร่งรัดและปรับปรุง การจัดการบริหารเพื่อก่อผลแห่งการพัฒนา มีดังนี้

1. องค์กรต้องมีคณะทำงานเพื่อการนี้อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมและประสานการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและวิเคราะห์สถานภาพแห่งภารกิจ ประกอบยุทธศาสตร์การบริหารและงบประมาณอย่างจริงจัง เพื่อกำหนดกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับการมีส่วนร่วมภาคประชาสังคมที่ดี

2. ช่องทางของการเข้าถึง ซึ่งข้อมูลและข่าวสารใด ๆ ต้องปรากฏอย่างชัดเจนและมีหลายช่องทางที่จัดกระทำได้ และต้องมีการประชาสัมพันธ์ทิศทางหรือเข้าหาหรือเข้าถึงอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม โดยต่อเนื่องพร้อมทั้งแสดงผลจากการมีส่วนร่วมด้วยความน่าเชื่อถือ เชิงผลแห่งการกระทำจริง และสร้างศรัทธาความเชื่อมั่น

3. องค์กรต้องเปิดโอกาสเพื่อการเข้ามาเป็นส่วนร่วมในคณะทำงานหรือคณะกรรมการหรือกลุ่มใด ๆ อย่างกว้างขวางทั้งภาคเอกชนประชาชน หรือผู้มีส่วนได้เสียตามภารกิจนั้น ๆ ทั้งนี้จะเป็นการเข้ามาทั้งทางตรง และทางอ้อมก็ได้ โดยปราศจากการปิดกั้น

4. องค์กรต้องฟังความเห็น ข้อเสนอข้อมูล หรือแนวทางการตัดสินใจของประชาชน หรือแนวปฏิบัติให้มากที่สุดทั้งนี้ต้องจัดกระทำโดยปราศจากอคติหรือบนเงื่อนไขแห่งความขัดแย้ง อันรับไม่ได้อย่างสิ้นเชิงพร้อมเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสียสามารถชี้แจง หรือประกอบเหตุผลต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางในเวทีที่สามารถกำหนดได้

5. องค์กรต้องรวบรวมผลแห่งความมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ พร้อมบทสรุปทั้งความสำเร็จ และความขัดแย้งเพื่อประชาสัมพันธ์ต่อสาธารณะอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้ว่าความเห็นเหล่านั้น อาจจะไปสู่การตัดสินใจหรือไม่ตัดสินใจของผู้บริหารขององค์กรหรือของรัฐก็ตาม ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจต่อประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสียให้มองเห็นความจริงใจและเป็นช่องทางต่อการนำเสนอหรือติดตามผลในลำดับต่าง ๆ

จากการศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วม สรุปได้ว่า การบริหารต้องมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรเชิงปฏิบัติ ความสำเร็จในกิจกรรมหรือภารกิจใดที่สามารถน้อมนำความคิดเห็น ข้อเสนอของประชาชนมาจัดการ ได้ถือได้ว่าเป็นความสำเร็จสุดยอดการดำเนินงาน เพื่อการบริหารดังกล่าวจึงต้องร่วมมือกันทุกฝ่ายทั้งภายในองค์กรต่างองค์กร และประชาชนรวมถึงผู้เกี่ยวข้องหรือมิได้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ที่มีความคิดเห็น กระบวนการวิเคราะห์และพิจารณาตัดสินใจเพื่อการใด ๆ ที่สามารถขจัดความขัดแย้ง ความเคลือบแคลงสงสัย ปัญหาหรืออุปสรรคที่เป็นปัจจัย จึงเป็นเป้าประสงค์ที่องค์กรแห่งรัฐตั้งความหวัง เพื่อการดำเนินงานอย่างสูงสุดในอนาคต

### พฤติกรรมกรรมการบริหาร (Administrative Behavior)

ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และสามารถใช้ศิลปะจูงใจถ้าผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม ส่วนความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้บริหาร (Manager) ทุกคนควรเป็นผู้นำด้วย แต่ผู้นำอาจไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ทุกคน เพราะผู้บริหารนอกจากจะต้องมีทักษะของผู้บริหาร (Managerial Skills) แล้วยังต้องมีความสามารถในการทำหน้าที่ของผู้บริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมด้วย (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542 : 254) ได้กล่าวถึงภาวะการณ์ของการเป็นผู้นำนั้น เป็นเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลที่โน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของพฤติกรรมกรรมการบริหารไว้ดังนี้

นอชคราฟ และเนียว (Northcraft & Neale, 1999 อ้างถึงในวันชัย มีชาติ, 2548 : 6) ให้ความหมายพฤติกรรมกรรมการบริหารว่า เป็นการศึกษากิจกรรมในองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรม เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์จากผลงานของกลุ่มมากกว่าบุคคล Good ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมกรรมการบริหารไว้ว่า การบริหาร โรงเรียนเป็นการวินิจฉัยสั่งการ ควบคุม แนะนำ จัดการเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียนให้บรรลุจุดมุ่งหมายปลายทางของการศึกษาที่ตั้งไว้ การกิจดังกล่าวจะต้องเกี่ยวกับครู นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน โปรแกรมการสอน หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ และการแนะแนว

ฮอยและมิสเคล (Hoy & Miskel อ้างถึงในพรพจน์ ศรีตัน, 2551) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีความสำคัญและส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร คือ พฤติกรรมการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในงาน

คีชวิซ (Knezevich อ้างถึงในพรพจน์ ศรีตัน, 2551) กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคนต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) ของผู้บริหารทุกคน คือ ต้องมีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

สเตทและรอสกิน (Stuat & Roskin, 1983 อ้างถึงในปราณี เพ็ชรน่วม, 2548 : 9) กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมการบริหารที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการศึกษามีอยู่ 4 ประการคือ พฤติกรรมการบริหารด้านผู้นำ ด้านการตัดสินใจ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร

ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ในฐานะของนักบริหาร ซึ่งมีงานที่ต้องทำอยู่ 2 ด้าน คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2548 : 330)

1. การวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) นั่นคือ ผู้บริหารควรต้องทำการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ และทำการตัดสินใจ เพื่อกำหนดขอบเขตกิจกรรมที่เป็นงานขององค์การ และจากนั้นก็ทำการแบ่งทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการทำงานตามกิจกรรมเหล่านั้น

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) นั่นคือ การที่ผู้บริหารต้องแปลความทางเลือกกลยุทธ์ออกมาเป็นแผนงาน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแล้วนำมาจัดระบบ ตลอดจนปฏิบัติให้บรรลุตามที่ตั้งไว้ ดังเช่น การออกแบบงาน การออกแบบองค์การ จัดระบบจ่ายค่าตอบแทนและควบคุมการปฏิบัติ เป็นต้น

นอกจากผู้นำจะต้องปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ ผู้นำจะต้องสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ซึ่งชงชัย สันติวงษ์ (2548 : 77-78) ได้อธิบายถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขององค์กรโดยทั่วไปไว้ดังนี้

1. การสร้างประสิทธิภาพ ในการใช้คนทำงานที่มีปริมาณมากหรือก็คือ การพิจารณาสร้างประสิทธิภาพในการเตรียมงานขององค์กรที่มีปริมาณงานมาก และมีความสลับซับซ้อน ประกอบด้วยงานมากมายหลายอย่างให้มีการแบ่งให้คนและฝ่ายต่าง ๆ ทำอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพิจารณาจัดแบ่งงานตามความถนัด (Job Specialization) จะเป็นหัวข้อเรื่องสองเรื่องที่ไม่ไปด้วยกันและต้องชั่งน้ำหนักด้วยแนวคิดทั้งสองนี้คู่กันไป

2. การจัดระบบรูปแบบเป็นทางการ (Formalization) หรือให้คนหมู่่มากที่เข้ามาทำงานทำหน้าที่ที่ต่างกัน มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อผลประโยชน์ตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

3. การรวมศูนย์อำนาจการบริหารงาน (Centralization) หรือให้การทำงานขององค์กรมีการกำกับทิศทางดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับองค์กรในฐานะหน่วยงานรวม

วันชัย ธรรมสังการ (2549 : 5-9) ได้ศึกษาเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัย โดยกล่าวถึงภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งก็คือ พฤติกรรมของผู้บริหารหรือหัวหน้างานในองค์กรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรโดยเสนอแนะพฤติกรรมที่ผู้นำหรือผู้บริหารควรปฏิบัติ ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องแสดงความเชื่อมั่นต่อตัวพนักงานและคาดหวังว่าพนักงานเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง

2. ผู้บริหารจะต้องหากกลยุทธ์วิธีการทุกอย่างที่จะผลักดัน หรือสร้างโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. ผู้บริหารจะต้องให้อิสระในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากข้อจำกัดขององค์กร

4. ผู้บริหารจะต้องสร้างเป้าหมายของงาน หรือ องค์กรให้คลี่คลายและมีคุณค่า



5. ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาทักษะ และ ความสามารถในการทำงานของพนักงาน

6. ผู้บริหารจะต้องให้โอกาส แนะนำ และสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ

7. ผู้บริหารจะต้องกระจายและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารให้พนักงานได้รับรู้

8. ผู้บริหารต้องให้โอกาสรับผิดชอบ ตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 114) ได้สรุปลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. การมีอุดมการณ์ในการทำงาน เป็นลักษณะการทำงานที่ผสมผสานกันระหว่างความเชื่อ เจตคติ และแนวความคิดหลักซึ่งจะมีอิทธิพลในการกำหนดความคิดของบุคคลที่อยู่ในกลุ่มหรือสถานที่ทำงาน

2. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิม และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า

3. การมีวิสัยทัศน์ เป็นการมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำท่าย มีพลังและมีความเป็นไปได้

4. การสื่อสารในองค์กร มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารของหน่วยงานกับบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กรและสังคม ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามสถานการณ์

5. การมีส่วนร่วม มีการบริหารทรัพยากรในการบริหารที่เป็นส่วนหนึ่งของบุคคลในแต่ละระดับการปฏิบัติมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และควบคุมการปฏิบัติในแต่ละส่วน ๆ อย่างเต็มความสามารถ ทั้งในทิศทางเพื่อการปฏิบัติด้านเดียวหรือการนำเสนอซึ่งความคิดในการดำเนินการตามกระบวนการนั้นอย่างใดอย่างหนึ่ง

6. การสร้างแรงจูงใจ มีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีความปรารถนาหรือความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จโดยเกิดจากความพึงพอใจจากภายในที่จะปฏิบัติงานแล้วมีความสุข ไม่เกิดความเบื่อหน่าย ท้อถอย เป็นผู้ที่รักในงาน มีความตั้งใจจริง พุ่มเทในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

7. หลักธรรมมาภิบาล มีการปกครองที่เป็นธรรม เป็นวัฒนธรรมในการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของมนุษย์ ซึ่งเป็นหลักการเพื่อการอยู่ร่วมกันในบ้านเมืองและสังคมอย่างมีความสุข สามารถประสานประโยชน์และคลี่คลายปัญหาข้อขัดแย้งโดยสันติวิธีและพัฒนาสังคมให้มีความยั่งยืน

8. การพัฒนาองค์กร มีการพัฒนาองค์กรโดยความพยายามพัฒนาองค์กรอย่างมีแผน ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร เป็นความพยายามที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบขององค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ความมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรเป็นหลัก ไม่ใช่การมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงของบุคคล แต่การเปลี่ยนแปลงของบุคคลที่เกิดขึ้นเป็นผลพลอยได้ของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการต่าง ๆ ทั้งด้านภาวะผู้นำลักษณะของแรงจูงใจ กระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ การกำหนดวัตถุประสงค์ และกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน ประกอบด้วย อุดมการณ์ในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ การสื่อสารในองค์กร การมีส่วนร่วม การสร้างแรงจูงใจ หลักธรรมมาภิบาลการพัฒนาองค์กร โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

#### ความรู้เกี่ยวกับองค์กร

1. ความหมายขององค์กร หมายถึง หน่วยงาน อาจจะเป็นภาครัฐ เอกชน องค์กรระหว่างประเทศ กลุ่มคนที่มารวมตัวกัน ภายใต้โครงสร้าง โดยมีเป้าหมายบางสิ่งบางอย่าง ที่ต้องการให้บรรลุ

#### 2. องค์ประกอบขององค์กร

2.1 จุดมุ่งหมายของโครงการ หรือวัตถุประสงค์ที่มีการจัดตั้งองค์กรและเป็นทิศทางการทำงาน ตลอดจนเป็นทิศทางการนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายในองค์กร องค์กรหนึ่ง องค์กรอาจจะมีจุดมุ่งหมายได้มากกว่า 1 ข้อ หลัก ๆ คือ เพื่อแสวงหากำไร เพื่อบริการลูกค้า และเพื่อช่วยเหลือสังคม

2.2 โครงสร้างขององค์กร คือ ระบบให้ความสำคัญของคนที่เข้ามาทำงานร่วมกัน ในองค์กรว่าใครมีความสำคัญใครเป็นหัวหน้า ใครเป็นลูกน้อง ใครเป็นผู้ออกคำสั่ง ใครเป็นผู้รับคำสั่ง โครงสร้างขององค์กรจะเป็นตัวที่ทำให้เห็นระบบงานทั้งหมดขององค์กร ว่าเริ่มต้นตรงไหน ส่งต่อไปที่ใคร และสิ้นสุดที่ไหน โครงสร้างขององค์กรอาจจะถูกจัดลำดับโดยใช้ความสำคัญของคนหรือความสำคัญของงานก็ได้

#### 2.3 บุคลากร บุคคลกับองค์กรต้องไปด้วยกัน ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน

2.4 สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไป คือแรงผลักดันที่อยู่ภายนอกองค์กร แต่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เช่น อิทธิพลทางการเมือง กฎหมายและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมที่มีโดยตรงต่อการดำเนินการขององค์กร เช่น ลูกค้าหรือผู้รับบริการ วัตถุดิบ ตลาดแรงงาน สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ เทคนิคการจัดการ ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น

### 3. ลักษณะขององค์กร มี 5 ลักษณะ คือ

3.1 องค์กรเป็นลักษณะของกลุ่มบุคคล ที่มาทำงานร่วมกัน โดยมีความเชื่อว่าคนเพียงคนเดียวไม่สามารถ กระทำสิ่งต่างๆเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองได้ เพราะฉะนั้นเมื่อมีกลุ่มบุคคลในองค์กรก็ย่อมเกิดการขัดแย้งเกิดขึ้นทั้งในลักษณะที่เป็น Personal conflict และ Technical conflict เพื่อให้้องค์กรเกิดการพัฒนา อาจจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนก็ได้

3.2 องค์กรเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ คือ คนที่เข้ามาอยู่ร่วมกันต้องมีการกำหนดความสัมพันธ์ของคนและงานต่างๆที่อยู่ในองค์กรนั้นว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างไร

3.3 องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ องค์กรเป็นขั้นตอนขั้นตอนหนึ่งของการบริหารและการบริหารจัดการก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเช่นกัน โดยอาจจะเอาหลัก POSDCoRB MODEL เข้ามาใช้

P	Planning
O	Organizing
S	Staffing
D	Directing
Co	Co-ordinating
R	Reporting
B	Budgeting

3.4 องค์กรเป็นกระบวนการ เมื่อมีการจัดองค์กรก็ต้องนำเทคนิคการบริหารจัดการมาใช้ (การบริหารเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ) โดยการกำหนดเป็นขั้นตอน เป็น 5 ขั้นตอน คือ

3.4.1 การกำหนดเป้าหมาย ที่ชัดเจนว่าเน้นด้านไหน อย่างไร

3.4.2 การแบ่งงาน เป็นฝ่ายต่างๆที่ชัดเจน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการตลาด

ฝ่ายจัดหา

3.4.3 การจัดบุคคลเข้าทำงาน ให้ตรงกับความรู้และความสามารถของบุคคล

3.4.4 การสร้างความสัมพันธ์ กำหนดความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ของแต่ละตำแหน่ง

3.5 องค์การเป็นระบบระบบหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ คือ

3.5.1 ระบบเปิด คือ จะให้ความสนใจสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

3.5.2 ระบบปิด คือ ให้ความสนใจสภาพแวดล้อมภายในองค์การเพียงอย่างเดียว

#### 4. ประเภทขององค์การ

4.1 แบ่งตามการจัดระเบียบภายในองค์การ

4.1.1 องค์การที่เป็นทางการ (รูปนัย) (Formal Organization) คือ มีการจัดตั้งโดยมีกฎหมายรองรับ มีการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจน มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน (ภายในองค์การที่เป็นทางการจะมียกเว้นองค์การที่ไม่เป็นทางการแทรกอยู่เสมอ)

4.1.2 องค์การที่ไม่เป็นทางการ (อรูปนัย) (Informal Organization) เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นจากความสัมพันธ์ของกลุ่มคนในองค์การ ไม่มีกฎหมายหรือระเบียบมารองรับ เช่น สโมสร ชมรม กลุ่มต่างๆ อาจแบ่งเป็นกลุ่มได้ 2 กลุ่ม คือ องค์การสาธารณะและองค์การเอกชนหรือเอกชนธุรกิจ

4.2 แบ่งโดยการถือกำเนิด

4.2.1 องค์การแบบปฐม คือ เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เช่น ครอบครัว หมู่บ้าน ตำบล ศาสนา

4.2.2 องค์การแบบมัธยม คือ มนุษย์จัดสร้างขึ้น

#### 5. วัตถุประสงค์ขององค์การ

5.1 ทางเศรษฐกิจหรือกำไร

5.2 ทางด้านบริการ

5.3 ทางด้านสังคม เช่น ทุนการศึกษา ทุนอาหารกลางวัน

#### 6. ความสำคัญขององค์การ

6.1 ด้านการระดมสรรพกำลัง เป็นแหล่งรวมทรัพยากรทางด้านการบริหาร

6.2 สร้างความเข้มแข็งหรืออำนาจในการดำเนินกิจกรรม เป็นการสร้างอำนาจในการแข่งขันหรือต่อรองกับหน่วยงานอื่นๆ

6.3 เป็นหน่วยการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นศูนย์กลางการผลิตที่ทันสมัยและประยุกต์ใช้นวัตกรรมที่ทันสมัยอยู่เสมอ

6.4 เป็นแหล่งพัฒนาทักษะการทำงาน

7. ความแตกต่างระหว่างทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ ข้อแตกต่าง ระหว่างทฤษฎีและพฤติกรรม

7.1 ทฤษฎีองค์การ คือ การศึกษาองค์การในระดับมหัพภาค หน่วยในการวิเคราะห์คือหน่วยงานย่อยในองค์การ และองค์การทั้งองค์การ

7.2 พฤติกรรมองค์กร คือ การศึกษาองค์กรระดับจุลภาค หน่วยในการวิเคราะห์ คือ บุคคล (ปัจเจกบุคคล) และกลุ่มในองค์กร

#### 8. ทักษะเกี่ยวกับการศึกษาองค์กร

8.1 ทักษะเชิงความสมเหตุสมผลตามสถานการณ์ เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นว่าจะทำอย่างไรที่จะทำให้องค์กรมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และรักษาสถานภาพขององค์กรไว้ได้

8.2 ทักษะของมาร์กซิสม์ เป็นการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์และอำนาจ

8.3 ทักษะเชิงเศรษฐศาสตร์ต้นทุนของธุรกิจ เป็นทักษะที่เน้นทางด้านเศรษฐศาสตร์ ซึ่งพัฒนามาจากแนวความคิดทางเศรษฐศาสตร์

จากการศึกษาความรู้เกี่ยวกับองค์กร สรุปได้ว่าความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นระบบให้มีความสำคัญของคนที่เข้ามาทำงานร่วมกันในองค์กรว่าใครมีความสำคัญใครเป็นหัวหน้า ใครเป็นลูกน้อง ใครเป็นผู้ออกคำสั่ง ใครเป็นผู้รับคำสั่ง โครงสร้างขององค์กรจะเป็นตัวที่ทำให้เห็นระบบงานทั้งหมดขององค์กร ตั้งแต่การเริ่มต้นและการสิ้นสุด โครงสร้างขององค์กรอาจจะถูกจัดลำดับโดยใช้ความสำคัญของคนหรือความสำคัญของงานเพื่อการพัฒนาองค์กร

#### ทฤษฎีองค์กร

ทฤษฎีสัมัยดั้งเดิม เป็นยุคพื้นฐาน จุดเน้น คือ

1. ให้ความสำคัญและศึกษาองค์กรที่เป็นทางการเท่านั้น
2. มุ่งค้นหาวิธีการบริหารองค์กรว่าทำอย่างไรองค์กรจะมีประสิทธิภาพ (การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ) และประสิทธิผลสูงสุด (ได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้)
3. มองพนักงานเปรียบเสมือนเครื่องจักรและเชื่อว่าปัจจัยที่จูงใจคนได้ คือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจหรือเงินเพียงอย่างเดียวเท่านั้น มีแนวคิดของผู้รู้หลายท่านดังนี้

3.1 แนวคิดของเฟรดริก ดับบลิว เทย์เลอร์ วิศวกรชาวอเมริกัน เป็นผู้ที่ใช้แนวความคิดทางด้านวิทยาศาสตร์มาใช้ในการบริหาร เป็นคนแรก แนวความคิดที่สำคัญ คือ แนวความคิดที่ว่าหนทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน (one best way) โดยมองว่า การทำงานทุกอย่างในองค์กร จะมีวิธีการที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว การที่จะได้มาซึ่ง one best way ต้องไปศึกษาเรื่อง time and motion นอกเหนือจากนี้ เทย์เลอร์ยังเป็นคนแรกที่จ่ายค่าจ้างเป็นรายชิ้น เพื่อเป็นแรงจูงใจให้คนทำงาน

3.2 แนวคิดของอองรี ฟาโยล วิศวกรชาวฝรั่งเศส เป็นเจ้าของแนวความคิดของการบริหารงานตามหน้าที่ โดยกระบวนการจัดการ 5 อย่าง หรือ POCCC และมีหลักการบริหารทั่วไปดังนี้

3.2.1 หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งต้องอยู่คู่กันในลักษณะที่เหมาะสมและสมดุลกัน

3.2.2 หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเพื่อไม่ให้สับสนในการตัดสินใจ

- 3.2.3 หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีนโยบายที่ชัดเจน
- 3.2.4 หลักการธำรงไว้ซึ่งสายงาน มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน
- จากระดับสูงไปหาต่ำ
- 3.2.5 หลักของการแบ่งงานกันทำ
- 3.2.6 หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย
- 3.2.7 หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคล
- 3.2.8 หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน
- 3.2.9 หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีการกระจายอำนาจด้วยบางส่วน
- 3.2.10 หลักของความมีระเบียบแบบแผน
- 3.2.11 หลักของความเสมอภาค
- 3.2.12 หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้าง
- 3.2.13 หลักของความคิตรีเริ่ม
- 3.2.14 หลักของความสามัคคี
- 3.3 แนวคิดของไลน์ดัล เออวิกและลูเชอร์ กูติก POSDCoRB MODEL ซึ่งจะครอบคลุมทุกพื้นที่ในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การรายงานผล
- 3.4 แนวความคิดของแมกซ์ เวเบอร์ เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมันนี้ ซึ่งมีความคิดว่า การที่การบริหารงานจะมีประสิทธิภาพขึ้นมาได้ จะต้องมีการจัดองค์การในลักษณะขององค์การแบบระบบราชการ ซึ่งไม่ได้หมายถึงองค์การภาครัฐอย่างเดียวแต่รวมถึงเอกชนด้วย แต่ต้องมีลักษณะเฉพาะดังนี้
- 3.4.1 ลำดับชั้นของการบังคับบัญชา ต้องกำหนดให้ชัดเจน จากสูงไปหาต่ำ หรือใครเป็นหัวหน้าใครเป็นลูกน้อง
- 3.4.2 ความรับผิดชอบ เมื่อมีหน้าที่ก็ต้องมีความรับผิดชอบ ต้องมีการแบ่งความรับผิดชอบที่ชัดเจน
- 3.4.3 ความสมเหตุสมผล เป็นการกำหนดกฎ ระเบียบในการปฏิบัติงาน เช่น การเข้าการออก การหยุด
- 3.4.4 การมุ่งสู่ผลสำเร็จ คือ มีเป้าหมาย
- 3.4.5 เน้นการชำนาญเฉพาะด้าน
- 3.4.6 ระเบียบวินัย เป็นการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การ
- 3.4.7 ความเป็นวิชาชีพ คือสามารถยึดเป็นอาชีพได้ตลอดชีวิต

4. ทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิมใหม่ มีฐานความคิดแบบดั้งเดิม แต่มีสิ่งใหม่ๆเพิ่มเข้ามา คือ

4.1 ให้ความสำคัญกับองค์การที่ไม่เป็นทางการ เพิ่มขึ้น เช่น ชมรม สมาคม

4.2 เชื่อว่าในการจูงใจให้คนทำงานนั้น มีปัจจัยด้านอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่ใช่เรื่องเงินอย่างเพียงอย่างเดียว เช่น ด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยา มีแนวคิดของผู้รู้ที่สำคัญดังนี้

4.2.1 แนวคิดของเอลตัน เมโย บิดาแห่งการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์ เมโยพยายามทดลองว่าปัจจัยอะไรบ้างที่จะทำให้คนทำงานอย่างเต็มที่ และบอกวามมนุษยสัมพันธ์มีส่วนในการที่จะทำให้คนทำงานมากหรือน้อย เป็นตัวกำหนดมาตรฐานในการทำงาน

4.2.2 แนวคิดของอับราฮัม มาสโลว์ นักจิตวิทยาชาวอังกฤษ เจ้าของทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของคน 5 ลำดับขั้น ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการทางสังคม การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ความต้องการการยกย่อง และความต้องการประจักษ์ในคุณค่าของตนเอง ว่าเกิดมาต้องการเป็นอะไร

4.2.3 แนวคิดของดักลาส แมคเกรเกอร์ ทฤษฎี X และ Y มองว่าคนต่างกัน X มองคนในแง่ร้าย มองว่าคนขี้เกียจ คนเกียจคร้าน ชอบหลบหนีงานเมื่อมีโอกาส ส่วน Y มองคนในด้านดี ชอบที่จะทำงานโดยธรรมชาติ แต่ผู้บริหารต้องปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสม กับการทำงาน การบริหารงานตามแนวความคิดนี้ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่ามองคนในด้านไหน เพื่อความสอดคล้องของการบริหาร เช่น หากผู้บริหารมองคนในด้าน X ก็จะบริหารงานแบบเผด็จการ ควบคุมอย่างใกล้ชิดลงโทษอย่างรุนแรง แต่ถ้าหากผู้บริหารมองคนในด้าน Y ผู้บริหารก็จะใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือแบบประชาธิปไตย ให้โอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็น ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 อย่างสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพ คือ X อาจจะเปลี่ยนเป็น Y หรือ Y อาจจะเปลี่ยนเป็น X ก็ได้ทฤษฎี X และ Y ยังใช้ได้กับการมองผู้บริหารได้ด้วย คือ มองผู้บริหารเป็น 2 แบบ แบบที่ 1 poor manager ไม่สนใจทั้งคนไม่สนใจทั้งงาน งานก็ไม่สนคนก็ไม่สร้าง แบบที่ 2 dictative manager นั้นงานมาก เอาจริงเอาจังกับงาน งานต้องเสร็จ ไม่สนเรื่องของคนแบบที่ 3 playboy manager ใจดี ให้ความสนใจกับลูกน้องมาก ให้ความสนใจกับคน แต่ไม่ให้ความสนใจกับงาน ผู้บริหารประเภทนี้จะเป็นที่รักของลูกน้อง ปัจจุบันจะเน้น แบบ professional manager คือ ให้ความสนใจทั้งคนทั้งงาน นอกเหนือจากมองผู้บริหารแล้วยังสามารถมองลูกน้องหรือผู้ปฏิบัติงานได้ 4 แบบเหมือนกัน โดยเอาความรับผิดชอบและความรู้เข้ามาจับ หรือที่เรียกว่าวุฒิภาวะ ซึ่งมีองค์ประกอบสองตัวคือ ความรู้ในงานที่ทำและความรับผิดชอบในงานที่ทำ เราสามารถแบ่งลูกน้องออกได้ 4 แบบคือ ลูกน้องที่ไม่มีความรู้ ความรับผิดชอบเลย (โง่-ขี้เกียจ) ลูกน้องที่มีความรับผิดชอบมาก แต่ไม่มีความรู้ (โง่-ขยัน) มีความรู้ แต่ไม่มีความรับผิดชอบ (ฉลาด-ขี้เกียจ) และมีทั้งความรู้และความรับผิดชอบ (ฉลาด-ขยัน) ซึ่งทั้ง 4 แบบสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ขึ้นอยู่กับหัวหน้า ว่ารู้จักพัฒนาเขาหรือไม่

จากการศึกษาทฤษฎีองค์กร สรุปได้ว่า ทฤษฎีองค์กรเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตั้งแต่ ด้านการวางแผน โดยมุ่งมุ่งค้นหาวิธีการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

### การสื่อสารในองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2548 : 331) การสื่อสารในองค์กร หมายถึง กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารของหน่วยงานกับบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กรและสังคม ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามสถานการณ์ กระบวนการสื่อสาร การสื่อสารให้เป็นระบบแล้ว คงจะช่วยให้เข้าใจการสื่อสารได้ดียิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ กระบวนการสื่อสารประกอบด้วย

1. แหล่งข้อมูล คือ แหล่งที่มาของข้อมูลข่าวสาร หรือเป็นต้นตอของ
2. แหล่งข้อมูลข่าวสารนั่นเอง
3. ข่าวสาร คือ เนื้อหาสาระที่ต้องส่งไป
4. ผู้ส่ง คือ บุคคลที่จะเป็นผู้ดำเนินการส่งข่าวสาร
5. ผู้รับ คือ ผู้เป็นเป้าหมายในการรับข่าวสาร ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการสื่อสาร

### ประเภทของสื่อที่ใช้ในการสื่อสารในองค์กร

สื่อหรือช่องทาง ใช้เพื่อให้ข่าวสารนั้นไหลหรือถูกพาไปยังผู้รับสาร พอจะแบ่งออกได้

### 3 ประเภท ดังนี้

1. ประเภทการใช้ภาษา ได้แก่ การพูด คำพูด ซึ่งการใช้ภาษานับว่าเป็นการสื่อสารที่ใช้กันมาก

2. ประเภทไม่ใช้ภาษา ได้แก่ สัญลักษณ์ การเขียนข้อความ ภาพ หรือเครื่องหมาย
3. ประเภทอาศัยการแสดง/พฤติกรรม

### รูปแบบของการสื่อสาร

การสื่อสารโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว สามารถแยกรูปแบบออกได้ดังนี้

1. การสื่อสารภายในตัวบุคคล
2. การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล
3. การสื่อสารแบบกลุ่มใหญ่ แบบนี้ไม่มีให้เห็นมากนัก แต่ก็มีส่วนงานใช้
4. การสื่อสารภายในองค์กร
5. การสื่อสารมวลชน

### ลักษณะการสื่อสารในองค์กร

ลักษณะการสื่อสารในองค์กร โดยทั่ว ๆ ไปจะมีรูปแบบอยู่ 3 ลักษณะ คือ



1. การสื่อสารระหว่างบุคคล หมายถึง การสื่อสารกันระหว่างพนักงานต่อพนักงาน หรือระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เป็นต้น

2. การสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร หมายถึง การสื่อสารกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร

3. การสื่อสารระหว่างองค์กร หมายถึง การติดต่อที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรต่อองค์กร  
**จุดมุ่งหมายของการสื่อสารในองค์กร**

การสื่อสารในองค์กรที่เกิดขึ้นเพื่อการประสานงานและสร้างความเข้าใจต่อกัน ทั้งนี้ก็เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ฉะนั้น พอดีสรุปจุดมุ่งหมายได้ดังนี้

1. เพื่อการควบคุมการปฏิบัติงาน ได้ดีขึ้น
2. เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ
3. เพื่อการจูงใจและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันทำงานในองค์กร
4. เพื่อการแสดงออกซึ่งความรู้สึกต่าง ๆ เพื่อให้หัวหน้าหรือพนักงานด้วยกันมีความเข้าใจกัน

#### **เทคนิคการสื่อสารในองค์กร**

เทคนิคการสื่อสารในองค์กรจะมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. เทคนิคการสื่อสารจากระดับบนสู่ล่าง ได้แก่ การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาลงสู่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

2. เทคนิคการสื่อสารจากระดับล่างสู่บน ได้แก่ การศึกษาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ดิดต่อขึ้นตามคำสั่ง ตามลำดับชั้น จนถึงผู้บังคับบัญชา

3. เทคนิคการสื่อสารระดับเดียวกัน เช่น ระหว่างเพื่อนร่วมงาน บุคคลในระดับเดียวกัน  
**รูปแบบของเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร**

ในการจัดเครือข่ายการสื่อสาร เพื่อให้มีการติดต่อสื่อสารกัน สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

1. แบบลูกโซ่ (chain) เป็นเครือข่ายที่พบความผิดพลาดอยู่เสมอ
2. แบบวงล้อหรือดาว (wheel or star) เป็นเครือข่ายของการประสานงาน
3. แบบเผด็จการ
4. แบบวงกลม (circle) เป็นการติดต่อข่าวสารกันแบบต่อเนื่องกัน ซึ่งให้ประสิทธิภาพ

ในการแก้ปัญหาได้ต่ำ

5. แบบว่าว (kite) เป็นการติดต่อที่ผสมผสานกันทั้งแบบลูกโซ่และแบบวงล้อ

6. แบบทุกช่องทาง (all channel) เป็นเครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่มีการประสานกันได้

ทุกจุด ทำให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

หลักสำคัญในการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ทำให้ผู้ส่งและผู้รับมีข่าวสารตรงกันและรวดเร็ว จึงสมควรยึดหลัก 7 C คือ

1. ความเชื่อถือได้
2. ความเหมาะสม
3. มีเนื้อหาสาระ
4. ความสม่ำเสมอและความต่อเนื่อง
5. ช่องทางข่าวสาร
6. ความสามารถของผู้รับสาร
7. ความชัดเจนของข่าวสาร

จากหลักการ 7 C นี้จะช่วยให้การจัดระบบติดต่อสื่อสาร เกิดผลของการสื่อสารที่ดีเกิดขึ้นในองค์กรได้ ซึ่งหากมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ย่อมส่งผลให้เกิดการจัดการบริหารงานที่ดีไปด้วย

มนุษย์สัมพันธ์กับการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารให้เกิดความรวดเร็วและเที่ยงตรง ในยุคปัจจุบันในบริษัทหรือองค์กรต่าง ๆ กำลังพัฒนาเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร มีความก้าวหน้ารวดเร็วทันสมัยทั้งนี้ก็เพื่อให้สิ่งนี้มาช่วยพัฒนางานหากระบบการสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพยังช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานและมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีให้เกิดในหมู่คณะพนักงานและผู้บริหารด้วย ดังนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. รู้กระบวนการและขั้นตอนการสื่อสาร บุคคลในสถานที่ประกอบการต้องรู้กระบวนการและขั้นตอนเพื่อการสื่อสาร ได้แก่ ความตั้งใจที่จะสื่อสาร มีความเข้าใจในสาระการสื่อสาร มีการยอมรับในข่าวสาร ปฏิบัติตามข่าวสาร

2. ใช้สื่อและภาษาธรรมดา
3. ต้องพยายามเข้าใจธรรมชาติของผู้ส่งและผู้รับการสื่อสาร
4. ต้องพยายามเข้าใจกิริยาท่าทาง
5. การพัฒนาประสิทธิภาพการฟังที่ดี
6. สื่อและเครื่องมือในการสื่อสารต้องดีและเอื้ออำนวย
7. ควรมีการวางแผนและเตรียมตัวที่ดี

#### ลักษณะของการสั่งการที่ดี

การสั่งการที่ดีต้องเป็นคำสั่งที่สามารถปฏิบัติได้ ผู้รับคำสั่งจะต้องมีอำนาจ เวลา และอุปกรณ์ในการดำเนินงานเพียงพอที่จะปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ ดังนั้น การสั่งการที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นเรื่อง que ผู้รับคำสั่งสนใจ เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่โดยตรง
2. คำสั่งต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน

3. คำสั่งต้องเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้
4. คำสั่งต้องแน่นอน ควรเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อป้องกันความผิดพลาด

จากการศึกษาการสื่อสารในองค์กร สรุปได้ว่า การสื่อสารภายในองค์กรเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารกันระหว่างพนักงานต่อพนักงาน หรือระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง การสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร หมายถึง การสื่อสารกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรและการสื่อสารระหว่างองค์กร หมายถึง การติดต่อที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรต่อองค์กร

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เกิดขึ้นพร้อมกับสังคมมนุษย์ ทุกสังคมไม่ว่าสังคมที่เจริญแล้วหรือสังคมที่ล่าช้าต่างมีผู้นำทั้งสิ้น ภาวะผู้นำจึงเป็นปรากฏการณ์สากลของมนุษยชาติ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในฐานะหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา สามารถควบคุมให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย นโยบาย แผนงานหรือความต้องการของหน่วยงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ที่จะช่วยทำให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงาน (กวี วงศ์พุด, 2542 : 12)

### ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำจึงมีความหลากหลาย ดังที่ผู้วิจัยนำเสนอเพื่อเป็นแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 17) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย

แบส (Bass, 1990 อ้างถึงในกวี วงศ์พุด, 2542 : 48) ได้สรุปรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่เน้นกระบวนการของกลุ่มตามแนวคิดนี้ กำหนดตำแหน่งของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางหรือจุดแกนกลางของกิจกรรมของกลุ่ม นิยามภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้จึงมักสะท้อนผู้นำเป็นจุดรวมของความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำเกี่ยวกับบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ คำนิยามต่าง ๆ ของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ ส่วนใหญ่จะให้ความหมายภาวะผู้นำ โดยยึดหลักด้านคุณลักษณะปรุ่่งแต่ง (Personality Attributes)

หรือคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัวผู้นำเอง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมคล้อยตาม เป็นกลุ่มของนิยามที่มองภาวะผู้นำในแง่การหล่อหลอมกลุ่มเข้ากับเจตจำนง ความต้องการและความปรารถนาของผู้นำ มุมมองของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมตามและเป็นการใช้อิทธิพลในลักษณะพิเศษทางเดียวกัน คือ จากผู้นำถึงผู้ตามโดยไม่สนใจต่อความต้องการของผู้ตาม นิยามภาวะผู้นำจึงมองผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่น หรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำต้องการ

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล คือว่า “อิทธิพล” (Influence) ของนิยามกลุ่มนี้มีความหมายที่มิใช่เป็นการครอบงำ (Dominance) การควบคุม (Control) หรือการบีบบังคับให้ต้องทำตาม (Forcing of Compliance) แต่อย่างไรก็ตาม มีความหมายกว้างที่เป็นการใช้ความพยายามด้วยวาทะและการกระบวนกรสื่อให้เกิดการเห็นคล้อยตาม หรือเป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมาย เมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วยหรือมีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน

5. ภาวะผู้นำที่เน้นในเรื่องของการกระทำและพฤติกรรม เป็นนิยามที่มีแนวคิดเน้นพฤติกรรมหรือการกระทำในส่วนของผู้นำที่มีผลให้เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำขึ้นในบุคคลอื่น รวมทั้งการกระทำของผู้นำร่วมกับผู้อื่นในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน คำนิยามเหล่านี้เป็นความพยายามที่จะหาคำตอบว่า “ผู้นำทำอะไร”

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้ สะท้อนถึงการจูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการใช้เหตุผลอย่างหนักแน่นเพื่อให้เกิดการเห็นคิดเห็นงามตามตน

7. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ เป็นการนิยามภาวะผู้นำที่มาจากบทบาทการใช้อำนาจ โดยเฟรนช์และราเวน (French & Raven, 1959 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 19) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำจากแง่มุมของความสัมพันธ์ของอำนาจแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เช่น ความสัมพันธ์ของอำนาจระหว่างบุคคล (Interpersonal Power) เป็นผลที่เกิดอำนาจต่าง ๆ ได้แก่ อำนาจจากการอ้างอิง (Referent) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward) อำนาจจากการบังคับ (Coercive) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate)

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยให้การจูงใจและการประสานงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ แนวคิดของความหมายภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ ไม่เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นเหตุ (Cause) ทำให้เกิดการกระทำของกลุ่มแต่ภาวะผู้นำเป็นผล (Result) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มมากกว่ากล่าวโดยสรุปนิยามภาวะผู้นำ กลุ่มนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งงอกเงยตามมา (Effect or Outgrowth) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มที่เป็นหลัก

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท เป็นกลุ่มของนิยามที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีบทบาท (Role Theory) ซึ่งมีมุมมองที่ว่าสมาชิกของระบบทางสังคมจะมีบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็นในการทำให้ระบบสังคมนั้นเจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมดังกล่าวที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ในแง่ความต้องการและบทบาทที่แตกต่างกันในระบบสังคม (กลุ่ม) สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ภาวะผู้นำในแนวนี้อาจเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่นเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง ทศณะภาวะผู้นำในแนวนี้เห็นว่าเป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาท และรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ ที่ระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพผลตามโครงสร้างบริหารจัดการขององค์กร

12. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่าง ๆ นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้ เกิดขึ้นจากการผสมผสานนิยามต่าง ๆ ของภาวะผู้นำเกิดเป็นนิยามภาวะผู้นำขึ้นมาใหม่

ภิญโญ สาร (2548 : 24) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำก็คือบทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร หรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้คอยช่วยให้งานของบุคลากรทุกคนดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้คุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติ โดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจว่าบุคลากรในหน่วยงานของตน ควรใช้วิธีการอย่างไร และใช้อะไรมาประกอบบ้างเพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้นำมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนทั้งหมด คนอื่นในกลุ่มอาจรู้เรื่องเฉพาะส่วนที่ตนได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบเท่านั้น

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ และการวางนโยบาย

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนมากหวังพึ่งผู้นำเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นผู้ชำนาญการในสายวิชาชีพนั้นๆ แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่างๆในด้านเทคนิคไปเสียหมดทุกอย่างไม่ได้ ผู้นำอาจอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาต่างๆ คอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำในด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทอดหนึ่ง ในองค์กรนอกแบบหรือองค์กรอรรูปนัย บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสายวิชาชีพมักจะมิบุคคลอื่นมาหา เพื่อปรึกษาหรือขอความช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัวบุคคลผู้นั้นก็จะเป็นผู้ว่าอย่างไม่มีเป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้นๆ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์กร หรือหน่วยงานใดก็ตามจะพากันไปติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำจึงมักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทน เขาก็กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ไม่เพียงแต่ผู้นำจะมีหน้าที่ติดต่อกับบุคคลภายนอกแทนกลุ่มเท่านั้น แต่เมื่อบุคคลภายนอกมาเจรจาอะไรกับกลุ่ม ก็ต้องเข้ามาเจรจาผ่านเขาอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้กลายเป็นผู้รักษาประตู (Gatekeeper) ของบุคลากรในกลุ่มหรือในองค์กร หรือหน่วยงานนั้นๆ โดยปริยาย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่างๆ ภายในกลุ่ม และเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งภายในกลุ่มก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง ดังนั้น ในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น สมาชิกเป็นต้องเจรจาผ่านหัวหน้าหรือผู้นำ ในบางกลุ่มผู้นำจะเจรจาให้หรือจะเอาใจใส่เฉพาะสมาชิกบางคน ไม่ทุกคน แต่ในกลุ่มผู้นำก็ไม่สนใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเลยก็มี ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของผู้นำเป็นคนๆ ไป

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้และผู้ให้โทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้และผู้ให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้และผู้ให้โทษ จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและผู้ให้โทษที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากขึ้นหรือน้อยหรือให้งานที่ยากๆหรือง่าย ๆ ทำก็ได้ทั้งนั้น ผู้บริหารที่ดีพึงระวังที่จะไม่มอบอำนาจเช่นนี้ให้แก่บุคลากรคนใดมากเกินไป เพราะความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรได้ในภายหลัง

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Arbitrator and Mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้นในหน่วยงาน ผู้นำก็ต้องทำหน้าที่เป็นผู้ประนีประนอม ไกล่เกลี่ย หรือบางทีก็อาจต้องตัดสิน

ความบางความด้วยตนเอง บุคลากรคนใดคอยใกล้เคียงให้สงบและเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่า เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กรมักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรสำคัญในองค์กร

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนทุกชนิดมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม แต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันตลอดเวลาพอสมควร กลุ่มจึงมักมีคน ๆ หนึ่งหรือบางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทน และเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้ของเขา ซึ่งจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และจะดีด้วยกับคนทุกคน ขณะเดียวกันคน ๆ นี้รักและยึดกลุ่ม ๆ นี้เป็นสรวงของตนอย่างที่สุดด้วย ใคร ๆ ก็แน่ใจว่าคน ๆ นี้จะไม่มีทางกระทำการใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด คน ๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีอำนาจเหนือจิตใจคนภายในกลุ่มทุกคนและทุกฝ่าย

11. ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) ไม่แปลกเลยที่กลุ่มคนบางกลุ่ม หรือองค์กร หรือหน่วยงานบางแห่ง มีผู้นำ คนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมา บุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนตนได้เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบ โดยไม่ได้กระทำผิดกับพวกเขา

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) บางทีผู้นำบางคนเป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อหรือศรัทธาต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรอื่น แม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและขนบประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าว ในตอนแรกอาจเป็นเพียงคำพูดของเขาที่ใคร ๆ พากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติทางการ (Official Ideology) ของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักพูดและนักคิด ที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Father Figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่ม ซึ่งจะดูแลใครก็ตาม การดูแลนั้น ไม่มีใคร โกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเบื้องหลังคำพูดของคน ๆ นั้น เขามีความรักความหวังคือช่วยเสมอไป และเขาจะเป็นที่พึ่งทางใจให้แก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The Leader as Scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น ตนเองนั้นแหละจะถูกลงโทษแทน บุคลากรจำนวนมากในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ไม่ต้องมารับผิดเมื่อความผิดเกิดขึ้น แต่จะพากันซัดทอด

บุคคลากรคนใดคนหนึ่ง การขัดทอเช่นนี้ทำให้คนถูกขัดทอกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายผ่านไป ผู้คนพากันเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตน แต่เพียงผู้เดียว

### คุณลักษณะความเป็นผู้นำ

ยุกต์ (Yukl, 1992 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 114) ได้สังเคราะห์ผลงานวิจัยของนักวิจัยหลายท่านเพื่อหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลสรุปได้ 8 ประการ ดังนี้

1. การเป็นผู้ที่มีระดับความมีพลังสูงทนต่อความเครียดได้ดี
2. ความมั่นใจในตัวเอง
3. มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเอง
4. การมีวุฒิภาวะด้านอารมณ์
5. ความสัจย์ซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการ
6. มีแรงจูงใจด้านอำนาจสังคม
7. มีความต้องการมุ่งความสำเร็จในระดับสูง
8. มีความต้องการได้รับความรักผูกพันจากผู้อื่นในระดับต่ำปานกลาง

เชสเตอร์ เบอ์นาร์ด (Chester I. Bernard 1929 อ้างถึงในภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546) บุคคลที่จะเป็นผู้นำนั้นต้องมีคุณลักษณะที่ขาดไม่ได้ 5 ประการ คือ

1. ต้องมีชีวิตชีวาและทนทาน สามารถทำงานต่อเนื่องเป็นเวลานานๆ และทนต่อความยากลำบากได้
2. มีความสามารถในการตัดสินใจ
3. มีความสามารถในการจูงใจ
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความฉลาด มีไหวพริบ

รัตติกกรม์ จงวิศาล (2543 : 19) กล่าวถึง คุณลักษณะของความเป็นผู้นำสำหรับสังคมไทยยุคโลกาภิวัตน์ ควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีคุณธรรมและจริยธรรม
2. มีความสามารถทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม เพราะมีความศรัทธาหรือมีบารมี
3. มีความสามารถพูด หรือสื่อสารให้บุคคลอื่นเข้าใจได้
4. มีวิสัยทัศน์
5. มีการเรียนรู้ และหาประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง ทำทันการเปลี่ยนแปลงของโลก



จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะของผู้นำ คือผู้นำเป็นจุดศูนย์กลาง หรือจุดแกนกลางของกิจกรรมของกลุ่ม นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้อาจมีลักษณะที่ผู้นำเป็นจุดรวมของความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน

### ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550 : 17) เป็นความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิม และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อาจแยกออกได้เป็นสองคำ คือ ความคิดริเริ่มกับความคิดสร้างสรรค์ สำหรับความคิดริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ เป็นความคิดริเริ่มแรกที่ไม่ซ้ำแบบใคร ส่วนความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิม และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า

### ลักษณะ ของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะกระบวนการ (Creative Process) ตามลักษณะนี้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานของสมองอย่างเป็นขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จ ขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานของสมองมีผู้เสนอไว้หลายแบบ

2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะบุคคล (Creative Person) ตามลักษณะนี้เป็นการมองดูบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร หรือประกอบด้วยลักษณะอย่างใดบ้าง ได้มีผู้เสนอไว้หลายลักษณะ เช่น

โรเจอร์ (Roger อ้างถึงในสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550 : 19) กล่าวว่าไว้ว่า บุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะมีลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้ที่เผชิญกับปัญหาต่าง ๆ โดยไม่ถอยหนี รับผิดชอบต่อประสบการณ์ต่าง ๆ โดยไม่หลีกเลี่ยง หรือหลบลอย
2. เป็นผู้ที่ทำงานเพื่อความสุขของตนเอง มิใช่เพื่อหวังการประเมินผล หรือการยกย่องจากบุคคลอื่น
3. มีความสามารถในการคิดและประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ

ฟรอมม์ (Fromm อ้างถึงในเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545) กล่าวถึง ลักษณะของคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

1. มีความรู้สึก ประหลาดใจที่ได้พบได้เห็นสิ่งใหม่ ๆ ที่น่าทึ่งน่าประหลาดใจ สนใจสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ หรือของใหม่ ๆ

2. มีสมาธิสูง เป็นผู้ที่สามารถให้ความสนใจหรือมีสมาธิจิตใจจดจ่ออยู่กับเรื่องหนึ่งเรื่องใดที่สนใจได้เป็นเวลานาน ๆ ไม่วอกแวก เพื่อใช้เวลาในไตร่ตรองหรือคิดในเรื่องที่กำลังสนใจอยู่

3. สามารถยอมรับสิ่งต่าง ๆ ได้ ยอมรับความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่เป็นข้อขัดแย้งและความตึงเครียด

4. มีความเต็มใจที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ มีความกล้าหาญที่จะเผชิญกับสิ่งแปลกใหม่ได้ทุกวัน  
อนาตาสี (Anatasi อ้างถึงในชาญรงค์ พรุ่งโรจน์, 2546 : 18) กล่าวถึงผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะต่อไปนี้

1. มีความรู้ลึกไวต่อปัญหา
2. มองเห็นการณ์ไกล
3. มีความเป็นตัวของตัวเอง
4. มีความสามารถในการคิดหลายแง่หลายมุม
5. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความคิดอย่างคล่องแคล่ว

การ์สัน (Garison อ้างถึงในชาญรงค์ พรุ่งโรจน์, 2546 : 19) กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ว่า

1. เป็นคนที่สนใจปัญหา ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กล้าเผชิญปัญหา กระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหาและพยายามหาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ

2. เป็นคนที่มีความสนใจกว้างขวาง ทันต่อเหตุการณ์รอบด้าน สนใจที่จะศึกษาเพิ่มเติม อยู่เสมอ ยอมรับฟังความคิดเห็นที่มีสารประโยชน์ และนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงงานของตน

3. เป็นคนที่ชอบคิดหาทางแก้ไขปัญหาไว้หลาย ๆ ทาง เตรียมทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหาไว้มากกว่าหนึ่งเสมอเป็นการช่วยให้คล่องตัวประสบความสำเร็จ

4. เป็นคนที่มีสุขภาพสมบูรณ์ ร่างกายแข็งแรง สุขภาพจิตใจ มีการพักผ่อนเพียงพอ เป็นคนช่างซักถามจดจำเรื่องราวได้แม่นยำ และสามารถนำข้อมูลที่จดจำได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ดี

5. เป็นคนที่ยอมรับและเชื่อในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมว่ามีผลกระทบต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงจัดบรรยากาศ และสถานที่ให้เหมาะสมกับการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจัดสิ่งรบกวนหรืออุปสรรคออกไป

3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะผลิตภัณฑ์ (Creative Product) ตามลักษณะนี้เป็นการมองดูสิ่งที่เป็นผลิตภัณฑ์จากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งรูปธรรมและนามธรรม นิวเวลล์ ชอว์ และซิมสัน (Newell Shaw & Simson อ้างถึงในชาญรงค์ พรุ่งโรจน์, 2546 : 19) ได้กล่าวถึงหลักการพิจารณาว่าผลิตภัณฑ์ที่จะจัดเป็นผลิตภัณฑ์จากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

3.1 เป็นผลผลิตที่แปลกใหม่ มีค่าต่อผู้คิด สังคมและวัฒนธรรม

3.2 เป็นผลผลิตที่ไม่เป็นไปตามปรากฏการณ์นิยม ในเชิงที่ว่ามีการคิดดัดแปลงหรือยกเลิกผลผลิต หรือ ความคิดที่เคยยอมรับกันมาก่อน

3.3 เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการได้รับการกระตุ้นอย่างสูงและมั่นคงเป็นระยะเวลา ยาวหรือความพยายามอย่างสูง

ที่มาของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Newell Shaw & Simson อ้างถึงในชาญรงค์ พรุ่งโรจน์, 2546 : 19) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นหรือมีในบุคคลนั้น เมื่อพิจารณาถึงที่มาแล้วอาจจำแนกออกได้ดังนี้

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นเพราะความจำเป็น ซึ่งแยกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1.1 ความจำเป็นอันเนื่องมาจากสภาวะแวดล้อม คือภาวะบางอย่างทำให้เกิดความจำเป็นที่คนจะต้องคิดหาทางแก้ปัญหาที่ได้ประสบอยู่ วิธีการแก้ปัญหามักจะคำนึงถึงสาเหตุที่เกิดของปัญหาก่อน การพิจารณาหาสาเหตุและทางแก้ปัญหาหรือหาทางป้องกันทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องนั้นขึ้นได้ เช่น ฝนตกลงมาและหลังคาบ้านที่มุงด้วยจากเกิดมีรูรั่วน้ำฝนไหลลงมาถูกสิ่งของในบ้านเปียก เกิดความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหานี้ การเอาวัสดุใด ๆ เช่น แผ่นกระดาดแข็งไปแซมหลังคาแทนจากชั่วคราวเพื่อกันไม่ให้มีน้ำรั่วลงมา ก็นับว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แก้ไขปัญหาได้ ยิ่งกว่านั้น ถ้ามีการนำวัสดุหลาย ๆ แบบมาใช้กันน้ำฝน ก็นับว่ามีความคิดยืดหยุ่นในเรื่องนั้น ๆ ด้วย

1.2 ความจำเป็นอันเนื่องมาจากคำสั่ง กฎเกณฑ์หรือระเบียบบังคับ บางครั้งคนเราก็ตอบถูกบังคับให้ทำ บางสิ่งบางอย่างตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นมาได้ เช่น เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำโครงการหรือทำงานในโครงการที่มีอยู่แล้ว บุคคลก็ต้องพยายามหาวิถีทางดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายมาหาวิธีการต่าง ๆ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ แต่อย่างไรก็ตาม บางครั้งคนเราก็ตอบอยากจะทำฝ่าฝืนกฎหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ด้วยการพยายามหาทางเลี่ยงกฎ ฝ่าฝืนระเบียบ ก็อาจทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้เช่นเดียวกัน

2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดจากความบังเอิญบ่อยครั้งที่ความบังเอิญก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยที่ไม่ตั้งใจที่จะทำ แต่เมื่อผลงานออกมามี ความแปลกใหม่ สามารถแก้ปัญหาหรือใช้ได้ดี ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบนี้ต้องอาศัยความช่างสังเกตมากกว่าปกติ จึงจะพบแนวคิดซึ่งเกิดจากความบังเอิญ เช่น คนโบราณทำเนื้อห่อลงในกองไฟ เมื่อรีบหยิบออกมากินก่อนที่จะไหม้พบว่ามีรสชาติดีขึ้น ซึ่งเป็นที่มาของการปิ้งย่างเนื้อให้สุกก่อนรับประทานในทุกวันนี้

3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดจากความตั้งใจหรือตั้งใจความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบนี้ นับว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แท้จริง การที่มนุษย์จะคิดทำอะไรก็ต้อง มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จนเกิดแนวคิดในการทำสิ่งนั้น ๆ ขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สรุปว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดจากความบังเอิญบ่อยครั้งที่ความบังเอิญก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยที่ไม่ตั้งใจที่จะทำ แต่เมื่อผลงานออกมามี ความแปลกใหม่ สามารถแก้ปัญหาหรือใช้ได้ดี ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบนี้ต้องอาศัยความช่างสังเกตมากกว่าปกติ

#### ความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์

ชาญรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546 : 20) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำ และสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อ เข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าว ต้องชัดเจน ท้าทาย มีพลังและมีความเป็นไปได้สมมุติว่า V คือ วิสัยทัศน์ (Vision) I คือ ภาพฝัน ในอนาคต (Image) และ A คือ การกระทำ (Action) สามารถเขียนเป็นสมการได้ว่า  $V = I + A$

#### ความสำคัญของวิสัยทัศน์

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน
2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)
3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำท้าย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมาย ด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ
4. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

#### ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

1. มีมุมมองแห่งอนาคต (Future Perspective) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรนั้น ๆ
2. ริเริ่มโดยผู้นำและสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน (Share and Supported) มีความน่าเชื่อถือ ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพัน (Commitment) ร่วมกัน และทุกคนพร้อมที่จะให้การสนับสนุน

3. มีสาระครบถ้วนและชัดเจน (Comprehensive & Clear) สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่าย สามารถทำให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย สาระต่างๆ จะช่วยกระตุ้น ท้าทายความสามารถและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน
4. ให้ความฝันและพลังคลใจ (Positive & Inspiring) ท้าทาย ทะเยอทะยาน สามารถปลุกเร้า และสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้ นั่นคือ มีเส้นทางที่ท้าทายความสามารถ
5. มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน และเมื่อปฏิบัติตามแล้ว จะให้ผลคุ้มค่า ในอนาคต ทั้งในด้านบุคคลและองค์กร ทั้งนี้ จะต้องมีความสอดคล้องกับจุดหมายปลายทางที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์

#### กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

1. ขึ้นเตรียมการ เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กรรวมถึงการมีเจตคติที่ดีของสมาชิกที่มีต่อองค์กร
2. ขึ้นดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์ มีขั้นตอนดังนี้
  - 2.1 รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น วัตถุประสงค์ ภารกิจ หน่วยงาน ความคาดหวังและความต้องการของสมาชิก ผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
  - 2.2 วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและตระหนักในสถานการณ์ปัจจุบัน และศักยภาพของหน่วยงาน
  - 2.3 กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคต เป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (Create Individuals Dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม
  - 2.4 นำมุมมองของผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ
  - 2.5 คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน
  - 2.6 จัดเกล้าสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน ปลุกเร้า ท้าทาย สร้างพลังคลใจ มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์
3. ขึ้นนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ตามขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์แล้ว จะได้วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และเมื่อคณะกรรมการบริหารแล้ว ควรสื่อสารให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน กำหนดแผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และนำแผน/โครงการไปปฏิบัติ

4. ขึ้นประเมินวิสัยทัศน์ การประเมินวิสัยทัศน์ทำให้ทราบว่า วิสัยทัศน์นั้น มีพลังและมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผน และโครงการว่ามีความก้าวหน้า ที่มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์เพียงใด ควรปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์อย่างไร

องค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้เกิดการนำภาพอนาคต(วิสัยทัศน์)ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมควรมีดังนี้

1. นโยบายและแผนงานที่ชัดเจน เป็นไปอย่างมีระบบและประสานประโยชน์ตามนโยบาย และแผนอย่างจริงจัง

2. การปรับเปลี่ยนผู้บริหารได้ง่าย เช่นเดียวกับภาคเอกชนในกรณีที่บริหารงานผิดพลาด หรือเป็นผู้ที่ขาดความก้าวหน้า

3. ใช้เครื่องมือเครื่องใช้เทคนิคการปรับปรุงงาน เช่นเดียวกับภาคเอกชนเพื่อทำงานให้รวดเร็วและลดขั้นตอนในการทำงาน

4. การพัฒนาเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน ตลอดจนการปรับทัศนคติข้าราชการให้เป็นผู้รับใช้ประชาชนมากกว่า เป็นผู้ปกครองหรือเป็นนาย และให้มีจิตสำนึกรับผิดชอบงานและสังคม

5. การใช้เทคนิควิชาการบริหาร (Management Technique) มาช่วยในการบริหาร

6. การใช้ความรู้เฉพาะสาขา (Professional) เพื่อปฏิบัติงานให้ได้ผล

7. การใช้เทคนิคอื่น ๆ ประกอบการบริหารให้เป็นผลสำเร็จ

8. การให้ความรู้ ข่าวสาร ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกแก่ผู้ที่อยู่ในสังคมเมือง ในภูมิภาคควรมีนโยบายในการกระจายอำนาจ ทั้งการกระจายงานและกระจายเงิน เพื่อพัฒนาระบบบริหารราชการ

9. การปรับปรุงองค์กร โครงสร้างและกำลังคนของหน่วยงานให้กะทัดรัดและคล่องตัว เหมาะสมกับภาระหน้าที่ขององค์กรและสภาพปัจจุบัน พึงเปิดโอกาสให้เอกชนมีส่วนร่วมในการบริหารราชการ

10. การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบให้สามารถปฏิบัติได้คล่องตัวและรวดเร็ว

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์เป็นการมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจของคนเป็นเรื่องที่นักวิชาการได้ศึกษากันมานานแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อมีการพัฒนาในหน่วยงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาเรื่องการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานก่อนอื่นใด เพราะผลงานของการทำงานจะสำเร็จลุล่วงมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับที่ “คน” ในหน่วยงานนั้น ๆ จะได้รับการบำรุงขวัญมากน้อยเพียงใด ถ้าหากว่า “คน” ในหน่วยงานนั้น ๆ ไม่ได้ได้รับการบำรุงขวัญไม่ได้รับการเอาใจใส่ดูแลเท่าที่ควร ขาดสมรรถภาพ ขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดความจงรักภักดีและขาดความรับผิดชอบแล้วงานในหน้าที่หรือวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานก็จะล้มเหลว (วิธา โรจน์รุ่งสัจด์, 2545 : 8)

### ความหมายของขวัญ

เสนาะ ดิยาวี (อ้างถึงในสุระเดช สมศรีโย, 2546 : 10) ได้ให้คำอธิบายไว้ว่า ขวัญ คือสภาพทางจิตใจที่สะท้อนให้เห็นถึง การทำงานของคน หรือเป็นความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของคนต่อการทำงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความคาดหวังและความตั้งใจ เป็นต้น

วิฑูรย์ เกตุวงศา (อ้างถึงในสุระเดช สมศรีโย, 2546 : 10) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ ดังนี้

1. เป็นความต้องการที่มีต่องาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศ องค์กรของงาน
2. เป็นสภาวะจิตใจของผู้ปฏิบัติต่อเป็นหมายของงาน มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร
3. เป็นเจตคติของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการทำงานขององค์กรของผู้ร่วมปฏิบัติงาน อันนำมาซึ่งวิธีการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มคนนั้น ๆ

สวงค์ ชุกกลิ่น (อ้างถึงในสุระเดช สมศรีโย, 2546 : 10) ได้กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง สภาพจิตใจเป็นทัศนคติของบุคคลในองค์กร ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีความกระตือรือร้น ตั้งใจเต็มใจ เสียสละ และกล้าหาญ มีกำลังใจ ที่จะปฏิบัติตามความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กรนั่นเอง

เอกรัตน์ เปาอินทร์ (2542 : 9) ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน อันเป็นสิ่งที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานกันในการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจเป็นนามธรรมไม่สามารถสัมผัสหรือมองเห็นได้ แต่สามารถสังเกตได้จากการแสดงออกของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลทั้งในทางบวกหรือลบก็ได้

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ (2542 : 31) ขวัญ คือ ทศนคติ ความตั้งใจ แรงจูงใจ หรือการกระตุ้นที่มีในหมู่สมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเต็มใจและความบากบั่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพการณ์ที่เป้าหมายของกลุ่มสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล นอกจากนี้ขวัญยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกแห่งการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตลอดจนมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานทุกระดับด้วย

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ขวัญเป็นสภาพทางจิตใจและอารมณ์ที่เกิดขึ้นต่อตนเอง ตลอดจนความรู้สึก ทศนคติ ค่านิยมที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อหน่วยงาน รวมทั้งความสนใจต่อภารกิจหรืองานในหน้าที่ซึ่งกำลังกระทำอยู่ หรือได้รับมอบหมาย อันเป็นสภาพอารมณ์ความรู้สึก นึกคิด กำลังใจของบุคคลในฐานะสมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงาน ซึ่งในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี ก็จะเห็นได้ว่าทุกคนในกลุ่มทราบวัตถุประสงค์แห่งการทำงานมีความมั่นใจ มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน อุทิศเวลา อุทิศแรงงาน และต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน

#### ความหมายของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ในหน่วยงาน บรรยากาศถือเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรใส่ใจ บรรยากาศจะเอื้ออำนวยหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ระบบการบริการ ความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรในหน่วยงานทุกหน่วยงาน ตลอดจนการจัดสิ่งบริกการนั้นทนการให้ได้บรรยากาศของความเป็นกันเอง เมื่อการใช้แรงจูงใจประสบความสำเร็จ ขณะเดียวกันคำหนึ่งที่ทุกคนต้องการอย่างมากก็คือขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นที่ยอมรับกันว่า “ขวัญ” ของคนมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก คนที่มีความรู้ความสามารถสูง หากขวัญไม่ดี การปฏิบัติงานก็ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีคุณภาพ หรือคนที่มีความรู้ความสามารถแม้จะไม่สูงนักแต่ถ้าขวัญดีการปฏิบัติงานก็จะได้ผลมากกว่าคนที่มีความรู้ความสามารถสูงแต่ขวัญไม่ดี ดังนั้นจึงถือว่าขวัญเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความผูกพันในหมู่คณะ และมีความกระตือรือร้นก่อให้เกิดความจงรักภักดีในหน่วยงานบ้างก็ให้แนวคิดที่ว่า “ขวัญ” เป็นองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงาน นั่นก็คือ ความสุข สนุกและผูกพันกับพลังงาน

#### ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานของทุกองค์กรเพื่อให้สมาชิกร่วมกันทำงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น กำลังขวัญที่ดีจะเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้น ผลที่เกิดขึ้นคือทำให้ผลผลิตหรือประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลสูงขึ้นตามไปด้วย การส่งเสริมขวัญให้สูงขึ้นจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ศศิ อนันต์นพคุณ กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญที่ดี สรุปได้ดังนี้



1. ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดีและความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและหมู่คณะ
3. เกื้อหนุนให้บุคลากรมีระเบียบวินัย ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และมีศีลธรรม
4. สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ และเกิดพลังร่วม (Group Efforts) เพื่อการขจัดปัญหาและอุปสรรคขององค์กรได้
5. สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลก่อนนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. เกื้อหนุนให้เกิดทัศนคติที่ดี และมีความคิดสร้างสรรค์ต่อองค์กร
7. ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กร มีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและทำงานอยู่กับองค์กรยาวนาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (อ้างถึงในสุระเดช สมศรีโย, 2546 : 12) กล่าวว่า ขวัญมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นอย่างมาก ในการทำงานเราต้องการให้งานสำเร็จ แต่เราต้องการให้ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจ หรือมีความสุขใจเป็นการส่วนตัวจากการทำงานของเรา เมื่อผู้ได้บังคับบัญชามีขวัญดี จะมีผลให้การทำงานหรือขาดงานน้อยลง มีผลต่อการผลิตงาน การผลิตบริการ และมีผลต่อการทำงานให้ได้มาตรฐาน ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนมีผลต่อการร่วมมือและประสานงานกัน และทัศนคติที่ดีต่อการทำงานด้วย

सनัน อินทรประเสริฐ (อ้างถึงในสุระเดช สมศรีโย, 2546 : 12) สรุปว่า ขวัญถือเป็นสิ่งสำคัญมาก การบำรุงขวัญให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน จึงนับว่าสำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพราะถ้าหากบุคคลมีขวัญดี แล้วการปฏิบัติงานก็มีชีวิตชีวา มีความหวัง มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีเจตคติที่ดีต่องานและเพื่อนร่วมงาน และจะมีความโกรธ ความก้าวร้าว และหงุดหงิดน้อยมาก แม้จะทำงานในภาวะที่มีความกดดันสูงหรือภาวะที่ยากลำบากก็ตาม

อุทัย หิรัญโต (อ้างถึงในสุระเดช สมศรีโย, 2546 : 12) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญว่า ขวัญมิใช่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะบันดาลให้เกิดขึ้นหรือสร้างขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็วและดำรงอยู่ได้ตลอดไป หากแต่ขวัญของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาตลอดเวลาอันสืบเนื่องมาจากการวางแผน นโยบาย การกำหนดระเบียบปฏิบัติงานที่ดี การปกครองบังคับบัญชาที่ดีและการจัดสวัสดิการที่ดี ตลอดจนสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญดี ได้แก่ บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชา การมอบหมายงานที่พอเหมาะกับความรู้ ความสามารถของคน การจัดสภาพการทำงานที่ถูกต้องตามหลักอนามัย ระบบวัดผลความสำเร็จในการทำงาน โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับ การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ ลักษณะบัตรสนเท่ห์ การวิพากษ์วิจารณ์งานของผู้อื่น สิ่งเหล่านี้คือตัวบ่งชี้ถึงสภาพของขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

จากความสำคัญของขวัญดังกล่าว สรุปได้ว่า ขวัญเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานของทุกคนที่อยู่ในองค์กร ผู้บริหารทุกระดับจะต้องคำนึงถึงและเสริมสร้างขวัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรของตน เพราะขวัญเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพเมื่อเรายอมรับว่าธรรมชาติได้สร้างมนุษย์ให้มีความสนใจในการปฏิบัติงานและมีลักษณะขยันขันแข็งโดยกำเนิดแล้ว

การพิจารณาต่อไปว่า สิ่งที่ทำให้มนุษย์เราเสียไป เมื่อเติบโตขึ้นนั้น คืออะไร จึงเป็นเหตุให้บุคคล มีนิสัยดังนี้

1. เกียจคร้านในการทำงาน
2. เปลี่ยนนิสัยจากเด็กที่ไม่ยอมอยู่นิ่งมาเป็นชอบนอน ชอบอยู่เฉยๆ ไม่ชอบทำอะไร
3. เปลี่ยนนิสัยจากลักษณะเอาอย่างในการทำงานและขยันขันแข็งเมื่อเด็ก มาเป็นนิสัยชอบเอาอย่างหรือชื่นชมยินดีในการที่ไม่ต้องทำอะไร

สิ่งเหล่านั้น คือ การอบรมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งความคิด ความเข้าใจผิดๆ อีกหลายประการ ซึ่งถ้าเราจับเหตุเหล่านั้นถูกต้อง แล้วเราจะสามารถจัดนิสัยเกียจคร้านออกไป มนุษย์เราจะกลับคืนสู่นิสัยเดิมที่ธรรมชาติสร้างไว้ให้ คือ นิสัยที่ขยันขันแข็ง และพากเพียรพยายามได้อีก ในการพิจารณาเรื่องเหล่านี้ แบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ

1. การอบรมที่ถูกทาง คือ อบรมให้รู้จักช่วยตนเอง
2. การรู้จักค่าเวลา คือ ไม่ยอมให้เสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ถือเวลาเป็นเสมือนหนึ่งทรัพย์สินที่มีค่า ใช้เวลาในทางที่จะเป็นคุณประโยชน์อย่างแท้จริงแล้วก็เป็นความดีอันสูงสุดในชีวิตของเรา
3. ความเข้าใจในเรื่อง โชคชะตา คือ มนุษย์เราสามารถจะใช้กำลังใจในการทำงาน การค้นคว้าหาความรู้ ในการพากเพียรพยายาม และการแข่งขันกับโชคชะตาได้
4. ความเข้าใจในเรื่องอุปสรรคและความผิด คือ มนุษย์จะสามารถมีชีวิตอยู่ได้ ก่อร่างสร้างฐานะขึ้นมาได้นั้น จะต้องเผชิญกับอุปสรรคนานัปการ ขอให้เราได้มีโอกาสได้พบอุปสรรคเผชิญภัยมาก ๆ เราจะสูงขึ้น แต่เราไม่เคยพบอุปสรรค ไม่เคยเผชิญความทุกข์ยากหรือการผจญภัยเราจะไม่มี ความก้าวหน้าแต่อย่างใด

สรุปได้ว่าในการปฏิบัติงานนั้น ตัวแปรสำคัญที่จะให้งานบรรลุหรือมีประสิทธิภาพเพียงพอนั้นก็คือ ขวัญของบุคคลและหมู่คณะนั่นเอง เพราะว่า ขวัญของบุคคลจะแสดงออกถึงพฤติกรรมในการทำงานว่าพอใจ หรือไม่พอใจ มีความสุขหรือไม่ เมื่อใดที่ขวัญของบุคคลและหมู่คณะสูง ผลงานก็จะสูงตามไปด้วย แต่เมื่อใดที่ขวัญของบุคคลและหมู่คณะต่ำผลงานก็จะต่ำและขาดประสิทธิภาพไปด้วย

### การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างขวัญในการปฏิบัติงานมีวิธีการสร้างขวัญและความพอใจในการปฏิบัติงานนั้น เสนอแนะไว้ดังนี้ (อรุณ รัชธรรม, 2545 : 36)

1. ต้องสร้างและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานพอใจ มีความรักงาน และกระตือรือร้นในการทำงาน การที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานรักงาน ผู้นำจะต้องทำตนเป็นตัวอย่างที่จะต้องแสดงว่าตนมีความพอใจ รักงาน เชื่อว่างานนั้นมีประโยชน์สำคัญยิ่ง แม้ว่าจะเหน็ดเหนื่อยลำบากหรือท้อถอย หมดกำลังใจ ก็ไม่ควรแสดงออกให้ผู้ปฏิบัติงานเห็น เพราะผู้ปฏิบัติงานส่วนมากจะประพฤติดตาม

2. ชมเชยยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ทำความดีความชอบ แต่ต้องทำให้ถูกกาลเทศะมีเหตุผล และมีความจริงใจ ไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อจนเกินไปจนเป็นเหตุให้คำชมนั้นหมดความหมาย

3. ดูแลเอาใจใส่และความสนิทสนมแก่ผู้ปฏิบัติงานพอสมควร โดยการทักทายได้ตามข่าวทุกข์สุข การแสดงออกเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจ เมื่อเขาทราบว่าหัวหน้างานไม่ได้ละเลยหรือทอดทิ้ง

4. ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงานพอสมควร หรือมีทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่ดีมีเงินเดือนสูงขึ้น เพราะการที่ผู้ปฏิบัติงานมีงานที่มั่นคงมีทางก้าวหน้า ก็จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาเกิดความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น

5. สร้างสภาพการทำงานที่ดีและเหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงาน อาทิเช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ และสวัสดิการ เหล่านี้เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพราะคนที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพขึ้น

6. ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุง และมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจมีความคิดเห็นที่ดีและมีประโยชน์ในการปรับปรุงงาน ก็ควรมีสิ่งตอบแทนหรือยกความดีความชอบให้ เพื่อให้เป็นตัวอย่างและเป็นกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

7. ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์ของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนมีขวัญดีตั้งใจทำงาน แต่บางครั้งขวัญอาจลดลงได้ หากมีความทุกข์ร้อนหรือมีปัญหาเกิดขึ้น แต่ไม่สามารถร้องทุกข์ได้ ฉะนั้นในการรักษาขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ในหน่วยงานนั้น ๆ ควรจะมีเจ้าหน้าที่ที่ทำงานนี้โดยเฉพาะ ถ้าเป็นเรื่องที่เจ้าหน้าที่สามารถแก้ไขได้ ก็ดำเนินการทันที แต่ถ้าไม่สามารถทำได้ ก็ควรชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ ซึ่งเรื่องนี้ควรจะได้วางระเบียบไว้ให้รัดกุมชัดเจน

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงในสุระเดช สมศรี โย, 2546 : 27) ได้กล่าวถึง วิธีการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะขวัญนั้นย่อมเกิดจากทัศนคติต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับ

หรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์หรือค่านิยมใด ๆ ดังนั้น ทักษะคิดจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรก ที่ควรจะได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลในหน่วยงานในองค์กร

2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น การจัดให้มีระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้าย ตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น เพราะการจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์กรเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหาอันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญ ในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง จะเห็นว่าเงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรม เป็นสิ่งจำเป็นและเป็นเครื่องช่วยให้เกิดขวัญดี แต่ถ้าขวัญตกต่ำด้วยเหตุอื่น การขึ้นอัตราเงินเดือนและค่าจ้างก็ทำให้การทำงานกลับฟื้นคืนอยู่ในสภาพที่ดีไม่ได้

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้ายังงานนั้น เปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญ และความคิดริเริ่มของตนเองมาก คนงานจะพอใจในงานที่ตนทำ ดังนั้นงานที่จะมอบให้ทำควรเป็นงานที่เขาพอใจ เพื่อจะได้ผลิตผลที่มีประสิทธิภาพ อันเป็นวิธีจูงใจที่ดี อีกวิธีหนึ่ง

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงานในองค์กรหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคมเกิดขึ้นภายใน องค์กรนั้น เช่น กลุ่มผู้สนใจในงานอดิเรกต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งอาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพราะเขาต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้บางทีอาจจะไม่สนใจงานที่ทำมากนัก แต่ก็อาจมีขวัญดี ถ้าได้รับการยอมรับจากพวกเดียวกัน และจะส่งผลถึงขวัญ โดยส่วนรวมขององค์กรทั้งองค์กรได้

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นสิ่งจูงใจทำให้เกิดขวัญดีนั้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจ เช่น ไม่จู้จี้จิกจิกไป เมื่อมีปัญหา เปิดโอกาสให้ปรึกษาหารือกัน ให้ความคุ้มครองเมตตา ให้มีอิสระในการทำงาน หัวหน้าจะต้องเชื่อมั่นในตนเองและจัดสวัสดิการที่ดี เป็นต้น

จากสิ่งที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นเป็นสิ่งที่จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารต้องสำรวจอยู่เสมอว่าได้สร้างสิ่งจูงใจต่าง ๆ ไว้เพียงพอหรือไม่ และต้องมีการตรวจสอบขวัญในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใด ๆ ก็ตามที่คิดว่าเหมาะสมกับหน่วยงาน แต่ขวัญเป็นนามธรรม เป็นสิ่งที่สัมผัสไม่ได้ เป็นความรู้สึกที่ซ่อนเร้นอยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคล การที่จะวัดและตรวจสอบขวัญของบุคคลไม่อาจวัดและประมาณเป็นหน่วยด้วยเครื่องชั่งได้

### ทฤษฎีการจูงใจในการปฏิบัติงาน

การจูงใจนับว่าเป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่ง ซึ่งมีผลต่อการทำงานของบุคคลในองค์การ เป็นที่ทราบกันดีว่าการบริหารงานในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญต่อบุคคลในองค์การในฐานะที่เป็นทรัพยากรการบริหารที่มีค่ามากที่สุด แทนที่จะถือว่าบุคคลเป็นเพียงองค์ประกอบทางกายภาพขององค์การเท่านั้น ซึ่งเป็นการบริหารงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์ ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกี่ยวกับเรื่องนี้ได้มีนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้พยายามคิดค้นทฤษฎีการจูงใจ ซึ่งอธิบายถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ และนำมาใช้ในการสร้างแนวทางการจูงใจที่ตรงกับความต้องการของคนที่แตกต่างกันออกไป เพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การ ซึ่งผู้ศึกษาจะได้กล่าวถึงดังนี้

### ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

มาสโลว์ (อ้างถึงในพิรุพห์ สมประสงค์, 2550 : 20) ได้เสนอพื้นฐานทางความคิดไว้ 2 ประการก่อนจะกล่าวถึงทฤษฎีว่า ประการแรก มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการเกิดขึ้นเสมอ และประการที่สอง ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นสากล คือ คล้ายกันไปทุกวัฒนธรรม และความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นไปตามลำดับขั้นตอน นั่นคือเมื่อความต้องการในระดับล่างได้รับการตอบสนองเพียงพอแล้ว บุคคลจึงจะเลื่อนขึ้นไปหาทางตอบสนองความต้องการในระดับสูงขึ้นไป ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ มี 5 ขั้น ประกอบด้วย

1. ความต้องการทางร่างกาย ได้แก่ ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอดเช่น อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน ที่อยู่อาศัย อุณหภูมิ และความต้องการทางเพศ โดยปกติองค์การจะตอบสนองความต้องการทางร่างกาย โดยการจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือน เพื่อที่พนักงานจะนำไปใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีพของแต่ละบุคคล
2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงจะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ ได้แก่ ความมั่นคงจากอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และความมั่นคงในการทำงาน
3. ความต้องการทางสังคมและความรัก เมื่อความต้องการระดับล่างได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงจะเข้ามาแทนที่ โดยที่ความต้องการทางสังคมและความรัก เป็นความต้องการความรักจากเพื่อนร่วมงานต่อการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมมนุษย์ รวมทั้งการเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในฐานะสมาชิกของกลุ่ม
4. ความต้องการการยอมรับนับถือและการยกย่อง ความต้องการขั้นนี้ คือ ความต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับนับถือและมีความภาคภูมิใจในตนเอง ตลอดจนความต้องการมีชื่อเสียงและเกียรติยศ บุคคลที่มีแรงจูงใจหรือความต้องการขั้นนี้จะพยายามทำสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับ

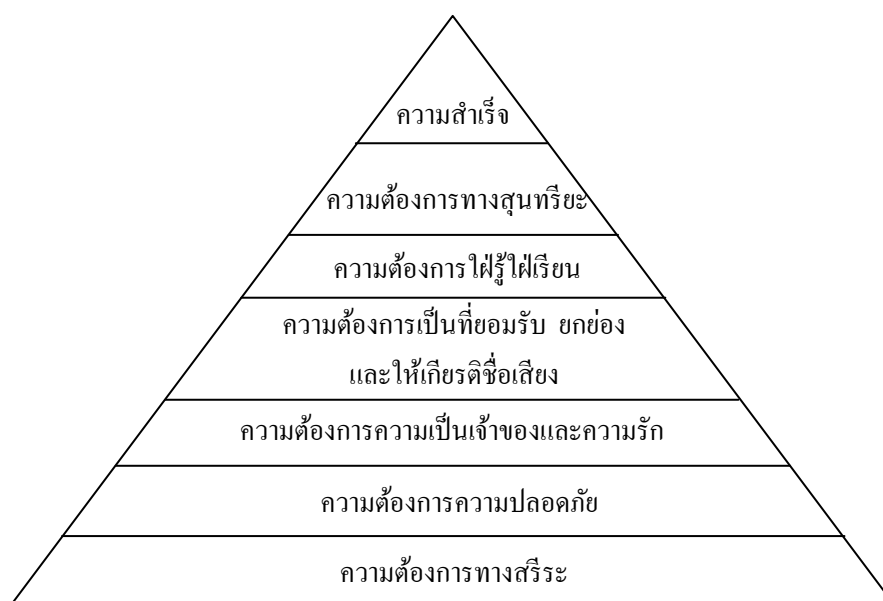
ของผู้อื่น ซึ่งการยอมรับนับถือและยกย่องจะนำไปสู่ความมั่นคงในตนเองตระหนักถึงควมมีคุณค่าของตนเอง

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต หมายถึง ความปรารถนาความสำเร็จในชีวิตที่จะใช้ศักยภาพสูงสุดที่ตนมีอยู่ทำในสิ่งที่ตนคิดว่ามีความสามารถที่จะเป็นหรือจะทำได้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายในชีวิต และเมื่อบรรลุเป้าหมายนั้นแล้ว ก็จะกำหนดเป้าหมายใหม่ที่ท้าทายยิ่งกว่าเดิม ความต้องการขั้นนี้ เป็นความต้องการสูงสุด ซึ่งจะมีคนจำนวนน้อยที่สามารถได้รับการตอบสนองความพึงพอใจจากความต้องการขั้นนี้

หากความต้องการความสำเร็จในชีวิตได้รับการตอบสนองบุคคลก็จะมีชีวิตที่สมบูรณ์ที่ตนเองพอใจ อย่งไรก็ดี ในสภาพปัจจุบันบุคคลจำนวนมากยังไม่ถึงจุดของความพอใจสูงสุดในชีวิตของตนเอง อาจเป็นเพราะหลายสาเหตุ เช่น งานที่ทำอยู่น่าเบื่อหน่าย และซ้ำซากจนยากที่จะปรับปรุง ไม่มีโอกาสที่จะแสดงความคิดริเริ่ม หน้าที่ความรับผิดชอบอาจแคบเกินไป อำนาจหน้าที่อาจน้อยเกินไป ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาไม่ดีเท่าที่ควร เป็นต้น

มาสโลว์ ได้จัดความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงไว้ในกลุ่มความต้องการระดับต่ำ ความต้องการทางสังคมและความรัก ความต้องการการยอมรับและความต้องการความสำเร็จเป็นกลุ่มความต้องการระดับสูง ความต้องการระดับต่ำเป็นความพอใจภายนอก เช่น ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมในการทำงาน เบี้ยบำนาญ แต่ความต้องการในระดับสูงเป็นความพึงพอใจภายใน เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง เป็นต้น

ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์



(อ้างถึงใน พิรุฬห์ สมประสงค์, 2550 : 20)

ลำดับขั้นที่ 1 ความต้องการทางสรีระ (Physical Needs) คือ ความต้องการตอบสนอง ความหิวกระหาย ความเหนื่อย ความง่วง ความต้องการทางเพศ ความต้องการขับถ่าย ความต้องการ มีกิจกรรมทางร่างกาย และความต้องการสนองความสุขของประสาทสัมผัส

ลำดับขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) คือ ความต้องการการคุ้มครอง ปกป้องรักษา ความอบอุ่นใจ ความปราศจากอันตราย และต้องการหลีกเลี่ยงความวิตกกังวล

ลำดับขั้นที่ 3 ความต้องการความเป็นเจ้าของ และความรัก (Belongingness and Love Needs) คือ ความอยากมีเพื่อน มีพวกพ้อง มีกลุ่ม มีครอบครัว และมีความรัก ขั้นนี้จัดเป็นความต้องการ ทางสังคม

ลำดับขั้นที่ 4 ความต้องการเป็นที่ยอมรับ ยกย่อง และเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) คือ ความอยากมีชื่อเสียง มีหน้ามีตา มีคนยกย่องเลื่อมใส มีความเด่นดัง และต้องการความรู้สึที่ดีของคนอื่น ต่อตน

ลำดับขั้นที่ 5 ความต้องการใฝ่รู้ใฝ่เรียน (Need to Know and Understand) คือ ความอยากรู้ อยากเข้าใจ อยากมีความสามารถ อยากมีประสบการณ์

ลำดับขั้นที่ 6 ความต้องการทางสุนทรียะ (Aesthetic Needs) ได้แก่ ความต้องการด้านความดี ความงาม คุณธรรม และความละเอียดอ่อนทางจิตใจ

ลำดับขั้นที่ 7 ความต้องการความสำเร็จ หรือความสมบูรณ์แบบในชีวิต (Self Actualization Needs) ขั้นนี้ถือว่าเป็นความต้องการสูงสุดแห่งความเป็นมนุษย์ ซึ่งจะเกิดขึ้นนี้ได้ต้องปูพื้นฐาน ให้บุคคลได้ตอบสนองความต้องการของตนในลำดับขั้นที่ 1 เป็นลำดับมาจนถึงระดับสูง หรือ สร้างความรู้สึก “พอ” ในความเป็นเขาเสียก่อน ซึ่งบุคคลประเภทนี้มักได้รับ ประสบการณ์สูงสุด คือ ได้รับประสบการณ์เข้มข้นบางประการด้วยตนเองจนตระหนักในสภาพความเป็นจริงแห่งชีวิต ซึ่งบางคน กล่าวได้ว่าเข้าถึงปรัชญาชีวิต หรือสัจจะธรรมแห่งชีวิต

ความต้องการทั้ง 7 ลำดับขั้นตอนตามแนวคิดของมาสโลว์นั้น บุคคลจะกระทำการเพื่อสนองความต้องการลำดับแรกก่อน แล้วจึงดิ้นรนเพื่อสนองความต้องการถัดมาเป็นลำดับตัวอย่าง พฤติกรรมของพนักงานในองค์กร เช่น ตราบใดที่ค่าแรงยังไม่พอกิน (ความต้องการขั้นที่ 1) หรือตน ต้องเผชิญสถานการณ์เสี่ยงภัยในหน้าที่ (ความต้องการขั้นที่ 2) ในภาวะดังกล่าวนี้ พนักงานอาจยังไม่ คำนึงถึงความรัก การยอมรับ การยกย่องและเกียรติยศชื่อเสียง (ความต้องการขั้นที่ 4) หรือจะยังไม่ดิ้นรนเพื่อใฝ่หาความรู้ ความดี ความงาม หรือความสมบูรณ์แบบส่วนตัว (ความต้องการขั้นที่ 5, 6 และ 7) จึงเห็นได้ว่าคนบางคนกระทำในสิ่งที่สังคมไม่ยอมรับ เพื่อให้ความต้องการทางกาย ได้รับตอบสนอง เช่น เพื่อให้ท้องหายหิว เพื่อสนองความต้องการทางเพศ หรือเพื่อสะสมเงินทองเอาไว้ให้อบอุ่นใจว่าต่อไปภายหน้าจะได้มีกินมีใช้

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีของมาสโลว์ได้อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ที่เป็นลำดับขั้น ผู้บริหารควรให้ความสนใจและพิจารณาว่า พนักงานแต่ละคนมีความต้องการอยู่ในระดับใด หากผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการตอบสนองความต้องการเหล่านั้น ผู้บริหารก็สามารถจูงใจพนักงานให้แสดงพฤติกรรมที่ต้องการได้ ถ้าหากผู้บริหารล้มเหลวในการระบุความต้องการของพนักงานอาจส่งผลให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมตอบสนองความต้องการของตนเอง แต่ไม่ได้เป็นไปทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กรได้

### ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Motivation Theory)

แมคเคลแลนด์ (McClelland, อ้างถึงในศิริพร จันทศรี, 2550 : 25) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานไว้ดังนี้

1. ต้องการความมั่นคงในการทำงาน (Security)
2. ต้องการการยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ต้องการมีโอกาสดำเนินการ (Opportunity)
4. ต้องการความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ (New Experience)
5. ต้องการมีเสรีภาพ (Freedom) ในการทำงาน
6. การได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือหน่วยงาน (Belonging)

ความต้องการเหล่านี้ แมคเคลแลนด์ กล่าวว่า เป็นสิ่งที่ผลักดันให้มนุษย์ต่อสู้ดิ้นรนทำในทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อสนองความต้องการของตนเอง โดยความรุนแรงนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการและความสามารถของแต่ละคนซึ่งมีไม่เท่ากัน

### ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y)

แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor อ้างถึงในศิริพร จันทศรี, 2550 : 28) เป็นศาสตราจารย์ วิชาการบริหาร ณ สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ สหรัฐอเมริกา เขาทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ และได้สร้างทฤษฎีการจูงใจในการทำงานเป็น 2 ทฤษฎี ดังนี้

#### 1. ทฤษฎี X

ทฤษฎีนี้มองความเป็นมนุษย์ในแง่ไม่ดี สรุปแนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้ได้เป็น 3 ประการ คือ เห็นว่าโดยธรรมชาติของมนุษย์ที่แท้จริงนั้น มนุษย์ไม่ชอบทำงาน หากมีโอกาสดูแลตัวเองได้ก็พยายามหลีกเลี่ยง เห็นว่าวิธีที่จะทำให้มนุษย์ทำงานได้นั้น ต้องใช้วิธีบังคับ ควบคุม ช่มชู้ สั่งการ และลงโทษ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ เห็นว่ามนุษย์ส่วนใหญ่ชอบเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ และพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่ค่อยหวังความก้าวหน้า ทะเยอทะยานน้อย แต่สิ่งที่ต้องการมากเหนืออย่างอื่นคือ ความมั่นคงปลอดภัย



จากแนวคิดที่มองว่ามนุษย์ไม่ดีดังกล่าว จึงเห็นได้ว่าผู้ที่เชื่อตามแนวคิดของทฤษฎีนี้ หากจะมอบหมายให้ใครทำงานอะไร จึงต้องมีหัวหน้างานคอยควบคุม บังคับบัญชาเพราะเห็นว่าถ้าไม่มีหัวหน้าบังคับบัญชาหรือไม่มีใครมาชี้นำสั่งการ งานก็มักไม่เดิน การที่มีหัวหน้ามาบังคับบัญชาในความหมายของกลุ่มนี้ คือ การว่ากล่าวและลงโทษ เหตุที่ต้องทำดังนี้ โดยมีเหตุผลว่าพื้นฐานของคนมักเกียจคร้านและขาดความรับผิดชอบ คือทฤษฎีในกลุ่มนี้จะมองมนุษย์ในแง่ลบเป็นส่วนใหญ่

## 2. ทฤษฎี Y

ทฤษฎีนี้มองความเป็นมนุษย์ในแง่ดีแนวคิดของทฤษฎีนี้ สรุปสาระสำคัญได้ 6 ประการดังต่อไปนี้

โดยธรรมชาติของมนุษย์ส่วนใหญ่ มีความมานะ พยายามทั้งทางจิตใจและร่างกาย ความพยายามมีคู่กับความเป็นมนุษย์เช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการแสวงหาความเพลิดเพลิน มนุษย์มิได้รังเกียจการทำงาน เห็นว่างานช่วยสนองความต้องการของตน และเห็นว่าบางครั้งบางคราวที่มนุษย์จำต้องหลีกเลี่ยงงานนั้น น่าจะเนื่องมาจากลักษณะการควบคุมของหัวหน้างาน หรืออำนาจการควบคุมจากภายนอก การทำให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อาจไม่จำเป็นต้องใช้การควบคุมและบังคับ การให้โอกาสคนงานได้ทำงานในบรรยากาศที่เขาเป็นตัวของตัวเอง และยอมรับในวัตถุประสงค์ของงานได้ จะส่งผลให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ มนุษย์โดยทั่วไปให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีม เป็นคณะทำงานอยู่แล้ว ดังตัวอย่างที่บางประเทศ หรือบางท้องถิ่นที่นิยมมารวมกลุ่มทำงานด้วยกันที่เรียกว่า “ประเพณีลงแขก” ในสมัยโบราณ มนุษย์มักยึดมั่นกับวัตถุประสงค์ของงาน เมื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน เมื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานแต่ละอย่าง จะเกิดความรู้สึกพอใจ สมใจ เกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยส่วนรวม มนุษย์เกิดการเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เหมาะสมพร้อมต่อการยอมรับในความรับผิดชอบของตน และพร้อมต่อการแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ใครก็ตามที่หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความทะเยอทะยานและแสวงหาความมั่นคง ความปลอดภัยอย่างเดียวน่าจะไม่ใช่ลักษณะที่แท้จริงของเขา การกระทำนั้นๆ น่าจะเนื่องมาจากอิทธิพลของสิ่งผลักดันบางอย่าง บุคคลในองค์กรแต่ละคน มักมีคุณลักษณะในตัวด้วยกันทั้งนั้นในด้านความสามารถทางการคิด ความฉลาด การสร้างจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์จะเห็นได้ว่าทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ ของมนุษย์ในแง่ดีจากแนวคิดที่มองมนุษย์ในแง่ดีดังกล่าว ซึ่ง

เป็นแนวคิดที่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน ก่อให้เกิดที่มาของหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความเชื่อที่ว่ามนุษย์เป็นผู้ที่ชอบสังคม อยู่คนเดียวไม่ได้ ต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระบบสังคมช่วยเหลือเกื้อกูลกัน นอกจากนั้นทฤษฎี Y นี้ ยังเน้นการพัฒนาตนเองของมนุษย์แต่ละคน มนุษย์มักรู้จักตนเองดี และรู้จักความสามารถของตน ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ที่ลึกซึ้งที่ติดต่อกับพนักงาน และ

ควรสร้างสถานการณ์ที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกประทับใจ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ทั้งที่เป็นเป้าหมายส่วนบุคคล และเป้าหมายขององค์กร และทฤษฎีนี้ยังมีความคิดต่อระบบงานอุตสาหกรรมและงานธุรกิจในปัจจุบันด้วยว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมี โอกาสแสดงความสามารถของตนเพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งในองค์กรแต่ละแห่งควรให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสมากขึ้นในการได้แสดงความสามารถของตนให้มากที่สุด ซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชาสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกประทับใจและมีส่วนร่วมในงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสแสดงความสามารถได้เต็มที่ จะส่งผลต่องานขององค์กรอีกหลายประการ ทั้งในแง่ผลงานและความรู้สึกผูกพันกับองค์กร

### ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก

ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค้ำจุนหรือทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของเฮร์ซเบอร์ก (The Motivation Hygiene Theory or Two Factors Theory) ทฤษฎีนี้เฮร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1959 : 15-49) ได้สรุปถึงความต้องการของคนในองค์กรหรือการจูงใจจากการทำงานว่า ความพอใจในงานที่ทำ และความไม่พอใจในงานที่ทำไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) กับปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors)

ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน และความสำเร็จของงาน โดยตรง ถ้ามีอยู่ก็จะเป็นสิ่งจูงใจหรือทำให้เกิดความพอใจในงานที่ทำอย่างมาก แต่ถ้าไม่มีไม่ได้หมายความว่า คนจะไม่มี ความพอใจในงานที่ทำปัจจัยเหล่านี้มีอยู่ 6 ชนิด คือ

1. ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น และการแสดงสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ส่งผลให้เห็นผลงานของบุคคล
2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา กลุ่มเพื่อน บุคคลในหน่วยงาน หรือจากบุคคลอื่นโดยทั่วไป ซึ่งการยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย
3. ลักษณะของงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน เช่น อาจเป็นงานประจำ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่ง่ายหรือยากเกินไป
4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่
5. โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร โดยมีการเพิ่มงานในความรับผิดชอบมากขึ้น
6. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่แต่ละบุคคลในองค์กรมีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญใหม่ ๆ ให้กับตนเอง

ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย เป็นปัจจัยที่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะทำให้คนไม่พอใจในงานที่ทำ หากว่าสิ่งเหล่านี้ไม่มีอยู่ในงาน แต่ปัจจัยเหล่านี้ไม่ใช่สิ่งจูงใจให้คนทำงานเพิ่มขึ้นซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้มีอยู่ 7 ชนิด คือ

1. เงินเดือนและค่าตอบแทน หมายถึง ความพึงพอใจในเงินเดือน หรือความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น
2. ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ได้แก่ การติดต่อพบปะกันไม่ว่าจะเป็นทางกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
3. สถานภาพในการทำงาน หมายถึง ลักษณะของสถานะที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีเลขานุการ การมีรถประจำตำแหน่ง การมีอภิสิทธิ์ต่าง ๆ
4. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร เช่น การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เขาดำเนินงานได้สำเร็จ รวมถึงการติดต่อภายในองค์กร นั่นคือ นโยบายขององค์กรจะต้องเป็นที่แน่ชัด เพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง
5. สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพอัน ได้แก่ แสง การถ่ายเทอากาศ อุณหภูมิ หรือเครื่องมือต่าง ๆ สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ รวมทั้งปริมาณงาน ตลอดจนเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน
6. ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงาน เช่น ระยะเวลาของงาน ความมั่นคงหรือไม่มั่นคงขององค์กร
7. วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหารงาน อาจรวมถึงความเต็มใจหรือไม่เต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการที่จะให้คำแนะนำ หรือมอบหมายความรับผิดชอบต่าง ๆ ให้แก่ลูกน้อง

จากแนวคิดของเฮอริชเบอร์ก คือ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพอใจและไม่พึงพอใจมาจากองค์ประกอบที่ต่างกัน แต่องค์ประกอบทั้งสองนี้ไม่สามารถที่จะแยกออกจากกันได้ ย่อมมีส่วนที่เกี่ยวข้องกันหรือคาบเกี่ยวกันบ้างหรืออาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยค้ำจุนจะช่วยสนองความต้องการที่จะหลีกเลี่ยง แต่ปัจจัยจูงใจจะช่วยสนองความต้องการอยากจะมีหรืออยากจะทำอะไร โดยปัจจัยค้ำจุนนี้จะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมของงาน ส่วนปัจจัยจูงใจจะเกี่ยวข้องกับตัวงานที่มนุษย์ทำ (รุ่งทิวา อินตะใจ, 2553 : 38)

จากการศึกษาทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีการจูงใจได้อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ซึ่งถ้าความต้องการได้รับการตอบสนองก็จะเป็นปัจจัยหรือตัวกระตุ้นให้มนุษย์ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถของพวกเขาในการบริหารงาน องค์กรไม่สามารถที่จะเรียกร้องให้มนุษย์ทำทุกอย่างเพื่อองค์กร แต่องค์กรก็สามารถสร้างสภาพแวดล้อมต่างๆ ให้เหมาะสมเพื่อจัดข้อขัดแย้งระหว่างวัตถุประสงค์ของบุคคลกับวัตถุประสงค์

ขององค์กร ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจูงใจในการทำงานจึงเป็นแนวทางในการนำมากำหนดตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยลักษณะการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบุคลากร วัตถุประสงค์เป้าหมายนโยบายขององค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ระบบค่าตอบแทนการทำงาน ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การบริการ

### องค์ประกอบที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

เดวิส (Davis, 1967 อ้างถึงในสิริวิญญู พลนาการ, 2549 : 24) ได้เสนอปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดี ระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ร่วมงาน จึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้สูงขึ้น

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ กล่าวคือ ในการปฏิบัติงานถ้าได้ทำงานที่ตนพอใจย่อมได้ผลดีกว่างานที่ตนไม่พอใจ

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์และนโยบายหลัก ในการดำเนินงานขององค์กรของผู้ปฏิบัติงานและเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์กรและระบบงานที่มีประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญ เพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่มีความเข้าใจ เขาเหล่านั้นย่อมอุทิศเวลาให้กับงาน และมีขวัญในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

4. สภาพของที่ทำงานควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ เช่น มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

5. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงาน ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน ทำงานด้วยความเข้มแข็ง มั่นใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดขวัญดีต่อผู้ปฏิบัติงาน

6. สุขภาพจิตและสุขภาพกายของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ สภาพร่างกายและจิตใจ แต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งนี้เป็นผลโดยตรงจากผู้นั้นเองหรือมาจากที่อื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะเมื่อผู้ใดมีปัญหา เกี่ยวกับสุขภาพจิตหรือสุขภาพกายแล้ว ย่อมไม่อุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานจนเกิดผลดีได้

โอวาร์ด (Ovard, 1966 : 214 - 218 อ้างถึงในสิริวิญญู พลนาการ, 2549 : 22) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ปัจจัยทางด้านวัตถุ มีความสัมพันธ์กับสภาพของการทำงาน ได้แก่ รายได้ การลาหยุดงาน สวัสดิการต่าง ๆ ในหน่วยงาน ความสะอาดสบาย เครื่องมือเครื่องใช้ และปัจจัยทางเศรษฐกิจ ฯลฯ

2. ปัจจัยทางด้านมนุษย์ ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน สภาพทางด้านจิตใจและร่างกาย การร้องทุกข์ และการตัดสินใจที่จะมีผลต่อหมู่คณะ เป็นต้น

กิลล์เมอร์ (Gillmer, 1987 : 380 - 384 อ้างถึงในสิริวิญญู พลนาการ, 2549 : 33) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน และกำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในอาชีพการงาน การได้รับความปลอดภัยจากการทำงาน

2. โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยอาศัยความรู้ความสามารถในการทำงานจริง ๆ

3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน รวมทั้งชื่อเสียงและการดำเนินงานของหน่วยงาน

4. ค่าจ้าง (Wage) ได้แก่ ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายเดือน ค่าล่วงเวลา

5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) หมายถึง การได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการ ความรู้ความสามารถและความถนัด ก็จะก่อให้เกิดขวัญดีขึ้น

6. การนิเทศงาน (Supervision) เป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ และเป็นสาเหตุหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการลาออกจากงานหรือขอรับการยกย้ายไปยังหน่วยงานที่มีระบบการนิเทศงานที่ดีกว่าได้

7. ลักษณะทางสังคมของงาน (Social Aspects of the Job) กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น ๆ

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งไม่ว่าจะเป็น การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน ล้วนแต่จำเป็นต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นตัวเชื่อม

9. สภาพการปฏิบัติงาน (Work Condition) ได้แก่ ความพอเหมาะของเสียง สี แสงสว่าง และระบบการถ่ายเทอากาศที่ถูกต้องลักษณะ

10. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการต่าง ๆ การรักษาพยาบาล สวัสดิการต่างๆ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

บาร์นาร์ด (Barnard, 1982 : 142-149) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. สิ่งของหรือวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของอื่น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงาน
2. โอกาสของบุคคล หมายถึง โอกาสที่จะมีชื่อเสียง ได้รับเกียรติยศ ได้รับการยกย่อง หรือโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับดี ๆ หรือสูงขึ้น
3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง การที่หน่วยงานสนองความต้องการของบุคคล ในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่
5. ความตั้งใจทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในหมู่ผู้ร่วมงาน การยกย่อง นับถือซึ่งกันและกัน
6. สภาพการทำงาน โดยการปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมตรงกับความสามารถและทัศนคติของบุคคล ซึ่งหมายถึง การปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละบุคคล
7. โอกาสมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในงานทุกชนิดของหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้พวกเขามีความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อหน่วยงาน
8. สภาพการอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร หมายถึง ความพอใจของบุคลากรที่อยู่ร่วมกันฉันท์ มิตรรู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนับสนุนกลมเกลียว ร่วมมือทำงานกันเป็นอย่างดี

อุทัย หิรัญโต (อ้างถึงในสิริวิญญู พจนานุกรม, 2549 : 18) ได้เสนอปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง เข้าใจซึ่งกันและกันย่อมจะทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันมีชีวิตชีวา และลูกน้องจะมีขวัญดี แต่หากวางตัวแบบเจ้านายผู้เรืองอำนาจ ขาดมนุษยสัมพันธ์ต่อกันแล้ว ขวัญของลูกน้องก็ตกต่ำ
2. การมอบหมายงาน กล่าวคือ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้น หากมอบหมายไม่เหมาะสมกับบุคคล ซึ่งอาจเป็นในรูปของความไม่เหมาะสมกับความถนัด ไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพหรือความรู้ความสามารถของเขา จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคับข้องใจ เกิดความไม่พอใจ ซึ่งจะเป็นการทำลายขวัญของเขา แต่ถ้ามอบหมายงานเป็นที่ถูกใจตรงกับความถนัด เขาขอมทำด้วยความพอใจ และมีความสุขกับงาน ขวัญในการปฏิบัติงานก็จะเกิดขึ้น
3. การจัดสภาพการทำงาน สภาพการทำงานมีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอย่างมาก มีส่วนเสริมสร้างหรือทำลายขวัญเป็นอย่างยิ่ง การจัดสภาพการทำงานให้ถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่ทำงานมีความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ ไร้เสียงรบกวน ไม้ร้อนอบอ้าว

เป็นต้น จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกสบายใจ ไม่รู้สึกไร้ค่า ขวัญของเขาจะดี แต่ถ้าจัดสภาพการทำงานไว้ระเบียบ ขาดความสะอาดสวยงาม ผู้ปฏิบัติงานก็จะขาดความตั้งใจในการทำงาน

4. ระบบการวัดผลสำเร็จในงาน เช่น ระบบการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้หากปฏิบัติอย่างไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์ จะมีผลกระทบต่อขวัญมากที่สุด

5. โอกาสแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามปกติทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงานหรือระหว่างฝ่ายปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดี การมอบหมายงานให้ทำไม่เหมาะสม การปกครองบังคับบัญชาไม่ยุติธรรม เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้ต้องจัดให้มีทางระบายขึ้น โดยวิธีที่เรียกว่า Grievance Procedure หากผู้ปฏิบัติงานไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือมีแต่ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟัง ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคับข้องใจ และทำลายขวัญของเขาไปในที่สุด

6. การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานดีต้องได้รับรู้ในความดีของเขา โดยการได้รับบำเหน็จความดี ซึ่งอาจจะเป็นการได้รับการส่งเสริมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น การเพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ตลอดจนการชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ จะทำให้เขามีกำลังใจดี ส่วนผู้ปฏิบัติงานที่ทำผิดวินัย หรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตาม ควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี โดยเคร่งครัดและเท่าเทียมกันอย่างเป็นธรรม เพื่อเป็นการรักษาวินัยของกลุ่ม และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะสร้างขวัญให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่อย่างมั่นคง

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานที่ได้กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่านักวิชาการต่าง ๆ ได้กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานไว้ต่าง ๆ มากมาย แต่ส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกัน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความเพียงพอของรายได้ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความเหมาะสมด้านความรู้และความสามารถ ในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ ความพอใจในการทำงาน

#### การตรวจสอบขวัญและกำลังใจ

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอวิธีวัดและมาตรการตรวจสอบขวัญของผู้ปฏิบัติงานในองค์การไว้ดังนี้

จูเซียส (Jucius, 1962 อ้างถึงในพิรุฬห์ สมประสงค์, 2550 : 21) ได้เสนอวิธีวัดขวัญหรือตรวจสอบขวัญของผู้ปฏิบัติงานว่าดีหรือไม่ดี อาจทำได้ 4 วิธี คือ

1. การสังเกต (Observing) เป็นวิธีการสะดวกและง่ายที่สุดซึ่งผู้บริหาร หรือหัวหน้างานคอยสังเกตดูทัศนคติ หรือความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในทางดีหรือไม่ดี

2. การสัมภาษณ์ (Interviewing) ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้พบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัวอย่างใกล้ชิด จะได้ทราบถึงเรื่องราวที่ผู้ใต้บังคับบัญชาระบายออกมา หรือสัมภาษณ์ความคิดเห็น

3. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นที่นิยมกันมากวิธีหนึ่ง โดยส่งข้อสอบถามไปยังแต่ละคนในหน่วยงาน เมื่อได้คำตอบแล้วนำมาวิเคราะห์อีกครั้งหนึ่ง

4. การเก็บรายงาน (Record Keeping) ได้แก่ การพยายามเก็บรวบรวมสถิติรายงานเกี่ยวกับผลงาน คุณภาพของงาน อาจเป็นรายบุคคล รายแผนก แยกเป็นรายเดือน รายปี เป็นต้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 31) ได้แบ่งองค์ประกอบขวัญไว้ 9 ประการ คือ

1. การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจอันดีต่อกัน
2. ชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม
3. การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตนเอง
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
5. ความร่วมมือของเพื่อนร่วมงานและจากหัวหน้าหน่วยงาน
6. สภาพการทำงาน
7. ความศรัทธาในหัวหน้างาน
8. วิธีการบริหารงานของหัวหน้างาน
9. ความพึงพอใจในการทำงาน

จากการศึกษาข้างต้นสรุปได้ว่า การเสริมสร้างขวัญและความพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งและเป็นภาระหน้าที่ของฝ่ายบริหาร รวมถึงการตรวจสอบขวัญในการปฏิบัติงานด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความสมัครใจ ความตั้งใจ การอยู่ในระเบียบวินัย มีความสุขกับการทำงาน เพื่อผลสะท้อนกลับอันเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยตรงนั่นเอง

## รูปแบบการปกครองท้องถิ่นแบบเทศบาล

เทศบาลเป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ซึ่งกำหนดให้การจัดตั้งเทศบาลกระทำได้เมื่อท้องถิ่นนั้นมีสภาพอันสมควรดังที่บัญญัติไว้ในมาตรา 7วรรคที่หนึ่งว่า เมื่อท้องถิ่นใดมีสภาพอันสมควรยกฐานะเป็นเทศบาลให้จัดตั้งท้องถิ่นนั้น ๆ เป็นเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง หรือเทศบาลนครตามพระราชบัญญัติฉบับนี้ ทั้งนี้ การจัดตั้งเทศบาลต้องตราเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทย ซึ่งจะต้องระบุชื่อและเขตของเทศบาลไว้ด้วย รวมตลอดถึง



การเปลี่ยนชื่อเทศบาลหรือการเปลี่ยนแปลงเขตเทศบาลให้กระทำได้โดยตราเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทย (อ้างถึงในสมคิด เลิศไพฑูรย์, 2547 : 29)

เพื่อให้การปฏิบัติงานของเทศบาลเหมาะสมและสอดคล้องกันกับรูปแบบการบริหารงาน ในปี พ.ศ.2546 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 มีสาระสำคัญคือ เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารเทศบาลจากเดิมที่กำหนดให้มี 2 รูปแบบคือ รูปแบบคณะเทศมนตรีและรูปแบบนายกเทศมนตรีเป็นการบริหารเทศบาลเพียงรูปแบบเดียวโดยนายกเทศมนตรีที่มาจากการเลือกตั้งโดยประชาชน ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. 2545 และเพื่อให้การบริหารเทศบาลเป็นแบบเดียวกันทั่วประเทศ

โครงสร้างของเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) มี 2 ส่วน เป็นดังนี้

1. สภาเทศบาล ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาล ประธานสภาเทศบาลและรองประธานสภาเทศบาลเลือกมาจาก สมาชิกสภาเทศบาลตามมติของสภาเทศบาล มีหน้าที่ออกเทศบัญญัติใช้ในเขตเทศบาล และควบคุมการบริหารงานของนายกเทศมนตรี

2. นายกเทศมนตรี มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน และนายกเทศมนตรีแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีและเลขานุการ ตามเกณฑ์ที่กำหนด และมีหน้าที่กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาลให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับเทศบัญญัติและนโยบาย ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติและกฎหมายอื่น ๆ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานของเทศบาลได้มีการแบ่งประเภทของเทศบาลโดยอาศัยหลักเกณฑ์ในการพิจารณา 2 ประการ คือ ประการแรก การจัดแบ่งประเภทของเทศบาลตามกฎหมาย และประการที่สอง การจัดแบ่งประเภทของเทศบาลของกระทรวงมหาดไทย

#### การจัดแบ่งประเภทของเทศบาลตามกฎหมาย

ความในมาตรา 7 วรรคหนึ่งแห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 (อ้างถึงในสมคิด เลิศไพฑูรย์, 2547 : 17) ได้กำหนดให้เทศบาลมี 3 ประเภท ได้แก่เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร สำหรับในการศึกษาครั้งนี้ขอกล่าวถึงเฉพาะ เทศบาลตำบล และเทศบาลเมือง เพียงเท่านั้นเทศบาลตำบล มาตรา 9 แห่งราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 กำหนดคุณสมบัติของท้องถิ่นที่จะจัดตั้งขึ้นเป็นเทศบาลตำบล ไว้ดังนี้ คือ

1. มีประชากรตั้งแต่ 7,000 คนขึ้นไป
2. มีความหนาแน่นของประชากรตั้งแต่ 1,500 คนต่อ 1 ตารางกิโลเมตร

3. มีรายได้เกินกว่า 5 ล้านบาทขึ้นไปโดยไม่รวมเงินอุดหนุนเทศบาลเมือง มาตรา 10 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 กำหนดให้ท้องถิ่นที่สามารถจัดตั้งเป็นเทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องถิ่นที่มีลักษณะดังนี้คือ

3.1 ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัด หรือ

3.2 ท้องถิ่นที่มีประชากรตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไปและมีรายได้เพียงพอแก่การจะปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำของเทศบาลเมืองตามกฎหมายว่าด้วยเทศบาล

#### อำนาจและหน้าที่ของเทศบาล

อำนาจหน้าที่ของเทศบาลสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ

1. อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเทศบาล

กฎหมายเทศบาลได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาลซึ่งจำแนกออกเป็น 2 ประเภทคือ

2. อำนาจหน้าที่ที่เทศบาลต้องจัดทำ

อำนาจหน้าที่ที่เทศบาลอาจจัดทำอำนาจหน้าที่ที่เทศบาลต้องจัดทำ โดยแยกออกเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของเทศบาล ซึ่งเทศบาลแต่ละประเภทมีอำนาจหน้าที่แตกต่างกันดังที่ระบุไว้ในมาตรา 50 สำหรับอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบล มาตรา 53 สำหรับอำนาจหน้าที่ของเทศบาลเมือง และมาตรา 56 สำหรับอำนาจหน้าที่ของเทศบาลนคร อันได้แก่กิจการดังต่อไปนี้เทศบาลตำบล มีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาลดังต่อไปนี้

- (1) รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
- (2) ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
- (3) รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอย

และสิ่งปฏิกูล

- (4) ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
- (5) ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
- (6) ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
- (7) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ
- (8) บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- (9) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
- (10) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- (11) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้
- (12) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
- (13) ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ

- (14) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- (15) ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น
- (16) ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
- (17) กิจการอย่างอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
- (18) การควบคุมสุขลักษณะ และอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงมหรสพ และ

#### สถานบริการอื่น

- (19) จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและการปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม
- (20) จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- (21) การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง
- (22) การส่งเสริมกิจการการท่องเที่ยว
- (23) หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล

#### อำนาจหน้าที่ที่เทศบาลอาจจัดทำ

เป็นอำนาจหน้าที่ในการจัดทำบริหารสาธารณะซึ่งเทศบาลแห่งใดจะจัดทำหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความพร้อมและความจำเป็นในเขตเทศบาลนั้นๆ อันได้แก่กิจการดังที่ระบุไว้ใน มาตรา 51 สำหรับเทศบาลตำบล กิจการตามมาตรา 54 สำหรับเทศบาลเมือง และกิจการตามมาตรา 57 สำหรับเทศบาลนคร

- (1) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
- (2) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- (3) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
- (4) ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
- (5) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
- (6) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้
- (7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- (8) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
- (9) ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
- (10) ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล
- (11) ให้มีการสาธารณสุข
- (12) จัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
- (13) จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา
- (14) ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการกีฬาและพลศึกษา

- (15) ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- (16) ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น
- (17) เทศพาณิชย์

#### อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดแผนและขั้นตอนกระจายอำนาจ

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 16 (อ้างถึงในทองอาน พาโทสง, 2549 : 25) ให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ดังนี้คือ

- (1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
- (2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
- (3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- (4) การสาธารณสุขโรคและการก่อสร้างอื่น ๆ
- (5) การสาธารณสุขการ
- (6) การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ
- (7) การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
- (8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- (9) การจัดการศึกษา
- (10) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
- (11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- (12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
- (13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- (14) ส่งเสริมการกีฬา
- (15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
- (16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
- (17) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- (18) การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
- (19) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
- (20) การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
- (21) การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
- (22) การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์

(23) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพและ  
สาธารณสถานอื่น ๆ

(24) การจัด การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและ  
สิ่งแวดล้อม

(25) การผังเมือง

(26) การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร

(27) การดูแลรักษาที่สาธารณะ

(28) การควบคุมอาคาร

(29) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

(30) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกัน และรักษาความ  
ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

(31) กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการ  
ประกาศกำหนด (อ้างถึงในสมคิด เลิศไพฑูรย์, 2547 : 26)

## ข้อมูลพื้นฐานอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร

### ประวัติอำเภอปะทิว

อำเภอปะทิวมีประวัติความเป็นมาดังนี้ (ห้องสมุดประชาชนอำเภอปะทิว, 2553) อำเภอปะทิว  
เดิมเป็นเมืองขนาดเล็ก ซึ่งกล่าวถึงมาตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาเมืองอุทุมพร (ชุมพร) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง  
ของอาณาจักรนครศรีธรรมราชและเป็นส่วนแคบที่สุดอยู่ที่บ้านท่าข้าม อำเภอท่าแซะ เมืองปะทิวเป็น  
ทางผ่านไปท่ามาหากินของชนเมืองจากตะวันตก ซึ่งเป็นพื้นที่สูงไปทางตะวันออกสู่ทะเล ที่เรียกว่า  
ปากทิว หรือ ปะทิว เมืองปะทิวมีแหล่งชุมชนอยู่บริเวณคอนตาเถร คอนยายซี คอนตะเคียน บ้านห้วยนอน  
และบ้านเกาะ หรือเกาะชะอม พ.ศ.2313-2339 มีหัวเมืองชื่อครุฑ ปกครองเมืองปะทิว ตั้งที่ทำการและ  
บ้านเรือนบริเวณทางใต้ของคอนตาเถรด้านตะวันออกของสำนักงานสหกรณ์การเกษตรในปัจจุบัน อยู่ใน  
เขตพื้นที่หมู่ที่ 7 ตำบลบางสน พ.ศ. 2340 - 2375 หัวเมืองยังปกครองเมืองปะทิวต่อจากหัวเมืองครุฑตั้งที่  
ทำการ (หลา) ศาลา และบ้านเรือนอยู่ที่บ้านเกาะ ซึ่งขุดโดยแรงงานทาส กว้าง 3 วา ล้อมรอบพื้นที่ 5 ไร่  
ปัจจุบันเรียก เกาะชะอม อยู่ในหมู่ 2 ตำบลทะเลทรัพย์ พ.ศ. 2376 - 2384 หัวเมืองพร้อมปกครองเมืองปะทิว  
ต่อจากหัวเมืองยังตั้งที่ทำการอยู่ที่บริเวณหลังสำนักงานสหกรณ์การเกษตรหรือบริเวณนี้เรียกว่า คอนยายซี  
พ.ศ.2384-2438 พระปะทิวขุนทองปกครองเมืองปะทิวต่อจากหัวเมืองพร้อมตั้งบ้านเรือน (ศาลาว่าการ)  
อยู่บริเวณบ้านฉาง บ้านนาโหนด หมู่ที่ 5 ท่าเสม็ด ตำบลคอนยาง พ.ศ.2439 ทางราชการประกาศเปลี่ยนแปลง

การปกครองเป็นรูปมณฑลเทศาภิบาลยุบเมืองปะทิวเป็นอำเภอปะทิว หลวงพรหมสุภา จินดาพรหม (ทรัพย์จินดาพรหม) ซึ่งดำรงตำแหน่งตุลาการ เมืองชุมพร ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนายอำเภอคนแรก (ร.ศ. 115) มีศาลว่าการอยู่ที่บ้านท่าเสม็ด ตำบลคอนยาง (ปัจจุบันหมู่ที่ 1 ตำบลปากคลอง) พ.ศ.2445 สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้ากรมพระยานริศรานุวัดติวงศ์ ได้เสด็จออกตรวจราชการภาคใต้ กรมการอำเภอสร้างพลับพลาที่ประทับบริเวณบ้านหน้าค่าย และมีแนวความคิดที่จะย้ายศาลว่าการไปอยู่บริเวณบ้านท่ากรวด ซึ่งบัดนี้อยู่ที่หมู่ที่ 7 ตำบลบางสน ถึงปี พ.ศ. 2472 เกิดพายุพัดใหญ่ที่จังหวัดชุมพร ที่ว่าการอำเภอซึ่งถูกตั้งทำการที่บ้านท่ากรวดก็ถูกพัดลงอีกเป็นการบสอง จึงย้ายที่ทำการอำเภอไปอาศัยทำงานที่โรงเรียนประชาบาลบ้านบางสน 1 (พิพิธราษฎร์บำรุง) ทางราชการจึงจัดสร้างที่ว่าการอำเภอขึ้นที่บ้านคอนตาเถร ในเขตหมู่ที่ 14 ตำบลบางสน ซึ่งบัดนี้เป็นหมู่ 7 ตำบลบางสน ห่างจากที่ตั้งที่ว่าการอำเภอบ้านท่ากรวดประมาณ 1 กม.สร้างเสร็จในปลายปี พ.ศ. 2473 ทำพิธีเปิดในวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2473 ใช้เป็นที่ว่าการอำเภอต่อมาได้มีการสร้างที่ว่าการอำเภอหลังใหม่ เมื่อ พ.ศ.2532 ถูกพายุไต้ฝุ่นเกย์พัดพังเสียหาย และได้ปรับปรุงใหม่สามารถให้บริการได้ตามที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน (พ.ศ.2546) คำว่า ปะทิว เป็นชื่อเก่าแก่มากแต่ดั้งเดิม ปัจจุบันใช้คำว่า ปะทิว ซึ่งตามตัวอักษรไม่มีความหมายและคำแปล แต่ฟังตามสำเนียงภาษาพื้นเมือง พอจะทราบความหมายได้ว่า ปะทิว เป็นการเรียกตามสภาพของท้องที่โดยในทะเลหน้าอ่าวทุ่งมหา ตำบลปากคลอง มีเกาะอยู่เรียงรายเป็นแถวเมื่อไปตั้งเมืองในทำเลซึ่งมีสภาพท้องที่ที่รู้จักกันทั่วไป ก็ตั้งชื่อเมืองว่า เมืองปะทิวอำเภอปะทิว

#### ที่ตั้งและอาณาเขต

อำเภอปะทิวตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอข้างเคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอบางสะพานน้อย (จังหวัดประจวบคีรีขันธ์)

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอ่าวไทย

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอเมืองชุมพร

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอท่าแซะ

#### การปกครองส่วนภูมิภาค

อำเภอปะทิวแบ่งเขตการปกครองย่อยออกเป็น 7 ตำบล 70 หมู่บ้าน ได้แก่

ตำบลบางสน มี 8 หมู่บ้าน

ตำบลทะเลทรัพย์ มี 7 หมู่บ้าน

ตำบลสะพลี มี 10 หมู่บ้าน

ตำบลหุมโค มี 14 หมู่บ้าน

ตำบลคอนยาง มี 15 หมู่บ้าน

ตำบลปากคลอง มี 7 หมู่บ้าน

ตำบลเขาไชยราช มี 9 หมู่บ้าน

### การปกครองส่วนท้องถิ่น

ท้องที่อำเภอปะทิวประกอบด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 10 แห่ง ได้แก่

1. เทศบาลตำบลปะทิว ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลบางสนและบางส่วนของตำบลทะเลทรัพย์
2. เทศบาลตำบลมาบอำมฤต ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลคอนยาง
3. เทศบาลตำบลสะพลี ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลสะพลี
4. เทศบาลตำบลทะเลทรัพย์ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลทะเลทรัพย์ (นอกเขตเทศบาลตำบลปะทิว)
5. เทศบาลตำบลชุมโค ครอบคลุมพื้นที่ตำบลชุมโคทั้งตำบล
6. เทศบาลตำบลบางสน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบางสน (นอกเขตเทศบาลตำบลปะทิว)
7. องค์การบริหารส่วนตำบลสะพลี ครอบคลุมพื้นที่ตำบลสะพลี (นอกเขตเทศบาลตำบลสะพลี)
8. องค์การบริหารส่วนตำบลคอนยาง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลคอนยาง (นอกเขตเทศบาลตำบลมาบอำมฤต)
9. องค์การบริหารส่วนตำบลปากคลอง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลปากคลองทั้งตำบล
10. องค์การบริหารส่วนตำบลเขาไชยราช ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเขาไชยราชทั้งตำบล

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบว่าปัจจุบันได้มีผู้สนใจทำการศึกษากันอย่างแพร่หลายทั้งในหน่วยงานทั้งของภาครัฐและเอกชน ซึ่งผู้วิจัยจะขอนำมาเสนอ ดังนี้

จุฬารัตน์ กลางถิ่น (2553 : 49-50) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลอนนอก อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยบุคลากรมีการรับรู้ว่าคุณภาพพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่สอดคล้องกับหลักวิชาการในการพัฒนาองค์กร ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการสั่งการ และด้านการควบคุม

ลัดดา กุลนันทน์ (2543 : 55) ศึกษาว่าแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วท.) ผลการศึกษาพบว่าลักษณะงานมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในงาน การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน นโยบายการบริหารองค์กร และการบริการขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง และด้านเงินเดือนค่าจ้างตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยค่าจ้างและปัจจัยจูงใจ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานวิจัย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ ( $R = 0.721$ )

สมควร บุพพัฒนสมัย (2543 : 47) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร : ศึกษากรณี บริษัทของกิจ เท็กไทล์ จำกัด พบว่า พนักงานของบริษัท จอจิก เท็กไทล์ จำกัด มีขวัญกำลังใจในด้านการบริหารและด้านเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูง และมีขวัญกำลังใจด้านค่าตอบแทน ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านความพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานชายกับพนักงานหญิงมีขวัญกำลังใจด้านค่าตอบแทนและด้านผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพนักงานแผนกทอผ้ากับพนักงานแผนกช่างซ่อมบำรุง มีขวัญกำลังใจด้านค่าตอบแทน และด้านผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางสังคมและเศรษฐกิจกับขวัญกำลังใจของพนักงาน พบว่า ปัจจัยด้านเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจด้านค่าตอบแทนที่ได้รับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุเจตนา ชูแผน (2543 : 63) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญของผู้ชำนาญการตรวจพิสูจน์ระดับรองสารวัตร สังกัดสำนักงานวิทยาการตำรวจ พบว่า ขวัญของผู้ชำนาญการในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีตัวแปรในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ ตัวแปรเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติหน้าที่ คือ อัตราเงินเดือน ส่วนตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติหน้าที่ ได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรและความต้องการ

นิกร ดูกสุกแก้ว (2544 : 58) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองของครูช่างอุตสาหกรรม โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตภาคใต้ พบว่า ครูช่างอุตสาหกรรม โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตภาคใต้เกิดการจูงใจที่มีผลต่อการพัฒนาตนเอง ด้านงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน และลักษณะงานทั่วไป และไม่เกิดการจูงใจที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองในปัจจุบันด้านเงินเดือน โอกาสที่จะได้รับเลื่อนตำแหน่ง ด้านนิเทศงาน และด้านเพื่อนร่วมงาน

สมทรง ทิตธรรมทิตย์ (2545 : 54) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐของข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในส่วนกลาง พบว่า ปัจจัยภายนอก คือ ลักษณะโครงสร้างของงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ



ลักษณะของผู้บังคับบัญชาโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของข้าราชการไม่มากนัก

ศิริพร โอพารธรรมรัตน์ (2545 : 87) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน : กรณีศึกษา บริษัทอิตินพ จำกัด” พบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานในด้านสภาพแวดล้อมด้านผลตอบแทนในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานบริษัท อิตินพ จำกัด มีในระดับค่อนข้างมาก โดยแรงจูงใจในการทำงานอันดับ 1 และอันดับ 2 คือ แรงจูงใจด้านเงินเดือนและผลตอบแทนในการทำงาน แรงจูงใจอันดับ 3 คือแรงจูงใจด้านเพื่อนร่วมงาน ส่วนลำดับของปัญหาและอุปสรรคในการทำงานอันดับ 1 คือปัญหาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันดับ 2 คือ ภาระงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และปัญหาอันดับ 3 คือสถานที่ตั้งของบริษัทและระยะทางในการเดินทางมาทำงาน ผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 3 ข้อ พบว่า อายุงานและผลตอบแทนในการทำงานไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ตำแหน่งงานมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานในบริษัทอิตินพ จำกัด ควรเพิ่มแรงจูงใจในด้านตำแหน่งงาน โดยมีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทั้งในด้านความรู้ความสามารถในงาน และด้านภาวะผู้นำไปพร้อม ๆ กันเพื่อให้พนักงานมีความสามารถที่จะทำงานให้บริษัทอย่างเต็มประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจ และเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยให้อุตสาหกรรมแข่งขันกับบริษัทอื่นในทุกๆด้าน

พิทักษ์ กิจอนันท์ (2548 : 52) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงาน กระบวนการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในเทศบาล และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ

สุภางค์ เกาะสุวรรณ (2548 : 45) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครู โรงเรียนฆราวาสคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก พฤติกรรมการบริหารด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ขวัญกำลังใจของครูรวมทุกด้าน ประกอบด้วยด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับปานกลาง การทดสอบสมมติฐาน ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจของครู พบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญกำลังใจของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พฤติกรรมการบริหาร

ด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญกำลังใจของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ทวีศักดิ์ กวยปาณิก (2548 : 53) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของครู – อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 1-6 ในช่วงการปฏิรูปการอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคตามความคิดเห็นของครู-อาจารย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยทั้ง 6 ด้านคือ ด้านการกำหนดเป้าหมาย การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การควบคุมบังคับบัญชา การเป็นผู้นำและด้านการจูงใจ ขวัญในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์วิทยาลัยเทคนิคในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ ด้านการยอมรับความสามารถของตนเองและด้านความรู้สึกลึกตนเองมีความสำคัญ อยู่ในระดับปานกลางมี 6 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ ความรู้สึกลึกสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน ความรู้สึกเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย ความพึงพอใจในสภาพงานที่ดี การได้รับความยุติธรรม และด้านความมั่นคงปลอดภัย และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ธิดา สุขใจ (2549 : 56) ได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการส่วนโรงงานฟอกย้อม 2 บริษัท ยูเนี่ยนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง พบว่าด้านความสำเร็จของงานและด้านชีวิตส่วนตัว มีระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงที่สุด ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและความมั่นคงในงาน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานระดับปานกลาง และจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของ พนักงานปฏิบัติงานพบว่า ระดับงาน รายได้ สถานภาพระดับการศึกษา และอายุงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวม

ชมพูนุท ศรีพงษ์ (2549 : 54) ได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานภาคเอกชนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส) พฤติกรรมบริหารงานของผู้บริหารตามหน้าที่งานการจัดการ 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผนการจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพองค์การ จึงทำการวิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมบริหารงานของผู้บริหารภาคธุรกิจเอกชนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส และหาความเกี่ยวข้องของผู้บริหารที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน และบริหารงานในธุรกิจ

เอกชนที่มีลักษณะต่างกัน กับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานโดยสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 369 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารจากจังหวัดปัตตานี 128 คน จังหวัดยะลา 105 คน และจังหวัดนราธิวาส 136 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติปรากฏว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในภาพรวมระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  $3.84 + 0.56$  โดยมีพฤติกรรมด้านการวางแผนมากที่สุด รองลงมาคือการสั่งการการจัดคนเข้าทำงาน การจัดองค์การ และการควบคุม อีกทั้งพฤติกรรมกรรมการบริหารงานแปรตามอายุการศึกษา ประสบการณ์การบริหารงาน และรูปแบบความเป็นเจ้าของธุรกิจขององค์กรที่บริหารงาน ( $p < 0.05$ ) การวิจัยนี้พบว่าผู้บริหารในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานตามหน้าที่งาน การจัดการเป็นอันดับรองจากการทราบปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร และลักษณะองค์การที่บริหารงาน ดังแสดงในรายงานฉบับนี้จะเป็นองค์ความรู้ทางการบริหาร และเป็นประโยชน์ในการสร้างความเข้าใจที่ดีต่อผู้บริหารของสมาชิกในองค์การ และผู้ที่ต้องทำงานร่วมกัน

ปัญญาพร เพ็ญพิพัฒน์ (2549 : 47) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารขวัญกำลังใจของครู โรงเรียนเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารทั้ง 2 ด้าน คือด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์นั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนได้แสดงออกอยู่ในระดับมาก แต่ผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านกิจสัมพันธ์มากกว่าด้านมิตรสัมพันธ์ และครูมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจมากกว่าด้านปัจจัยก้ำจุน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานค่าตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครู โรงเรียนเอกชนในทางบวกที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.01

ศิริพร จันทศรี (2550 : 58) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนแตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงและต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านและโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับปานกลางมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านและโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าการรับรู้ความสามารถของตนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและรายด้านครูโรงเรียนเอกชนที่มีการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูง ปานกลาง และต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม ระหว่างกลุ่มที่มีการรับรู้ความสามารถของตนสูงกับปานกลางสูงกับต่ำ และปานกลางกับต่ำพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกคู่ ครูโรงเรียนเอกชนที่มีการรับรู้ความสามารถของตนสูง ปานกลาง และต่ำมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ในด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงกับปานกลาง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งสามด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงกับต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถตนอยู่ในระดับปานกลางกับต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พรพจน์ ศรีคัน (2551 : 64) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ เขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 และ 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจอยู่ในระดับสูง ตัวแปรที่มีผลต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ การมีวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมองค์การ เมื่อวัดด้วยสถิติที่วัดความแกร่งของความสัมพันธ์ G พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจคือ วัฒนธรรมองค์การ การมีส่วนร่วม และการมีวิสัยทัศน์ ตัวแปรที่ใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการอธิบายพฤติกรรมการบริหารของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ มีเพียง 3 ตัวแปรที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า 0.05 พฤติกรรมการบริหารของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจได้ดีที่สุด และมีผลในทางบวกต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ การมีส่วนร่วมและการมีวิสัยทัศน์ เรียงตามลำดับความสำคัญ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน ไม่สัมพันธ์และไม่ช่วยในการอธิบายพฤติกรรมการบริหารของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจตัวแปรอิสระทั้งหมดอธิบายพฤติกรรมการบริหารของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ

อารีย์ อ่องสว่าง (2551 : 65) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและพฤติกรรมการบริหารงานกับผลการพัฒนาคุณภาพงานสถานีนอมนัยของหัวหน้าสถานีนอมนัยใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ปัจจัยและพฤติกรรมการพัฒนาคุณภาพงาน อยู่ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารองค์การ สภาพแวดล้อมการทำงาน โครงสร้างองค์กร นโยบายในการทำงาน ระบบงาน ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่ามีปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน การศึกษาในเรื่องนี้มีการศึกษาวิจัยในแง่ต่าง ๆ แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความแตกต่างของลักษณะงานแต่ละองค์การ สถานการณ์ และบริบทอื่น ๆ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดปัจจัยส่วนบุคคลและองค์ประกอบในการปฏิบัติที่จะนำมาใช้ใน การศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ดังนี้ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพในการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบในการปฏิบัติงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ อุดมการณ์ในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การสื่อสารภายในองค์กร การมีส่วนร่วม การสร้างแรงจูงใจ หลักธรรมาภิบาล การพัฒนาองค์กร โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความเหมาะสมด้านความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน ความพอใจในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน ความเสมอภาคภายในหน่วยงาน สุขภาพของคนทำงาน

## สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการบริหารกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และกำหนดตัวแปรต้น และตัวแปรตามดังนี้

### ตัวแปรต้น

ตัวแปรต้น ประกอบด้วย อุดมการณ์ในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ การสื่อสารในองค์กร การมีส่วนร่วม การสร้างแรงจูงใจ หลักธรรมาภิบาล และการพัฒนาองค์กรของเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร

1. อุดมการณ์ในการทำงาน เป็นลักษณะการทำงานที่ผสมผสานกันระหว่างความเชื่อ เจตคติ และแนวความคิดหลัก ซึ่งจะมีอิทธิพลในการกำหนดความคิดของบุคคลที่อยู่ในกลุ่มหรือสถานที่ทำงานของเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร

2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิม และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่าของเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร

3. การมีวิสัยทัศน์ เป็นการมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมาย

ปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ท้าทาย มีพลัง และมีความเป็นไปได้ ของเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร

4. การสื่อสารในองค์กร เป็นกระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารของหน่วยงานกับบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กรและสังคม ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามสถานการณ์

5. การมีส่วนร่วม เป็นการมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรในการบริหารที่เป็น ส่วนของบุคคลในแต่ละระดับการปฏิบัติมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และควบคุมการปฏิบัติในแต่ละส่วน ๆ อย่างเต็มความสามารถ ทั้งในทิศทางเพื่อการปฏิบัติด้านเดียว หรือ การนำเสนอซึ่งความคิดในการดำเนินการตามกระบวนการนั้นได้อย่างใดอย่างหนึ่ง

6. การสร้างแรงจูงใจ การที่บุคลากรมีความปรารถนาหรือความต้องการที่จะปฏิบัติงาน ให้เกิดความสำเร็จโดยเกิดจากความพึงพอใจจากภายในที่จะปฏิบัติงานแล้วมีความสุข ไม่เกิดความเบื่อหน่าย ท้อถอย เป็นผู้ที่รักในงาน มีความตั้งใจจริง ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

7. หลักธรรมมาภิบาล การปกครองที่เป็นธรรม เป็นวัฒนธรรมในการอยู่ร่วมกันเป็น สังคมของมนุษย์ ซึ่งเป็นหลักการเพื่อการอยู่ร่วมกันในบ้านเมืองและสังคมอย่างมีความสุข สามารถ ประสานประโยชน์และคลี่คลายปัญหาข้อขัดแย้งโดยสันติวิธีและพัฒนาสังคมให้มีความยั่งยืน

8. การพัฒนาองค์กร เป็นความพยายามอย่างมีแผนที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมขององค์กร เป็นความพยายามที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบขององค์กร ทั้งที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการ ควรมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรเป็นหลัก ไม่ใช่ การมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงของบุคคล แต่การเปลี่ยนแปลงของบุคคลที่เกิดขึ้นเป็นผลพลอยได้ของ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร

#### ตัวแปรตาม

ตัวแปรตาม ได้แก่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล อำเภอ ปะทิว จังหวัดชุมพร ประกอบด้วย ลักษณะการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับ บุคลากร วัตถุประสงค์เป้าหมายนโยบายขององค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ระบบค่าตอบแทน การทำงาน ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการบริการ

1. ลักษณะการปกครองบังคับบัญชา เป็นการให้ความสำคัญและสนับสนุนในการพัฒนา บุคลากร มีการให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานอยู่เสมอ รวมทั้งให้ความสำคัญสนทนากับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

2. ความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบุคลากร เป็นการให้ความสำคัญกับการสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าพบผู้บริหารได้ทุกเวลา รวมทั้งผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจกันดี

3. วัตถุประสงค์เป้าหมายนโยบายขององค์กร ดังที่ผู้บริหารมีนโยบายให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามนโยบายร่วมกัน และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นการบริหารของผู้บริหารเทศบาลส่งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน มีการจัดเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม มีผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม รวมทั้งมีการสนับสนุนความเชื่อมั่นในหน้าที่การงานว่ามีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในอนาคต

5. ระบบค่าตอบแทนการทำงาน เป็นการบริหารระบบค่าตอบแทนการทำงานที่เหมาะสม รวมทั้งมีผลตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลที่ได้รับมีความเหมาะสมและน่าพอใจ

6. ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ เป็นการบริหารเพื่อให้บุคลากรในเทศบาลทุกคนมีโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น ได้จริง และผู้บริหารให้การส่งเสริมทุกคนด้วยโอกาสที่เท่าเทียมกัน

7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน บุคลากรในหน่วยงานไม่มีความขัดแย้ง รวมทั้งมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้อยู่เสมอ

8. การบริการ การมีเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานที่เหมาะสมและเพียงพอ มีบุคลากรปฏิบัติตนด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตนต่อผู้ที่มาติดต่องาน รวมทั้งบุคลากรยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกันรวมถึงทุกคนที่เข้ามาติดต่องาน

จากการศึกษาสรุปบทพบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยดังกล่าวมาปรับใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย นำมาสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้ประโยชน์ในการศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการบริหารกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพรต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกรรมการบริหารกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เลือกวิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยดำเนินงานตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ในการวิจัยครั้งนี้กลุ่มประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 18 คน ข้าราชการ และพนักงานจ้าง ที่ปฏิบัติงานในสังกัดเทศบาลตำบล อำเภอปะทิว จังหวัด ชุมพร จำนวน 273 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 291 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

ผู้บริหาร จำนวน 18 คน เลือกแบบเจาะจง และข้าราชการ และพนักงานจ้าง ที่ปฏิบัติงานในสังกัดเทศบาลตำบล อำเภอปะทิว จังหวัด ชุมพร จำนวน 232 คน โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเกรจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan อ้างถึงในพิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2544 : 139) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 250 คน โดยใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น มีรายละเอียดดังนี้



ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	ประชากร (คน)			กลุ่มตัวอย่าง (คน)			ร้อยละ
	ผู้บริหาร	พนักงาน	รวม	ผู้บริหาร	พนักงาน	รวม	
1. เทศบาลตำบลปะทิว	3	51	54	3	44	47	18.80
2. เทศบาลตำบลสะพี้	3	48	51	3	40	43	17.20
3. เทศบาลตำบลทะเลทรัพย์	3	26	29	3	24	27	10.80
4. เทศบาลตำบลชุมโค	3	36	39	3	32	35	14.00
5. เทศบาลตำบลบางสน	3	21	24	3	19	22	8.80
6. เทศบาลตำบลมาบอำมฤต	3	91	94	3	73	76	30.40
รวม	18	273	291	18	232	250	100

### เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยศึกษาจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดคำถามให้ครอบคลุมเนื้อหาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสร้างตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวความคิดในการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

1. สอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

2. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร เป็นคำถามแบบตรวจรายการ (Check list) 5 ระดับของไลเคิร์ต (Likert อ้างถึงในกัลยา วานิชย์บัญชา, 2545 : 43) จำนวน 8 ด้าน ได้แก่

- 2.1 อุทิศการณ์ในการทำงาน
- 2.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2.3 การมีวิสัยทัศน์
- 2.4 การสื่อสารในองค์กร
- 2.5 การมีส่วนร่วม
- 2.6 การสร้างแรงจูงใจ
- 2.7 หลักธรรมาภิบาล
- 2.8 การพัฒนาองค์กร

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนระดับความคิดเห็นดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการบริหารในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการบริหารในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการบริหารในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการบริหารในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการบริหารในระดับน้อยที่สุด

3. คำถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร เทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร เป็นลักษณะคำถาม เพื่อให้ผู้ตอบแบบแบบตรวจรายการ (Check list) 5 ระดับของไลเคิร์ต (Likert อ้างถึงในกัลยา วานิชย์บัญชา, 2545 : 43) จำนวน 8 ข้อ ได้แก่

- 3.1 ลักษณะการปกครองบังคับบัญชา
- 3.2 ความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบุคลากร
- 3.3 วัตถุประสงค์เป้าหมายนโยบายขององค์กร
- 3.4 ความพึงพอใจในการทำงาน
- 3.5 ระบบค่าตอบแทนการทำงาน
- 3.6 ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ
- 3.7 ในการทำงาน
- 3.8 การบริการ

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนระดับความคิดเห็นดังนี้

- 5 หมายถึง บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก
- 3 หมายถึง บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในระดับน้อย
- 1 หมายถึง บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในระดับน้อยที่สุด

## การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษารั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด และทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแนวคิดในการวิจัยและนิยามตัวแปร

2. สร้างแบบสอบถาม เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยกำหนดสิ่งที่เป็นองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ ที่บุคลากรต้องการ
3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบพร้อมข้อข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่ได้เสนอแนะ
4. นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรง (Validity) ด้านโครงสร้างและเนื้อหา (Structural and Content) โดยการหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยกำหนดค่า IOC เป็นรายข้อ ซึ่งได้ค่าความตรงเท่ากับ 0.87
5. นำแบบสอบถามจากข้อ 4 ตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามไปใช้ทดลองกับกลุ่มบุคลากรในเทศบาลตำบลที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัก (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยได้ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.821
6. จัดพิมพ์เครื่องมือฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาเพื่อการวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพรกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร เพื่อตรวจสอบสมมติฐานในการวิจัย โดยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ดำเนินการขออนุญาตหนังสือศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีถึงเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร เพื่อขอความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ติดต่อประสานงานกับเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ทั้ง 6 แห่ง เพื่อขอความอนุเคราะห์และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ไปจัดเก็บแบบสอบถามด้วยตัวเองจำนวน 250 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100
3. แบบสอบถามที่รับคืนมา ผู้วิจัยได้นำมาตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

## การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของข้อมูลทั้งหมด ลงรหัสและนำข้อมูลมาลงรหัส จากนั้นนำไปวิเคราะห์ประมวลผล โดยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด และคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
3. ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ

โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best, อ้างถึงใน ยุทธ ไกยวรรณ, 2550 : 50)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง	พฤติกรรมในการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง	พฤติกรรมในการบริหารอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง	พฤติกรรมในการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 1.50 หมายถึง	พฤติกรรมในการบริหารอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 0.50 หมายถึง	พฤติกรรมในการบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. ตอนที่ 3 วิเคราะห์ระดับขวัญและกำลังใจของบุคลากรเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายใช้เกณฑ์ของเบสท์ (Best, อ้างถึงใน ยุทธ ไกยวรรณ, 2550 : 50)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง	ระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง	ระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง	ระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 1.50 หมายถึง	ระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 0.50 หมายถึง	ระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการบริหารกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) โดยใช้เกณฑ์ระดับความสัมพันธ์ที่มีปัจจัยสำคัญทางสถิติ คือ การวิเคราะห์ค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ของเพียร์สัน โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{XY}$ ) จะมีค่าระหว่าง  $-1 \leq r \leq 1$  ความหมายของค่า ( $r_{XY}$ ) มีดังนี้

ค่า  $r$  เป็นลบ แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน

ค่า  $r$  เป็นบวก แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

ถ้า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันมาก

ถ้า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน และมีความสัมพันธ์กันมาก

ถ้า  $r$  เข้าใกล้ 0 แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์กันน้อย

ถ้า  $r$  เท่ากับ 0 แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  ไม่มีความสัมพันธ์กัน

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2544 : 316)

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 1 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ .50 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 0 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกรรมการบริหารกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร 2) เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร และเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

**สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล**

n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$  = ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)

S.D. = ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

t = ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย

F = ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความแตกต่างของความแปรปรวน

df = ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)

SS = ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานยกกำลังสอง (Sum of Square)

MS = ค่าเฉลี่ยผลรวมคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานยกกำลังสอง (Mean Square)

r = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson)

Sig. = ค่านัยสำคัญทางสถิติ

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (n = 250 คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	113	45.00
หญิง	137	55.00
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	48	19.00
31 - 39 ปี	117	47.00
40 - 49 ปี	75	30.00
50 ปีขึ้นไป	10	4.00
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	130	52.00
ปริญญาตรี	112	45.00
ปริญญาโท	8	3.00
<b>สถานภาพในการปฏิบัติงาน</b>		
นายกเทศมนตรี	6	2.40
รองนายกเทศมนตรี	12	4.80
ข้าราชการ	75	30.00
ลูกจ้างประจำ	18	7.20
พนักงานจ้าง	139	55.60
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	65	26.00
6 - 10 ปี	95	38.00
11 - 15 ปี	60	24.00
16 - 20 ปี	25	10.00
มากกว่า 20 ปี	5	2.00
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกรรมการบริหารกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร จำนวน 250 คน มีรายละเอียด ดังนี้

เพศ เป็นชาย จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 45.0 เป็นหญิง จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 55.0 ตามลำดับ

อายุ มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0 อายุ 31 - 39 ปี จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 47.0 อายุ 40 - 49 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 อายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 52.0 ปริญญาตรี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 45.0 ปริญญาโท จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0 ตามลำดับ

สถานภาพในการปฏิบัติงาน นายกเทศมนตรี 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4 รองนายกเทศมนตรี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8 ข้าราชการ จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ลูกจ้างประจำ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 7.2 พนักงานจ้าง จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 55.6 ตามลำดับ

ประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0 ประสบการณ์ 6 - 10 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 38.0 ประสบการณ์ 11 - 15 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 ประสบการณ์ 16 - 20 ปี จำนวน 25 คน และประสบการณ์มากกว่า 20 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2 ตามลำดับ



## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมกรรมการบริหารของเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพรในภาพรวมและรายด้าน ดังแสดงในตารางที่ 4.2 - 4.10

ตารางที่ 4.2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพรในภาพรวม

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล (X)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	ลำดับที่
1. อุทิศตนในการทำงาน (X <sub>1</sub> )	3.53	0.15	มาก	3
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (X <sub>2</sub> )	3.56	0.58	มาก	2
3. การมีวิสัยทัศน์ (X <sub>3</sub> )	3.40	0.27	ปานกลาง	5
4. การสื่อสารในองค์กร (X <sub>4</sub> )	3.83	0.35	มาก	1
5. การมีส่วนร่วม (X <sub>5</sub> )	3.16	0.26	ปานกลาง	6
6. การสร้างแรงจูงใจ (X <sub>6</sub> )	2.29	0.33	น้อย	8
7. หลักธรรมาภิบาล (X <sub>7</sub> )	2.77	0.69	น้อย	7
8. การพัฒนาองค์กร (X <sub>8</sub> )	3.44	0.31	ปานกลาง	4
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.25</b>	<b>0.37</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.25$ , S.D. = 0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลำดับที่ 1 คือ การสื่อสารในองค์กรมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.35) รองลงมาเป็น ลำดับที่ 2 คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.58) ลำดับที่ 3 คือ ด้านอุทิศตนในการทำงาน โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 0.15) ลำดับที่ 4 คือ ด้านการพัฒนาองค์กร โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.31) ลำดับที่ 5 คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ , S.D. = 0.27) ลำดับที่ 6 คือ ด้านการมีส่วนร่วม โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.16$ , S.D. = 0.26)

ลำดับที่ 7 คือ ด้านหลักธรรมาภิบาล โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.77$ , S.D. = 0.69) และลำดับที่ 8 คือ ด้านอุดมการณ์การสร้างแรงจูงใจ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.29$ , S.D. = 0.33)

ตารางที่ 4.3 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านอุดมการณ์ในการทำงาน

ด้านอุดมการณ์ในการทำงาน (X <sub>i</sub> )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	ลำดับที่
1. มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศเพื่อการทำงานที่ดี	3.76	0.16	มาก	1
2. มีการเอาใจใส่ดูแลคุณภาพชีวิตของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	3.40	0.16	ปานกลาง	2
3. มีการส่งเสริมให้บุคลากรภาคภูมิใจในตนเองและงาน	3.48	0.15	ปานกลาง	3
4. มีการส่งเสริมให้มีอุดมคติเพื่อการทำงานและเพื่อหน่วยงาน	3.48	0.14	ปานกลาง	4
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.53</b>	<b>0.15</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวมด้านอุดมการณ์ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 0.15) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าด้านที่มีการปฏิบัติมากเป็น ลำดับที่ 1 คือ ด้านมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศเพื่อการทำงานที่ดี มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.16) ลำดับที่ 2 คือ ด้านมีการเอาใจใส่ดูแลคุณภาพชีวิตของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ , S.D. = 0.16) ลำดับที่ 3 คือ ด้านมีการส่งเสริมให้บุคลากรภาคภูมิใจในตนเองและงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 0.15) และลำดับที่ 4 คือ การส่งเสริมให้มีอุดมคติเพื่อการทำงานและเพื่อหน่วยงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 0.14)

ตารางที่ 4.4 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $X_2$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	ลำดับที่
1. มีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.04	0.61	มาก	1
2. สนใจปัญหาและมีความสามารถในการแก้ปัญหา	3.83	0.51	มาก	2
3. หาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ เพื่อการทำงาน อยู่เสมอ	3.81	0.88	มาก	3
4. ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกคนอย่างอดทนได้	2.84	0.79	ปานกลาง	5
5. คิดดี มองการณ์ไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	3.28	0.12	ปานกลาง	4
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.56</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวมด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าด้านที่มีการปฏิบัติมากเป็น ลำดับที่ 1 คือ ด้านมีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.61) ลำดับที่ 2 คือ ด้านสนใจปัญหาและมีความสามารถในการแก้ปัญหา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.51) ลำดับที่ 3 คือด้านหาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ เพื่อการทำงานอยู่เสมอ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 4 คือ คิดดี มองการณ์ไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.28$ , S.D. = 0.12) และลำดับที่ 5 คือ ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกคนอย่างอดทนได้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.84$ , S.D. = 0.79)

ตารางที่ 4.5 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านการมีวิสัยทัศน์

ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $X_j$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	ลำดับที่
1. มีความสามารถในการวางแผนเพื่อการพัฒนาหน่วยงาน	4.08	0.18	มาก	1
2. มีความรู้และเข้าใจในบริบทของหน่วยงานเป็นอย่างดี	2.98	0.12	ปานกลาง	4
3. มีการศึกษาสำรวจสภาพปัจจุบันของหน่วยงานเพื่อการบริหาร	3.13	0.43	มาก	3
4. มีการวางแผนป้องกันและแก้ไขความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น	3.39	0.34	มาก	2
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.40</b>	<b>0.49</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวมด้านการมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าด้านที่มีการปฏิบัติมากเป็น ลำดับที่ 1 คือ ด้านมีความสามารถในการวางแผนเพื่อการพัฒนาหน่วยงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.18) ลำดับที่ 2 คือ ด้านมีการวางแผนป้องกันและแก้ไขความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 0.33) ลำดับที่ 3 คือ ด้านมีการศึกษา สำรวจสภาพปัจจุบันของหน่วยงานเพื่อการบริหาร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.13$ , S.D. = 0.43) และลำดับที่ 4 มีความรู้และเข้าใจในบริบทของหน่วยงานเป็นอย่างดี มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.98$ , S.D. = 0.12)

ตารางที่ 4.6 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านการสื่อสาร  
ในองค์กร

ด้านการสื่อสารในองค์กร ( $X_i$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	ลำดับ ที่
1. ส่งเสริมให้มีการสื่อสารของบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน	3.70	0.39	มาก	4
2. ตรวจสอบแหล่งที่มาและข้อมูลข่าวสารให้ถูกต้องเชื่อถือได้	3.88	0.29	มาก	2
3. สนับสนุนช่องทางสื่อสารระหว่างบุคลากรที่หลากหลาย	3.96	0.40	มาก	1
4. บุคลากรทุกระดับสามารถสื่อสารถึงกันได้อย่างทั่วถึง	3.78	0.31	มาก	3
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.83</b>	<b>0.35</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวมด้านการสื่อสารในองค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83, S.D. = 0.35$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติมากเป็น ลำดับที่ 1 คือ ด้านสนับสนุนช่องทางสื่อสารระหว่างบุคลากรที่หลากหลาย มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96, S.D. = 0.40$ ) ลำดับที่ 2 คือ ด้านตรวจสอบแหล่งที่มาและข้อมูลข่าวสารให้ถูกต้องเชื่อถือได้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88, S.D. = 0.29$ ) ลำดับที่ 3 คือ ด้านบุคลากรทุกระดับสามารถสื่อสารถึงกันได้อย่างทั่วถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78, S.D. = 0.31$ ) และลำดับที่ 4 คือ ส่งเสริมให้มีการสื่อสารของบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70, S.D. = 0.39$ )

ตารางที่ 4.7 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านการมีส่วนร่วม

ด้านการมีส่วนร่วม ( $X_s$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	ลำดับที่
1. ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลจากทุกฝ่ายในหน่วยงาน	2.96	0.37	ปานกลาง	4
2. มีการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	3.70	0.16	มาก	1
3. มีการชักจูงชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ร่วมกัน	3.00	0.28	ปานกลาง	2
4. สามารถระดมพลังเพื่อการทำงานที่มุ่งสู่จุดหมายเดียวกันได้	2.98	0.23	ปานกลาง	3
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.16</b>	<b>0.26</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวมด้านการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.16$ , S.D. = 0.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าด้านที่มีการปฏิบัติมากเป็น ลำดับที่ 1 คือ ด้านมีการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.16) ลำดับที่ 2 คือ ด้านมีการชักจูงชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ร่วมกัน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.00$ , S.D. = 0.28) ลำดับที่ 3 คือ ด้านสามารถระดมพลังเพื่อการทำงานที่มุ่งสู่จุดหมายเดียวกันได้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.98$ , S.D. = 0.23) และลำดับที่ 4 คือ ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลจากทุกฝ่ายในหน่วยงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.96$ , S.D. = 0.37)

ตารางที่ 4.8 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านการสร้างแรงจูงใจ

ด้านการสร้างแรงจูงใจ ( $X_i$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	ลำดับที่
1. มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่	3.00	0.11	ปานกลาง	1
2. ทุกคนให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่	2.28	0.58	น้อย	2
3. บุคลากรในหน่วยงานรู้จักหน้าที่และช่วยเหลือกัน	2.14	0.16	น้อย	4
4. ทุกคนทำงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อหน่วยงานอย่างเต็มที่	1.80	0.18	น้อย	5
5. ทุกคนมีความสนใจและพอใจที่จะทำงานให้สำเร็จและมีคุณภาพ	2.24	0.63	น้อย	3
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.29</b>	<b>0.33</b>	<b>น้อย</b>	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวมด้านการสร้างแรงจูงใจ อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.29$ , S.D. = 0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าด้านที่มีการปฏิบัติมากเป็น ลำดับที่ 1 คือ ด้านมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.00$ , S.D. = 0.11) ลำดับที่ 2 คือ ด้านทุกคนให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.28$ , S.D. = 0.58) ลำดับที่ 3 คือ ด้านทุกคนมีความสนใจและพอใจที่จะทำงานให้สำเร็จและมีคุณภาพ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.24$ , S.D. = 0.63) ลำดับที่ 4 คือ บุคลากรในหน่วยงานรู้จักหน้าที่และช่วยเหลือกัน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.14$ , S.D. = 0.16) และลำดับที่ 5 ทุกคนทำงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อหน่วยงานอย่างเต็มที่ การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 1.80$ , S.D. = 0.18)

ตารางที่ 4.9 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร  
ด้านหลักธรรมมาภิบาล

ด้านหลักธรรมมาภิบาล ( $X_i$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	ลำดับ ที่
1. มีความโปร่งใส รับผิดชอบ พร้อมรับการตรวจสอบทุกเมื่อ	2.78	0.96	ปานกลาง	2
2. มีการยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้อง ดีงาม และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคม	2.66	0.25	ปานกลาง	3
3. หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณชน อยู่เสมอ	2.88	0.86	ปานกลาง	1
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.77</b>	<b>0.69</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวมด้านหลักธรรมมาภิบาล อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.77$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าด้านที่มีการปฏิบัติมากเป็น ลำดับที่ 1 คือ ด้านหน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณชนอยู่เสมอ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.88$ , S.D. = 0.86) ลำดับที่ 2 คือ ด้านมีความโปร่งใส รับผิดชอบ พร้อมรับการตรวจสอบทุกเมื่อ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.78$ , S.D. = 0.96) และลำดับที่ 3 คือ มีการยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้อง ดีงาม และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคม โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.66$ , S.D. = 0.25)



ตารางที่ 4.10 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร  
ด้านการพัฒนาองค์กร

ด้านการพัฒนาองค์กร ( $X_i$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	ลำดับ ที่
1. มีนโยบายจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างชัดเจนและมีทิศทางที่ดี	3.31	0.17	ปานกลาง	4
2. มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	3.38	0.38	ปานกลาง	3
3. ทุกคนมีความอิสระ ประชาธิปไตย เสมอภาคเท่าเทียมกัน	3.64	0.28	มาก	2
4. หน่วยงานมีความมั่นคงเป็นที่เชื่อถือและยอมรับของสังคม	3.88	0.34	มาก	1
5. บุคลากรในหน่วยงานมีความสามัคคีและรับผิดชอบ	3.00	0.36	ปานกลาง	5
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.44</b>	<b>0.31</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวมด้านการพัฒนาองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.31) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติมากเป็น ลำดับที่ 1 คือ ด้านหน่วยงานมีความมั่นคงเป็นที่เชื่อถือและยอมรับของสังคม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.34) ลำดับที่ 2 คือ ด้านทุกคนมีความอิสระ ประชาธิปไตย เสมอภาคเท่าเทียมกัน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.28) ลำดับที่ 3 คือ ด้านมีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D. = 0.88) ลำดับที่ 4 คือ มีนโยบายจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างชัดเจนและมีทิศทางที่ดี มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31$ , S.D. = 0.17) และ ลำดับที่ 5 คือ บุคลากรในหน่วยงานมีความสามัคคีและรับผิดชอบ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.00$ , S.D. = 0.36)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวมและรายด้าน ดังแสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวม

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (Y)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับขวัญและกำลังใจ	ลำดับที่
1. ลักษณะการปกครองบังคับบัญชา (Y <sub>1</sub> )	2.95	0.57	ปานกลาง	3
2. ความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบุคลากร (Y <sub>2</sub> )	3.35	0.34	ปานกลาง	1
3. วัตถุประสงค์เป้าหมายนโยบายขององค์กร (Y <sub>3</sub> )	2.77	0.51	ปานกลาง	4
4. ความพึงพอใจในการทำงาน (Y <sub>4</sub> )	2.77	0.20	ปานกลาง	4
5. ระบบค่าตอบแทนการทำงาน (Y <sub>5</sub> )	2.67	0.05	ปานกลาง	6
6. ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ (Y <sub>6</sub> )	2.51	0.26	ปานกลาง	7
7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Y <sub>7</sub> )	2.70	0.69	ปานกลาง	5
8. การบริการ (Y <sub>8</sub> )	3.00	0.57	ปานกลาง	2
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.85</b>	<b>0.39</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.85$ , S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบุคลากรเป็นลำดับที่ 1 โดยสร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ , S.D. = 0.34) รองลงมาเป็นลำดับที่ 2 คือ ด้านการบริการ โดยสร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.00$ , S.D. = 0.57) ลำดับที่ 3 คือ ด้านลักษณะการปกครองบังคับบัญชา โดยสร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.95$ , S.D. = 0.57) ลำดับที่ 4 คือ ด้านวัตถุประสงค์เป้าหมายนโยบายขององค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน โดยสร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.77$ , S.D. = 0.20) และโดยสร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.77$ , S.D. = 0.51) ลำดับที่ 5 คือ

สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยสร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.70$ , S.D. = 0.69) ลำดับที่ 6 คือ ระบบค่าตอบแทนการทำงาน โดยสร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.67$ , S.D. = 0.05) และลำดับที่ 7 คือ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ โดยสร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.51$ , S.D. = 0.26) โดยจำแนกเป็นรายด้าน ดังตารางที่ 4.12-4.19

ตารางที่ 4.12 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านลักษณะการปกครองบังคับบัญชา

ด้านลักษณะการปกครองบังคับบัญชา ( $Y_i$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับขวัญและกำลังใจ	ลำดับที่
1. ให้ความสำคัญและสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร	2.88	0.59	ปานกลาง	3
2. มีการให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน อยู่เสมอ	3.06	0.55	ปานกลาง	1
3. ให้ความสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	2.92	0.57	ปานกลาง	2
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.95</b>	<b>0.57</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.12 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวมด้านลักษณะการปกครองบังคับบัญชา สามารถสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.95$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่สร้างขวัญและกำลังใจมากเป็น ลำดับที่ 1 คือ มีการให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานอยู่เสมอ โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.06$ , S.D. = 0.55) ลำดับที่ 2 คือ ด้านให้ความสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยปานกลาง โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.92$ , S.D. = 0.57) และลำดับที่ 3 คือ ด้านให้ความสำคัญและสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.88$ , S.D. = 0.59)

ตารางที่ 4.13 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบุคลากร

ด้านความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบุคลากร ( $Y_2$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับขวัญและกำลังใจ	ลำดับที่
1. ให้ความสำคัญกับการสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน	3.40	0.21	ปานกลาง	1
2. ทุกคนสามารถเข้าพบผู้บริหารได้ทุกเวลา	3.38	0.56	ปานกลาง	2
3. ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจกันดี	3.26	0.25	ปานกลาง	3
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.35</b>	<b>0.34</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.13 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวมด้านความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบุคลากร สร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ , S.D. = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าด้านที่สร้างขวัญและกำลังใจมากเป็น ลำดับที่ 1 คือ ด้านให้ความสำคัญกับการสื่อสารของบุคลากรใน โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ , S.D. = 0.21) รองลงมาคือ ทุกคนสามารถเข้าพบผู้บริหารได้ทุกเวลา ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D. = 0.56) และผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจกันดี ( $\bar{X} = 3.26$ , S.D. = 0.25)

ตารางที่ 4.14 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านวัตถุประสงค์เป้าหมายนโยบายขององค์กร

ด้านวัตถุประสงค์เป้าหมายนโยบายขององค์กร ( $Y_3$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับขวัญและกำลังใจ	ลำดับที่
1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน	2.20	0.58	น้อย	3
2. บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามนโยบายร่วมกัน	3.18	0.58	ปานกลาง	1
3. ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ	2.92	0.38	ปานกลาง	2
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.77</b>	<b>0.51</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.14 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวมด้านวัตถุประสงค์เป้าหมายนโยบายขององค์กร สร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.77$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าด้านที่สร้างขวัญและกำลังใจมากเป็น ลำดับที่ 1 คือ ด้านบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามนโยบายร่วมกัน โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.18$ , S.D. = 0.58) ลำดับที่ 2 คือ ด้านส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบายอย่าง โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.92$ , S.D. = 0.38) ลำดับที่ 3 คือ ด้านบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน โดยสร้างขวัญและกำลังใจ ( $\bar{X} = 2.20$ , S.D. = 0.58)

ตารางที่ 4.15 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านความพึงพอใจในการทำงาน

ด้านความพึงพอใจในการทำงาน (Y <sub>i</sub> )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับขวัญและกำลังใจ	ลำดับที่
1. บุคลากรมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย	2.62	0.13	ปานกลาง	5
2. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน	2.96	0.15	ปานกลาง	1
3. จัดเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม	2.64	0.18	ปานกลาง	4
4. บุคลากรมีความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ	2.94	0.15	ปานกลาง	2
5. บุคลากรมีความเชื่อมั่นในหน้าที่การงานว่ามีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในอนาคต	2.68	0.37	ปานกลาง	3
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.77</b>	<b>0.20</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.15 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวมด้านความพึงพอใจในการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.77$ , S.D. = 0.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าด้านที่สร้างขวัญและกำลังใจมากเป็น ลำดับที่ 1 คือ ด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.96$ , S.D. = 0.15) ลำดับที่ 2 คือ ด้านบุคลากรมีความพึงพอใจในผลตอบแทนและ

สวัสดิการที่ได้รับ โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.94$ , S.D. = 0.15) ลำดับที่ 3 คือ ด้านบุคลากรมีความเชื่อมั่นในหน้าที่การทำงานว่ามีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในอนาคต โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ลำดับที่ 4 คือ ( $\bar{X} = 2.68$ , S.D. = 0.37) จัดเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.64$ , S.D. = 0.18) และลำดับที่ 5 คือ บุคลากรมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.62$ , S.D. = 0.13)

ตารางที่ 4.16 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านระบบค่าตอบแทนการทำงาน

ด้านระบบค่าตอบแทนการทำงาน ( $Y_j$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับขวัญและกำลังใจ	ลำดับที่
1. บุคลากรมีความพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับ	2.72	0.02	ปานกลาง	1
2. ผลตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลที่ได้รับมีความเหมาะสมและน่าพอใจ	2.62	0.07	ปานกลาง	2
ค่าเฉลี่ยรวม	2.67	0.05	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.16 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวมด้านระบบค่าตอบแทนการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.67$ , S.D. = 0.05) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าด้านที่สร้างขวัญและกำลังใจมากที่สุดเป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านบุคลากรมีความพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับ โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.67$ , S.D. = 0.02) ลำดับที่ 2 คือ ด้านผลตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลที่ได้รับมีความเหมาะสมและน่าพอใจโดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.62$ , S.D. = 0.07)

ตารางที่ 4.17 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ

ด้านความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ( $Y_5$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับขวัญและกำลังใจ	ลำดับที่
1. ทุกคนมีโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้นได้จริง	2.72	0.29	ปานกลาง	1
2. ผู้บริหารให้การส่งเสริมทุกคนด้วยโอกาสที่เท่าเทียมกัน	2.30	0.23	น้อย	2
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.51</b>	<b>0.26</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.17 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวมด้านความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ สร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.51$ , S.D. = 0.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านที่สร้างขวัญและกำลังใจมากเป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านทุกคนมีโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้นได้จริง โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.72$ , S.D. = 0.29) ลำดับที่ 2 คือ ด้านผู้บริหารให้การส่งเสริมทุกคนด้วยโอกาสที่เท่าเทียมกัน โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.30$ , S.D. = 0.23)

ตารางที่ 4.18 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ( $Y_7$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับขวัญและกำลังใจ	ลำดับที่
1. หน่วยงานมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน	2.56	0.74	ปานกลาง	1
2. บุคลากรในหน่วยงานไม่มีความขัดแย้ง	2.04	0.70	น้อย	3
3. สภาพแวดล้อมในการทำงานมีการพัฒนาอยู่เสมอ	3.52	0.64	ปานกลาง	2
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.71</b>	<b>0.69</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.18 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวมด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.71$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าด้านที่สร้างขวัญและกำลังใจมากเป็น

ลำดับที่ 1 คือ ด้านหน่วยงานมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.56$ , S.D. = 0.74) ลำดับที่ 2 คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.64) และลำดับที่ 3 คือ ด้านบุคลากรในหน่วยงานไม่มีความขัดแย้ง โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.04$ , S.D. = 0.70)

ตารางที่ 4.19 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร  
ด้านการบริการ

ด้านการบริการ (Y <sub>ij</sub> )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับขวัญ และกำลังใจ	ลำดับ ที่
1. หน่วยงานมีเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน ที่เหมาะสมและเพียงพอ	2.56	0.51	ปานกลาง	3
2. บุคลากรปฏิบัติตนด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตนต่อ ผู้ที่มาติดต่องาน	3.70	0.42	มาก	1
3. บุคลากรยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน รวมถึงทุกคนที่เข้ามาติดต่องาน	3.00	0.53	ปานกลาง	2
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.09</b>	<b>0.49</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.19 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวมด้านการบริการ สร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.09$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านที่สร้างขวัญและกำลังใจมากเป็น ลำดับที่ 1 คือ ด้านบุคลากรปฏิบัติตนด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตนต่อผู้ที่มาติดต่องาน โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.42) ลำดับที่ 2 คือ ด้านบุคลากรยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกันรวมถึงทุกคนที่เข้ามาติดต่องาน โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.00$ , S.D. = 0.53) ลำดับที่ 3 คือ ด้านหน่วยงานมีเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานที่เหมาะสมและเพียงพอ โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.56$ , S.D. = 0.51)



#### ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร เทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพรอยู่ในระดับปานกลาง พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 2** ขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในเทศบาลตำบล อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร อยู่ในระดับปานกลาง พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 3** ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร

ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร X

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>
X <sub>1</sub>	1	-	-	-	-	-	-	-
X <sub>2</sub>	0.612*	1	-	-	-	-	-	-
X <sub>3</sub>	0.449*	0.643*	1	-	-	-	-	-
X <sub>4</sub>	-0.036	0.008	0.010	1	-	-	-	-
X <sub>5</sub>	-0.026	0.035	0.061	0.735*	1	-	-	-
X <sub>6</sub>	-0.069	-0.090	-0.246*	0.344*	0.425*	1	-	-
X <sub>7</sub>	-0.090	-0.033	-0.187*	0.253*	0.381*	0.569*	1	-
X <sub>8</sub>	-0.044	-0.027	-0.182*	0.336*	0.483*	0.654*	0.641*	1

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร X มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร Y

	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>	Y <sub>7</sub>	Y <sub>8</sub>
Y <sub>1</sub>	1	-	-	-	-	-	-	-
Y <sub>2</sub>	0.555*	1	-	-	-	-	-	-
Y <sub>3</sub>	0.023	0.105	1	-	-	-	-	-
Y <sub>4</sub>	0.034	0.162*	0.161*	1	-	-	-	-
Y <sub>5</sub>	0.063	0.102	0.042	0.739*	1	-	-	-
Y <sub>6</sub>	0.108	0.038	0.155*	0.398*	0.397*	1	-	-
Y <sub>7</sub>	0.039	0.141*	0.037	0.611*	0.398*	0.560*	1	-
Y <sub>8</sub>	0.038	0.118	0.040	0.516*	0.513*	0.491*	0.603*	1

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร Y มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.22 ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร	ขวัญและกำลังใจของบุคลากรเทศบาล								
	ลักษณะ	ความ	วัตถุประสงค์	ความ	ระบบ	ความ	สภาพ	การ	รวม
	การ	สัมพันธ์	ประสงค์	พึง	ค่า	เจริญ	แวดล้อม	บริการ	
	ปกครอง	ของ	เป้าหมาย	พอใจ	ตอบแทน	ก้าวหน้า			
ผู้บริหาร	ผู้บริหาร	นโยบาย							
	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>	Y <sub>7</sub>	Y <sub>8</sub>	
1. อุดมการณ์ในการทำงาน (X <sub>1</sub> )	0.192*	0.095	0.045	0.074	0.059	0.054	0.030	0.027	0.072
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (X <sub>2</sub> )	0.087	0.031	0.146*	0.004	0.023	0.051	0.033	0.002	0.001
3. การมีวิสัยทัศน์ (X <sub>3</sub> )	0.189*	0.140*	0.128*	0.013	0.023	0.106	0.015	0.043	0.024
4. การสื่อสารในองค์กร (X <sub>4</sub> )	0.388*	0.303*	0.021	0.069	0.047	0.020	0.019	0.046	0.147*
5. การมีส่วนร่วม (X <sub>5</sub> )	0.416*	0.311*	0.071	0.042	0.005	0.124*	0.068	0.121	0.231*
6. การสร้างแรงจูงใจ (X <sub>6</sub> )	0.443*	0.478*	0.002	0.163*	0.039	0.020	0.120	0.108	0.298*
7. หลักสูตรรรมมาภิบาล (X <sub>7</sub> )	0.601*	0.468*	0.010	0.087	0.016	0.019	0.046	0.036	0.263*
8. การพัฒนาองค์กร (X <sub>8</sub> )	0.584*	0.554*	0.006	0.202*	0.057	0.068	0.147*	0.108	0.377*
รวม	0.287*	0.297*	0.09	0.031	0.038	0.099	0.046	0.100	0.192*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรบริหารของผู้บริหารกับขวัญ  
และกำลังใจของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทิศ  
ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกรรมการบริหารกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในเทศบาลตำบลใน อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร พฤติกรรมกรรมการบริหาร 8 ด้าน ขวัญและกำลังใจ 8 ด้าน ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ของเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร จำนวน 6 แห่ง จำนวน 18 คน และข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง จำนวน 6 แห่ง จำนวน 291 คน โดยใช้วิธีกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเกรจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan) จากนั้นใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 250 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร จำนวน 8 ข้อตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร เทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร จำนวน 8 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

#### 1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นหญิง คิดเป็นร้อยละ 55 มีอายุ 31 - 39 ปี คิดเป็นร้อยละ 47 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 52 เป็นพนักงานจ้าง คิดเป็นร้อยละ 55.6 มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 -10 ปี คิดเป็นร้อยละ 38 และมีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 2

2. ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ลำดับที่ 1 คือ การสื่อสารในองค์กร มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็นลำดับที่ 2 คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 3 คือ ด้านอุดมการณ์ในการทำงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 4 คือ ด้านการพัฒนาองค์กร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางลำดับที่ 5 คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ลำดับที่ 6 คือ ด้านการมีส่วนร่วม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ลำดับที่ 7 คือ ด้านหลักธรรมาภิบาล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย และลำดับที่ 8 คือ ด้านอุดมการณ์การสร้างแรงจูงใจ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

2.1 อุดมการณ์ในการทำงาน ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติมากเป็น ลำดับที่ 1 คือด้านมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศเพื่อการทำงานที่ดี มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 2 คือด้านมีการเอาใจใส่ดูแลคุณภาพชีวิตของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ลำดับที่ 3 คือ ด้านมีการส่งเสริมให้บุคลากรภาคภูมิใจในตนเองและงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และลำดับที่ 4 คือ การส่งเสริมให้มีอุดมคติเพื่อการทำงานและเพื่อหน่วยงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติมากเป็น ลำดับที่ 1 คือด้านมีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 2 คือ ด้านสนใจปัญหาและมีความสามารถในการแก้ปัญหา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 3 คือ ด้านหาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ เพื่อการทำงานอยู่เสมอ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 4 คือ คิดดี มองการณ์ไกล ขอมรับการเปลี่ยนแปลง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และลำดับที่ 5 คือ ขอมรับฟังความคิดเห็นของทุกคนอย่างอดทนได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2.3 การมีวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าด้านที่มีการปฏิบัติมากเป็น ลำดับที่ 1 คือด้านมีความสามารถในการวางแผนเพื่อการพัฒนาหน่วยงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 2 คือ ด้านมีการวางแผนป้องกันและแก้ไขความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 3 คือ ด้านมีการศึกษา สำนวณสภาพปัจจุบันของหน่วยงานเพื่อการบริหาร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และลำดับที่ 4 มีการวางแผนป้องกันและแก้ไขความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2.4 การสื่อสารในองค์กร ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติมากเป็น ลำดับที่ 1 คือ

ด้านสนับสนุนช่องทางสื่อสารระหว่างบุคลากรที่หลากหลาย มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 2 คือ ด้านตรวจสอบแหล่งที่มาและข้อมูลข่าวสารให้ถูกต้องเชื่อถือได้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 3 คือ ด้านบุคลากรทุกระดับสามารถสื่อสารถึงกันได้อย่างทั่วถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และลำดับที่ 4 คือ ส่งเสริมให้มีการสื่อสารของบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2.5 การมีส่วนร่วม ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติมากเป็น ลำดับที่ 1 คือ ด้านมีการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 2 คือ ด้านมีการชักจูงชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ร่วมกัน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ลำดับที่ 3 คือ ด้านสามารถระดมพลังเพื่อการทำงานที่มุ่งสู่จุดหมายเดียวกันได้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางและ ลำดับที่ 4 คือ ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลจากทุกฝ่ายในหน่วยงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2.6 การสร้างแรงจูงใจ ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติมากเป็น ลำดับที่ 1 คือ ด้านมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การทำงานที่ทําอยู่ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ลำดับที่ 2 คือ ด้านทุกคนให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ลำดับที่ 3 คือ ด้านทุกคนมีความสนใจและพอใจที่จะทำงานให้สำเร็จและมีคุณภาพ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยลำดับที่ 4 คือ บุคลากรในหน่วยงานรู้จักหน้าที่และช่วยเหลือกัน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย และลำดับที่ 5 คือ ทุกคนทำงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อหน่วยงานอย่างเต็มที่ การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

2.7 หลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติมากเป็น ลำดับที่ 1 คือ ด้านหน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณชนอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ลำดับที่ 2 คือ ด้านมีความโปร่งใส รับผิดชอบ พร้อมรับการตรวจสอบทุกเมื่อ มีค่าเฉลี่ยปานกลาง โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และลำดับที่ 3 คือ มีการยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้อง ติงาม และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคม โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2.8 การพัฒนาองค์กร ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าด้านที่มีการปฏิบัติมากเป็น ลำดับที่ 1 คือ ด้านหน่วยงานมีความมั่นคงเป็นที่เชื่อถือและยอมรับของสังคม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 2 คือ ด้านทุกคนมีความอิสระ ประชาธิปไตยเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากลำดับที่ 3 คือ ด้านมีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติอยู่ใน

ระดับปานกลาง ลำดับที่ 4 คือ มีนโยบาย จุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างชัดเจนและมีทิศทางที่ดี มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง และลำดับที่ 5 คือ บุคลากรในหน่วยงานมีความสามัคคีและรับผิดชอบ มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

3. ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านความสัมพันธ์ของผู้บริหาร กับบุคลากรเป็นลำดับที่ 1 โดยสร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง รองลงมาเป็นลำดับที่ 2 คือ ด้านการบริการ โดยสร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลางลำดับที่ 3 ด้านลักษณะการปกครองบังคับบัญชาโดยสร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ลำดับที่ 4 คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยสร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ลำดับที่ 5 คือ ด้านวัตถุประสงค์เป้าหมายนโยบายขององค์กร โดยสร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง และความพึงพอใจในการทำงาน โดยสร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ลำดับที่ 6 คือ ระบบค่าตอบแทนการทำงาน โดยสร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง และลำดับที่ 7 คือ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ โดยสร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง

3.1 ลักษณะการปกครองบังคับบัญชา ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่สร้างขวัญและกำลังใจ มากเป็น ลำดับที่ 1 คือ มีการให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานอยู่เสมอ โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ลำดับที่ 2 คือ ด้านให้ความสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยปานกลาง โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง และลำดับที่ 3 คือ ด้านให้ความสำคัญและสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง

3.2 ความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบุคลากร ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านที่สร้างขวัญและกำลังใจมากที่สุดเป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านให้ความสำคัญกับการสื่อสารของบุคลากรใน โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง

3.3 วัตถุประสงค์เป้าหมายนโยบายขององค์กร ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านที่สร้างขวัญและกำลังใจมากที่สุดเป็น ลำดับที่ 1 คือ ด้านบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามนโยบายร่วมกัน โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ลำดับที่ 2 คือ ด้านส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบายอย่าง โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ลำดับที่ 3 คือ ด้านบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน โดยสร้างขวัญและกำลังใจ

3.4 ความพึงพอใจในการทำงาน ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าด้านที่สร้างขวัญและกำลังใจมากเป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ลำดับที่ 2 คือ ด้านบุคลากรมีความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ลำดับที่ 3 คือ ด้านบุคลากรมีความเชื่อมั่นในหน้าที่การงานว่ามีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในอนาคต โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง

3.5 ระบบค่าตอบแทนการทำงาน ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านที่สร้างขวัญและกำลังใจมากเป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านบุคลากรมีความพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับ โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ลำดับที่ 2 คือ ด้านผลตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลที่ได้รับมีความเหมาะสมและน่าโดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง

3.6 ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าด้านที่สร้างขวัญและกำลังใจมากเป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านทุกคนมีโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้นได้จริง โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ลำดับที่ 2 คือ ด้านผู้บริหารให้การส่งเสริมทุกคนด้วยโอกาสที่เท่าเทียมกัน โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับน้อย

3.7 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าด้านที่สร้างขวัญและกำลังใจมากเป็น ลำดับที่ 1 คือ ด้านหน่วยงานมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ลำดับที่ 2 คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง และลำดับที่ 3 คือ ด้านบุคลากรในหน่วยงานไม่มีความขัดแย้ง โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับน้อย

3.8 การบริการ ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านที่สร้างขวัญและกำลังใจมากเป็น ลำดับที่ 1 คือ ด้านบุคลากรปฏิบัติตนด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตนต่อผู้ที่มาติดต่องาน โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 2 คือ ด้านบุคลากรยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกันรวมถึงทุกคนที่เข้ามาติดต่องาน โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ลำดับที่ 3 คือ ด้านหน่วยงานมีเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานที่เหมาะสมและเพียงพอ โดยสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง



4. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทิศทางบวกอยู่ในระดับต่ำ มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05

## การอภิปรายผล

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การสื่อสารในองค์กรมีการปฏิบัติรองลงมาคือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านอุดมการณ์ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฬารัตน์ กลางถิ่น (2553 : 49-50) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองนอก อำเภอ แม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการบริหารของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยบุคลากรมีการรับรู้นายกแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่สอดคล้องกับหลักวิชาการ ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการสั่งการ และด้านการควบคุม

1.1 อุดมการณ์ในการทำงาน ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศเพื่อการทำงานที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของพิทักษ์ กิจอานันท์ (2548 : 52) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงาน กระบวนการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในเทศบาล และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ

1.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550 : 17) กล่าวว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิม และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อาจแยกออกได้เป็นสองคำ คือ ความคิดริเริ่มกับความคิดสร้างสรรค์ สำหรับความคิดริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ

1.3 การมีวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ มีความสามารถในการวางแผนเพื่อการพัฒนาหน่วยงาน สอดคล้องกับแนวคิดของชาอูร์รงค์ พรุ่งโรจน์ (2546 : 20) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นการมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และ กำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมาย ปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน

1.4 การสื่อสารในองค์กร ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ได้แก่ สนับสนุนช่องทางสื่อสารระหว่างบุคลากรที่หลากหลาย สอดคล้องกับแนวคิดของ ชงชัย สันติวงษ์ (2548 : 331) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กรเป็นกระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ของหน่วยงานกับบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กรและสังคม ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามสถานการณ์กระบวนการสื่อสาร การสื่อสารให้เป็นระบบแล้ว คงจะช่วยให้เข้าใจการสื่อสารได้ดียิ่งขึ้น

1.5 การมีส่วนร่วม ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ มีการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ ปรีชาวงศ์อนุตร โรจน์ (2542 : 14-15) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือการที่บุคคลในองค์กรหรือ ต่างองค์กร ได้ร่วมกันเพื่อจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จ ทั้งนี้ มีส่วนร่วมนั้นๆ จะอยู่ในขั้นตอนใดๆ ก็ตาม โดยขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถประสบการณ์ ข้อจำกัดขององค์กรในแต่ละกระบวนการของการดำเนินการบริหารเป็นเกณฑ์บุคคลในการมีส่วนร่วม เพื่อการบริหารงานหรือการจัดการงาน

1.6 การสร้างแรงจูงใจ ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ใน ระดับน้อย ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่ สอดคล้องกับ งานวิจัยของอารีย์ อ่องสว่าง (2551: 65) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและพฤติกรรมการบริหารงานกับผลการพัฒนาคุณภาพงานสถานีนอนามัยของหัวหน้าสถานีนอนามัยใน 3 จังหวัด ชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ปัจจัยและพฤติกรรมการพัฒนาคุณภาพงาน อยู่ในระดับ ปานกลาง ได้แก่ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารองค์กร สภาพแวดล้อม การทำงาน โครงสร้างองค์กร นโยบายในการทำงาน ระบบงาน ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

1.7 หลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณชนอยู่เสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 114) กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาล มีการปกครองที่เป็นธรรม เป็นวัฒนธรรมในการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของมนุษย์ ซึ่งเป็นหลักการเพื่อการอยู่ร่วมกันในบ้านเมืองและสังคมอย่างมีความสุข สามารถประสานประโยชน์และคลี่คลายปัญหาข้อขัดแย้งโดยสันติวิธีและพัฒนาสังคมให้มีความยั่งยืน

1.8 การพัฒนาองค์กร ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ หน่วยงานมีความมั่นคงเป็นที่เชื่อถือและยอมรับของสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของจุฬารัตน์ กลางถิ่น (2553 : 49-50) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการบริหารงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองนอก อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการบริหารของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยบุคลากรมีการรับรู้ว่ายานกแสดงพฤติกรรมการบริหารงานที่สอดคล้องกับหลักวิชาการในการพัฒนาองค์กร ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการตั้งกร และด้านการควบคุม

2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบุคลากร รองลงมาคือ ด้านการบริการ และด้านลักษณะการปกครองบังคับบัญชา สอดคล้องกับแนวคิดของอุทัย หิรัญโต (อ้างถึงใน สุระเดช สมศรี โย, 2546 : 12) กล่าวว่า การสร้างขวัญเป็นหน้าที่ผู้บริหารจะบันดาลให้เกิดขึ้นหรือสร้างขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็วและดำรงอยู่ได้ตลอดไป เพื่อให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาตลอดเวลาอันสืบเนื่องมาจากการวางแผนนโยบาย การกำหนดระเบียบปฏิบัติงานที่ดี การปกครองบังคับบัญชาที่ดีและการจัดสวัสดิการที่ดีตลอดจนสิ่งแวดล้อมและปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญดี ได้แก่ บทบาทของผู้นำบังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานที่พอเหมาะกับความรู้ความสามารถของคน การจัดสภาพการทำงานที่ถูกต้องตามหลักอนามัย ระบบวัดผลความสำเร็จในการทำงาน โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับ

2.1 ลักษณะการปกครองบังคับบัญชา ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ มีการให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานอยู่เสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมควร บุพพัฒนสมัย (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร : ศึกษากรณี บริษัทของกิจ เท็กไทล์ จำกัด พบว่าพนักงานของบริษัท จองกิจ เท็กไทล์ จำกัด มีขวัญกำลังใจในการบริหารและด้านเพื่อนร่วมงาน

อยู่ในระดับสูง และมีขวัญกำลังใจด้านค่าตอบแทน ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านความพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง

2.2 ความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบุคลากร ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของทวิศักดิ์ กวยปานิก (2548 : 53) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารกับสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของครู - อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค สังกัดสถาบัน การอาชีวศึกษาภาคกลาง 1-6 ในช่วงการปฏิรูปการอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคตามความคิดเห็นของครู - อาจารย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการจูงใจ ขวัญในการปฏิบัติงานของครู - อาจารย์ วิทยาลัยเทคนิค ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2.3 วัตถุประสงค์เป้าหมายนโยบายขององค์กร ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอ ปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตาม นโยบายร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของทวิศักดิ์ กวยปานิก (2548 : 53) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารกับสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของครู - อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 1-6 ในช่วงการปฏิรูปการอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่าความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน ความรู้สึกเป็นเจ้าของการมีส่วนร่วม กำหนดนโยบาย ความพึงพอใจในสภาพงานที่ดีอยู่ในระดับ ปานกลาง

2.4 ความพึงพอใจในการทำงาน ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัด ชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542) ขวัญกำลังใจในโอกาสแสดงความคิดเห็น และการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาตามปกติความพึงพอใจในการทำงาน

2.5 ระบบค่าตอบแทนการทำงาน ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัด ชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ บุคลากรมีความพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับ สอดคล้อง กับงานวิจัยของปัญญาพร เพ็ญพิพัฒน์ (2549 : 47) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมบริหาร ของผู้บริหารขวัญกำลังใจของครู โรงเรียนเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่ามีขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานค่าตอบแทนและความเจริญก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง

2.6 ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัด ชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และทุกคนมีโอกาสที่จะ ได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น ได้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของธิดา สุขใจ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของ พนักงานในระดับปฏิบัติการส่วน โรงงานฟอกย้อม 2 บริษัทยูนิยอนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด (มหาชน)

ผลการศึกษาด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและความมั่นคงในงาน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานระดับปานกลาง

2.7 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ หน่วยงานมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรางค์ เกษสุวรรณ (2548 : 45) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครู โรงเรียนนรราวาสคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่าด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับปานกลาง

2.8 การบริการ ของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ บุคลากรปฏิบัติตนด้วยความอ่อนน้อมต่อผู้ที่มาติดต่องานสอดคล้องกับงานวิจัยของถัดดา กุลนันทน์ (2543 : 28) ศึกษาว่าแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วท.) ผลการศึกษาพบว่าลักษณะงานมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในงาน การบังคับบัญชา สภาพการทำงานนโยบายการบริหารองค์กร และการบริการขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง

4. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรางค์ เกษสุวรรณ (2548 : 45) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครู โรงเรียนนรราวาสคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจของครู พบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญกำลังใจของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งข้อเสนอแนะเป็น 3 ส่วน ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการบริหารกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิจัยได้

ช่วยให้ชี้ให้ผู้บริหารของเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในด้านพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร และระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายดังนี้

1.1 ด้านลักษณะการปกครองบังคับบัญชา เทศบาลควรมีนโยบายให้ความสำคัญและสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 ด้านความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบุคลากร เทศบาลควรมีนโยบายในการสนับสนุนการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในเทศบาลให้มากขึ้น เพื่อเกิดการประสานงานในการดำเนินงานของเทศบาลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.3 ด้านวัตถุประสงค์เป้าหมายนโยบายขององค์กร ผู้บริหารเทศบาลควรมีนโยบายให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของเทศบาลให้มากขึ้น เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงในการนำมาวางแผนการปฏิบัติงานของเทศบาล

1.4 ด้านระบบค่าตอบแทนการทำงาน ควรมีนโยบายในเรื่องผลตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลที่ได้รับมีความเหมาะสมและน่าพอใจของบุคลากรในเทศบาล เพื่อส่งผลให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น

1.5 ด้านการพัฒนาองค์กร ควรมีนโยบาย จุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างชัดเจนและมีทิศทางที่ดี รวมทั้งมีนโยบายสร้างความสามัคคีและรับผิดชอบของบุคลากรในเทศบาลให้มากขึ้น

1.6 ด้านหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารควรมีนโยบายในการบริหารงานโดยการยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้อง ดีงาม และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคมให้มากขึ้น เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติต่อบุคลากรในเทศบาลและประชาชนในชุมชน

1.7 ด้านการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารควรมีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรของเทศบาลมีการทำงานอย่างสร้างสรรค์และส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการทำงาน

1.8 ด้านการมีส่วนร่วม ควรมีนโยบายให้บุคลากรทุกส่วนของเทศบาลมีส่วนร่วมในการคิด วางแผนการดำเนินงานของเทศบาลให้มากขึ้น

## 2. ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ

2.1 ผู้บริหาร ควรมีตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลจากทุกฝ่ายในเทศบาลให้มากขึ้น

2.2 ผู้บริหาร ควรส่งเสริมให้มีการสื่อสารของบุคลากรทุกระดับในเทศบาล

2.3 ผู้บริหารเทศบาลควรมีการศึกษาหาความรู้เพื่อเข้าใจในบริบทของเทศบาลเพื่อการกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารงานของเทศบาลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.4 ผู้บริหารควรยอมรับฟังความคิดเห็นของคนทุกคน โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติงานกับเทศบาล

2.5 ผู้บริหารควรมีการสื่อสารนโยบายในการทำงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลให้มากขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่ตรงตามนโยบายการบริหารงานของเทศบาล

### 3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาเรื่องคุณธรรมบางประการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดชุมพรและใกล้เคียง เช่น จังหวัดระนอง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นต้น

3.2 ควรมีการศึกษาเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน ของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดชุมพรและใกล้เคียง เช่นจังหวัดระนอง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นต้น

3.3 ควรมีการศึกษาเรื่องแนวทางในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดชุมพรและใกล้เคียง เช่นจังหวัดระนอง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นต้น

## บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุด. (2542). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2545). **การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2545). **เรียนรู้ : วิธีสู่ความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ : ชัคเซสมิเดีย.
- จิราภรณ์ บัวขวัญ. (2546). **ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรกรณีศึกษากลุ่มบริษัทปิปโก้**. กรุงเทพฯ : บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- จุฬารักษ์ กลางถิ่น. (2553). **พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองนอกอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- เจริญผล สุวรรณโชติ. (2544). **ทฤษฎีการบริหาร**. กรุงเทพฯ : อักษรไทย.
- ชมพูนุท ศรีพงษ์. (2549). **แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานภาคเอกชนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส)**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ชาญรงค์ พรุ่งรุ่งโรจน์. (2546). **ความคิดสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2544). **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. กรุงเทพฯ : เทพเนรมิตการพิมพ์.
- ณัฐธิดา ศศิธร. (2547). **ความต้องการของข้าราชการสำนักงานประกันสังคมต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ**. กรุงเทพฯ : สังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทองอาน พาไทสง. (2549). **ประมวลกฎหมายและระเบียบการปฏิบัติงานท้องถิ่น สำหรับองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล เมืองพัทยา**. กรุงเทพฯ : วีเจ พรินติ้ง.
- ทวีศักดิ์ กวยปาณิก. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของครู - อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 1-6 ในช่วงการปฏิรูปการอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2548). **พฤติกรรมบุคคลในองค์การ**. กรุงเทพฯ : ประชุมการช่าง.



- ธิดา สุขใจ. (2549). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ศึกษากรณีส่วนโรงงาน  
ฟอกย้อมบริษัท ยูเนียนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด (มหาชน). ชลบุรี : การบริหารทั่วไป  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นนทิรัตน์ พัฒนภักดี. (2548). ข่าวลือในองค์การและความสัมพันธ์ระหว่างข่าวลือในองค์การกับขวัญ  
และกำลังใจในการทำงานของบุคลากรกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : จิตวิทยา  
อุตสาหกรรมและองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- นิกร ดุกสุกแก้ว. (2544). ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองของครูช่างอุตสาหกรรม โรงเรียน  
เอกชนอาชีวศึกษา ในเขตภาคใต้. วิทยานิพนธ์การบริหารจัดการมหาบัณฑิต สถาบัน  
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- บุญแสง ชีระภากร. (2552). ภาวะผู้นำและการบริหารงานของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น.  
กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปราณี เพ็ชรโน้ม. (2548). การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ปรีชาวงศ์ อนุตรโรจน์. (2542). จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปัญญาพร เพ็ญพิพัฒน์. (2549). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร  
ขวัญกำลังใจของครูโรงเรียน เอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ผ่องใส ศรีวังพล. (2547). พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์ประกอบของทีมงานที่มี  
ประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา. นครปฐม : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. (2544). ระบบการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติ. กรุงเทพฯ :  
สหยาบสื่อและการพิมพ์.
- พิชิต ฤทธิจรูญ. (2544). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ สถาบัน  
ราชภัฏพระนคร.
- พิรุฬห์ สมประสงค์. (2550). ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษาบริษัท  
เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน). เพชรบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- พรพจน์ ศรีคัน. (2551). การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับ  
การกระจายอำนาจ เขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 และ 2. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์  
มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พิทักษ์ กิจอนันท์.(2548). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองสุรินทร์.

วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยแม่โจ้.  
ภาววัฒน์ พันธุ์แพ. (2546). ผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.

ภิญโญ สาธร. (2548). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อรุณสภาคพรวี.

ยุทธ ไกยวรรณ. (2550). พื้นฐานการวิจัย. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

ขงยุทธ เกษสาคร. (2546). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : เอสเค.บุ๊คเน็ต.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). การฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

รุ่งทิวา อินตะใจ. (2553). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โรงพยาบาลปิยะเวท จำกัด

(มหาชน). กรุงเทพฯ : พัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ลัดดา กุลนันทน์. (2543). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และ

เทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วท.). วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยบูรพา.

วันชัย มีชาติ. (2548). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ : บริษัท แอคทีฟ พรินท์

จำกัด.

วันชัย ธรรมสังการ. (2549). พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล :

การวัดผลต่อเนื่อง. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วิสา โรจน์รุ่งสัจย์. (2545). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงาน สถาบัน

ราชภัฏ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

ศิริพงษ์ ทักษิณวิโรจน์. (2549). คุณธรรมบางประการตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหาร และขวัญ

กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงาน โรงเรียน

มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม. สกลนคร :

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ศิริพร จันทศรี. (2550). การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนัก

บริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีระดับการรับรู้ความสามารถ

ของตนแตกต่างกัน. กรุงเทพฯ : การวิจัยและสถิติทางการศึกษา มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ.

ศิริพร โอฬารธรรมรัตน์. (2545). การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน : กรณีศึกษา บริษัทอดินพ

จำกัด. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สมควร บุพพันหสมัย. (2543). **ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร : ศึกษากรณีบริษัทของกิจ เท็กไทล์ จำกัด.** วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยคริสเตียน. สมคิด เลิศไพฑูรย์. (2547). **กฎหมายการปกครองท้องถิ่น.** กรุงเทพฯ : คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- สมทรง ทิตธรรมทิตย์. (2545). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐของข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในส่วนกลาง.** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา. สมยศ นาวิการ. (2543). **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ : บรรพกิจ.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2542). **พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สิริวิญญู พลนาการ. (2549). **ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุเจตนา ชูแผน. (2543). **ขวัญของผู้ชำนาญการตรวจพิสูจน์ระดับรองสารวัตร สังกัดสำนักงานวิทยาการตำรวจ.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2544). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ.** เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2542). **การวิเคราะห์งาน.** กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สุภางค์ เกาะสุวรรณ. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครู โรงเรียนนรราวาสคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- สุระเดช สมศิริ โย. (2546). **การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจ้างสอนในวิทยาลัยการอาชีพหนองหาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากระทรวงศึกษาธิการ.** มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). **ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อการสร้างสรรค์.** กรุงเทพฯ : ต้นอ่อนแถมมี.
- แสวง ศิริพัฒน์. (2544). **ขวัญในการปฏิบัติงานของครูพี่เลี้ยงศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดจังหวัดหนองบัวลำภู.** วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

- หลุย จำปาเทศ. (2542). **จิตวิทยาการจูงใจ**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ห้องสมุดประชาชนอำเภอปะทิว. (2553). **ประวัติความเป็นมาของอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร**. ค้นเมื่อกรกฎาคม 3, 2553 จาก <http://chumphon.nfe.go.th/chumphonnfe/UserFiles/File/PublicLibraryDistrictPathiu.pdf>
- อมร กิ่งเกษม. (2551). **พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเชิงใหม่**. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- อารีย์ อ่องสว่าง. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและพฤติกรรมกรรมการบริหารงานกับผลการพัฒนาคุณภาพงานสถานีอนามัยของหัวหน้าสถานีอนามัยใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้**.
- อรุณ รักธรรม. (2545). **หน่วยที่ 2 ทฤษฎีองค์การประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เอกรัตน์ เปาอินทร์. (2542). **ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกำลังขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ชุดปฏิบัติการปราบปรามยาเสพติดของกองบัญชาการตำรวจนครบาล**. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

**ภาคผนวก**

ภาคผนวก ก

หนังสือแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ ๐๕๕๕.๔๕/ว.๐๔๖

ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
อ.เมือง จ.เพชรบุรี ๗๖๐๐๐

๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายวีรวิทย์ อินทรสุภา ท้องถิ่นอำเภอชะอำ

ด้วยศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้เปิดสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบทมาตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๔๙ ปัจจุบันมีนักศึกษาอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้วิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพและมีคุณค่าทางวิชาการ ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างสูง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา ซึ่งมีหัวข้อเรื่องและรายละเอียดดังนี้ คือ

ชื่อนักศึกษา	ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	อาจารย์ที่ปรึกษา
นายชาติชาย สวัสดิศรี รหัสประจำตัว ๕๑๙๗๒๒5๖๑	ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการบริหารกับ ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน เทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ

ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาโรช เผือกบัวขาว)  
ผู้ช่วยอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี



ที่ ศธ ๐๕๕๕.๔๕/ว.๐๔๖

ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
อ.เมือง จ.เพชรบุรี ๗๖๐๐๐

๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายมนตรี โภษะเพชร นายกเทศมนตรีตำบลมะหะหวี

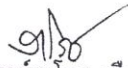
ด้วยศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้เปิดสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบทมาตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๔๙ ปัจจุบันมีนักศึกษาอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้วิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพและมีคุณค่าทางวิชาการ ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างสูง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา ซึ่งมีหัวข้อเรื่องและรายละเอียดดังนี้ คือ

ชื่อนักศึกษา	ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	อาจารย์ที่ปรึกษา
นายชาติชาย สวัสดิศรี รหัสประจำตัว ๕๑๘๗๒๒5๖๑	ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกรรบริหารกับ ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน เทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.ปิยะนถ บุษมีพิพิธ

ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาโรช เมื่อกบัวขาว)  
ผู้ช่วยอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี



ที่ ศธ ๐๕๕๕.๔๕/ว.๐๔๖



ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
อ.เมือง จ.เพชรบุรี ๗๖๐๐๐

๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นางไอ่อารีย์ จิตรมั่น

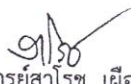
ด้วยศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้เปิดสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบทมาตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๔๙ ปัจจุบันมีนักศึกษาอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้วิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพและมีคุณค่าทางวิชาการ ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างสูง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา ซึ่งมีหัวข้อเรื่องและรายละเอียดดังนี้ คือ

ชื่อนักศึกษา	ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	อาจารย์ที่ปรึกษา
นายชาติชาย สวัสดิศรี รหัสประจำตัว ๕๑๙๗๒๖๖๑	ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการบริหารกับ ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน เทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ

ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาโรช เผือกบัวขาว)  
ผู้ช่วยอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี



ที่ ศธ ๐๕๕๕.๔๕/ว.๐๔๖

ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
อ.เมือง จ.เพชรบุรี ๗๖๐๐๐

๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน จ่าเอก เกียรติกร เชื้อชื่นดี นवल ผลิตเทศบาลตำบลปะทิว


ด้วยศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้เปิดสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบทมาตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๔๙ ปัจจุบันมีนักศึกษาอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้วิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพและมีคุณค่าทางวิชาการ ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างสูง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา ซึ่งมีหัวข้อเรื่องและรายละเอียดดังนี้ คือ

ชื่อนักศึกษา	ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	อาจารย์ที่ปรึกษา
นายชาติชาย สวัสดิศรี รหัสประจำตัว ๕๑๙๗๒๒5๖๑	ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการบริหารกับ ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน เทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ

ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบไปด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาโรช เผือกบัวขาว)  
ผู้ช่วยอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ที่ ศธ ๐๕๕๕.๔๕/ว.๐๔๖



ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
อ.เมือง จ.เพชรบุรี ๗๖๐๐๐

๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน จำเอกทนะงศักดิ์ สดากกร ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

ด้วยศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้เปิดสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบทมาตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๔๙ ปัจจุบันมีนักศึกษาอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้วิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพและมีคุณค่าทางวิชาการ ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างสูง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา ซึ่งมีหัวข้อเรื่องและรายละเอียดดังนี้ คือ

ชื่อนักศึกษา	ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	อาจารย์ที่ปรึกษา
นายชาติชาย สวัสดิศรี รหัสประจำตัว ๕๑๙๗๒๒5๖๑	ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการบริหารกับ ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน เทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ

ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบไปด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาโรช เผือกบัวขาว)  
ผู้ช่วยอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการบริหารกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร  
เทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร

---

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการบริหารของ  
ผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร และระดับการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลในจังหวัด  
ชุมพร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารกับการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลในจังหวัด  
ชุมพร คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารและการพัฒนาบุคลากรของเทศบาล  
ในภาพรวมและไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแต่ประการใด ฉะนั้นความตั้งใจและข้อเท็จจริงในการตอบ  
แบบสอบถามของท่านจะช่วยให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุผลเป็นประโยชน์ต่อการบริหารเทศบาล  
ในโอกาสต่อไปด้วย

2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร

ตอนที่ 3 ขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว

จังหวัดชุมพร

3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตรงตามความคิดเห็นของท่าน

4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะนำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น  
ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

**ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกรรมการบริหารกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรเทศบาล  
ตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร**

---

**ตอนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** แบบสอบถามมีทั้งหมด 5 ข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความตามสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านในปัจจุบัน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี

31-39 ปี

40-49 ปี

50 ปีขึ้นไป

3. ตำแหน่งหน้าที่การงาน

นายกเทศมนตรี

รองนายกเทศมนตรี

ข้าราชการ

ลูกจ้างประจำ

พนักงานจ้าง

4. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

สูงกว่าปริญญาโท

5. ประสบการณ์การทำงาน

ต่ำกว่า 5 ปี

6 - 10 ปี

11 - 15 ปี

16 - 20 ปี

มากกว่า 20 ปี

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเทศบาลตำบล ในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร

คำแนะนำ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านถึงระดับการบริหารของเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร เพียงคำตอบเดียว ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ ดังนี้

มีระดับการบริหารมากที่สุด ให้ 5 คะแนน

มีระดับการบริหารมาก ให้ 4 คะแนน

มีระดับการบริหารปานกลาง ให้ 3 คะแนน

มีระดับการบริหารน้อย ให้ 2 คะแนน

มีระดับการบริหารน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน

พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
	(5) มาก ที่สุด	(4) มาก	(3) ปาน กลาง	(2) น้อย	(1) น้อย ที่สุด
<b>1. อุดมการณ์ในการทำงาน</b>					
1.1 มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศเพื่อการทำงานที่ดี					
1.2 มีการเอาใจใส่ดูแลคุณภาพชีวิตของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ					
1.3 มีการส่งเสริมให้บุคลากรภาคภูมิใจในตนเองและงาน					
1.4 มีการส่งเสริมให้มีอุดมคติเพื่อการทำงานและเพื่อหน่วยงาน					
<b>2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b>					
2.1 มีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ					
2.2 สนใจปัญหาและมีความสามารถในการแก้ปัญหา					
2.3 หาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ เพื่อการทำงานอยู่เสมอ					
2.4 ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกคนอย่างอดทนได้					
2.5 คิดดี มองการณ์ไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลง					

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
<b>3. การมีวิสัยทัศน์</b>					
3.1 มีความสามารถในการวางแผนเพื่อการพัฒนาหน่วยงาน					
3.2 มีความรู้และเข้าใจในบริบทของหน่วยงานเป็นอย่างดี					
3.3 มีการศึกษา สํารวจสภาพปัจจุบันของหน่วยงานเพื่อการบริหาร					
3.4 มีการวางแผนป้องกันและแก้ไขความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น					
<b>4. การสื่อสารในองค์กร</b>					
4.1 ส่งเสริมให้มีการสื่อสารของบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน					
4.2 ตรวจสอบแหล่งที่มาและข้อมูลข่าวสารให้ถูกต้อง เชื่อถือได้					
4.3 สนับสนุนช่องทางสื่อสารระหว่างบุคลากรที่หลากหลาย					
4.4 บุคลากรทุกระดับสามารถสื่อสารถึงกันได้อย่างทั่วถึง					
<b>5. การมีส่วนร่วม</b>					
5.1 ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลจากทุกฝ่ายในหน่วยงาน					
5.2 มีการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ					
5.3 มีการชักจูงชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ร่วมกัน					
5.4 สามารถระดมพลังเพื่อการทำงานที่มุ่งสู่จุดหมายเดียวกันได้					
<b>6. การสร้างแรงจูงใจ</b>					
6.1 มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่					
6.2 ทุกคนให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่					
6.3 บุคลากรในหน่วยงานรู้จักหน้าที่และช่วยเหลือกัน					



พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
	(5) มาก ที่สุด	(4) มาก	(3) ปาน กลาง	(2) น้อย	(1) น้อย ที่สุด
6.4 ทุกคนทำงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อหน่วยงานอย่างเต็มที่					
6.5 ทุกคนมีความสนใจและพอใจที่จะทำงานให้สำเร็จและมีคุณภาพ					
<b>7. หลักธรรมาภิบาล</b>					
7.1 มีความโปร่งใส รับผิดชอบ พร้อมรับการตรวจสอบทุกเมื่อ					
7.2 มีการยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้อง คิงาม และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคม					
7.3 หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะอยู่เสมอ					
<b>8. การพัฒนาองค์กร</b>					
8.1 มีนโยบาย จุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างชัดเจนและมีทิศทางที่ดี					
8.2 มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ					
8.3 ทุกคนมีความอิสระ ประชาธิปไตยเสมอภาคเท่าเทียมกัน					
8.4 หน่วยงานมีความมั่นคงเป็นที่เชื่อถือและยอมรับของสังคม					
8.5 บุคลากรในหน่วยงานมีความสามัคคีและรับผิดชอบ					

ตอนที่ 3 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร  
 คำแนะนำ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับการพัฒนามูลการของเทศบาล  
 ตำบลในจังหวัดชุมพรเพียงคำตอบเดียว ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ ดังนี้

มีขวัญและกำลังใจระดับมากที่สุด	ให้	5	คะแนน
มีขวัญและกำลังใจ ระดับมาก	ให้	4	คะแนน
มีขวัญและกำลังใจระดับปานกลาง	ให้	3	คะแนน
มีขวัญและกำลังใจระดับน้อย	ให้	2	คะแนน
มีขวัญและกำลังใจระดับน้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับขวัญและกำลังใจที่มี				
	(5) มาก ที่สุด	(4) มาก	(3) ปาน กลาง	(2) น้อย	(1) น้อย ที่สุด
<b>1. ลักษณะการปกครองบังคับบัญชา</b>					
1.1 ให้ความสำคัญและสนับสนุนในการพัฒนามูลการ					
1.2 มีการให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน อยู่เสมอ					
1.3 ให้ความสำคัญสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม					
<b>2. ความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบุคลากร</b>					
2.1 ให้ความสำคัญกับการสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน					
2.2 ทุกคนสามารถเข้าพบผู้บริหารได้ตลอดเวลา					
2.3 ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจกันดี					
<b>3. วัตถุประสงค์เป้าหมายนโยบายขององค์กร</b>					
3.1 บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน					
3.2 บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามนโยบาย ร่วมกัน					
3.3 ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบายอย่างมี ประสิทธิภาพ					

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับขวัญและกำลังใจที่มี				
	(5) มาก ที่สุด	(4) มาก	(3) ปาน กลาง	(2) น้อย	(1) น้อย ที่สุด
<b>4. ความพึงพอใจในการทำงาน</b>					
4.1 บุคลากรมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย					
4.2 ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน					
4.3 จัดเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม					
4.4 บุคลากรมีความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ					
4.5 บุคลากรมีความเชื่อมั่นในหน้าที่การงานว่ามีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในอนาคต					
<b>5. ระบบค่าตอบแทนการทำงาน</b>					
5.1 บุคลากรมีความพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับ					
5.2 ผลตอบแทนและประโยชน์เกี่ยวกับที่ที่ได้รับมีความเหมาะสมและน่าพอใจ					
<b>6. ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ</b>					
6.1 ทุกคนมีโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้นได้จริง					
6.2 ผู้บริหารให้การส่งเสริมทุกคนด้วยโอกาสที่เท่าเทียมกัน					
<b>7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน</b>					
7.1 หน่วยงานมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน					
7.2 บุคลากรในหน่วยงานไม่มีความขัดแย้ง					
7.3 สภาพแวดล้อมในการทำงานมีการพัฒนาอยู่เสมอ					
<b>8. การบริการ</b>					
8.1 หน่วยงานมีเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานที่เหมาะสมและเพียงพอ					

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับขวัญและกำลังใจที่มี				
	(5) มาก ที่สุด	(4) มาก	(3) ปาน กลาง	(2) น้อย	(1) น้อย ที่สุด
8.2 บุคลากรปฏิบัติตนด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตนต่อ ผู้ที่มาติดต่องาน					
8.3 บุคลากรยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน รวมถึงทุกคนที่เข้ามาติดต่องาน					

ภาคผนวก ค

ค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ค่าความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่องานวิจัย (IOC)

สำหรับผู้เชี่ยวชาญ

เรื่อง ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกรรมการบริหารกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร  
เทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร

การหาค่าเชิงพินิจของแบบสอบถามความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกรรมการบริหารกับขวัญและกำลังใจ  
ในการทำงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพรของผู้เชี่ยวชาญ

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
	1	2	3	4	5	
<b>1. อุดมการณ์ในการทำงาน</b>						
1.1 มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศเพื่อการทำงานที่ดี	+1	0	+1	+1	+1	0.8
1.2 มีการเอาใจใส่ดูแลคุณภาพชีวิตของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1
1.3 มีการส่งเสริมให้บุคลากรภาคภูมิใจในตนเองและงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
1.4 มีการส่งเสริมให้มีอุดมคติเพื่อการทำงานและเพื่อหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
<b>2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b>						
2.1 มีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1
2.2 สนใจปัญหาและมีความสามารถในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1
2.3 หาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ เพื่อการทำงานอยู่เสมอ	+1	0	+1	+1	+1	0.8
2.4 ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกคนอย่างอดทนได้	+1	+1	+1	+1	+1	1
2.5 คิดดี มองการณ์ไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	0	0.8
<b>3. การมีวิสัยทัศน์</b>						
3.1 มีความสามารถในการวางแผนเพื่อการพัฒนาหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
3.2 มีความรู้และเข้าใจในบริบทของหน่วยงานเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	1

พฤติกรรมกรบริหารของผู้บริหาร	ผู้เกี่ยวข้องคนที่					ค่า
	1	2	3	4	5	IOC
3.3 มีการศึกษา สํารวจสภาพปัจจุบันของหน่วยงานเพื่อการบริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	1
3.4 มีการวางแผนป้องกันและแก้ไขความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	0	0.8
<b>4. การสื่อสารในองค์กร</b>						
4.1 ส่งเสริมให้มีการสื่อสารของบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
4.2 ตรวจสอบแหล่งที่มาและข้อมูลข่าวสารให้ถูกต้องเชื่อถือได้	+1	+1	+1	+1	0	0.8
4.3 สนับสนุนช่องทางสื่อสารระหว่างบุคลากรที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1
4.4 บุคลากรทุกระดับสามารถสื่อสารถึงกันได้อย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	+1	+1	1
<b>5. การมีส่วนร่วม</b>						
5.1 ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลจากทุกฝ่ายในหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
5.2 มีการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1
5.3 มีการชักจูงชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1
5.4 สามารถระดมพลังเพื่อการทำงานที่มุ่งสู่จุดหมายเดียวกันได้	+1	+1	+1	+1	+1	1
<b>6. การสร้างแรงจูงใจ</b>						
6.1 มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่	+1	+1	+1	+1	+1	1
6.2 ทุกคนให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่	+1	0	+1	+1	+1	0.8
6.3 บุคลากรในหน่วยงานรู้จักหน้าที่และช่วยเหลือกัน	+1	+1	+1	+1	0	0.8
6.4 ทุกคนทำงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อหน่วยงานอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	+1	1
6.5 ทุกคนมีความสนใจและพอใจที่จะทำงานให้สำเร็จและมีคุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1

พฤติกรรมกรบริหารของผู้บริหาร	ผู้เกี่ยวข้องคนที่					ค่า IOC
	1	2	3	4	5	
<b>7. หลักธรรมภิบาล</b>						
7.1 มีความโปร่งใส รับผิดชอบ พร้อมรับการตรวจสอบทุกเมื่อ	+1	+1	+1	+1	+1	1
7.2 มีการยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้อง ดิงาม และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	1
7.3 หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณชนอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1
<b>8. การพัฒนาองค์กร</b>						
8.1 มีนโยบายจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างชัดเจนและมีทิศทางที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	1
8.2 มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1
8.3 ทุกคนมีความอิสระ ประทับใจโดยเสมอภาคเท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1
8.4 หน่วยงานมีความมั่นคงเป็นที่เชื่อถือและยอมรับของสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	1
8.5 บุคลากรในหน่วยงานมีความสามัคคีและรับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1

**ตอนที่ 3** ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล

การพัฒนาบุคลากร	ผู้เกี่ยวข้องคนที่					ค่า IOC
	1	2	3	4	5	
<b>1. ลักษณะการปกครองบังคับบัญชา</b>						
1.1 ให้ความสำคัญและสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1
1.2 มีการให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1
1.3 ให้ความสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1



การพัฒนาบุคลากร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
	1	2	3	4	5	
<b>2. ความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบุคลากร</b>						
2.1 ให้ความสำคัญกับการสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
2.2 ทุกคนสามารถเข้าพบผู้บริหารได้ทุกเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	1
2.3 ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจกันดี	+1	+1	+1	+1	+1	1
<b>3. วัตถุประสงค์เป้าหมายนโยบายขององค์กร</b>						
3.1 บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน	+1	+1	0	+1	+1	0.8
3.2 บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามนโยบายร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1
3.3 ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1
<b>4. ความพึงพอใจในการทำงาน</b>						
4.1 บุคลากรมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1
4.2 ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
4.3 จัดเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1
4.4 บุคลากรมีความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ	+1	+1	0	+1	+1	1
4.5 บุคลากรมีความเชื่อมั่นในหน้าที่การงานว่ามีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในอนาคต	+1	+1	+1	+1	0	0.8
<b>5. ระบบค่าตอบแทนการทำงาน</b>						
5.1 บุคลากรมีความพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับ	+1	+1	+1	+1	+1	1
5.2 ผลตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลที่ได้รับมีความเหมาะสมและน่าพอใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1

การพัฒนาบุคลากร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC
	1	2	3	4	5	
<b>6. ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ</b>						
6.1 ทุกคนมีโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้นได้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	1
6.2 ผู้บริหารให้การส่งเสริมทุกคนด้วยโอกาสที่เท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	+1	0	0.8
<b>7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน</b>						
7.1 หน่วยงานมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
7.2 บุคลากรในหน่วยงานไม่มีความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	0	0.8
7.3 สภาพแวดล้อมในการทำงานมีการพัฒนาอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1
<b>8. การบริการ</b>						
8.1 หน่วยงานมีเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานที่เหมาะสมและเพียงพอ	+1	+1	+1	+1	+1	1
8.2 บุคลากรปฏิบัติตนด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตนต่อผู้ที่มาติดต่องาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
8.3 บุคลากรยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกันรวมถึงทุกคนที่เข้ามาติดต่องาน	+1	+1	+1	+1	+1	1

ภาคผนวก ง

ค่าเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	if Item Deleted	Cases
1.	A1	4.3333	.8442	.821	30.0
2.	A2	3.3667	.6687	.826	30.0
3.	A3	3.9333	1.1121	.827	30.0
4.	A4	3.9333	1.1121	.827	30.0
5.	B1	4.4333	.5683	.819	30.0
6.	B2	3.3333	.6609	.822	30.0
7.	B3	4.2333	.8976	.825	30.0
8.	B4	3.4333	.5683	.821	30.0
9.	B5	3.4333	.5683	.826	30.0
10.	C1	3.5667	.5040	.823	30.0
11.	C2	4.3667	.4901	.820	30.0
12.	C3	4.2333	.5040	.818	30.0
13.	C4	4.0333	.6687	.820	30.0
14.	D1	3.2000	.4842	.823	30.0
15.	D2	3.2333	.5040	.821	30.0
16.	D3	3.3667	.6149	.818	30.0
17.	D4	3.4000	.5632	.816	30.0
18.	E1	3.4333	.5683	.813	30.0
19.	E2	3.3667	.5561	.813	30.0
20.	E3	2.9000	.5477	.825	30.0
21.	E4	3.4667	.5074	.809	30.0
22.	F1	3.0000	.2626	.823	30.0
23.	F2	3.1333	.3457	.817	30.0
24.	F3	3.1667	.3790	.816	30.0
25.	F4	3.5000	.5085	.808	30.0
26.	F5	3.5000	.5085	.808	30.0
27.	G1	3.5000	.5085	.809	30.0
28.	G2	3.4667	.5074	.809	30.0
29.	G3	3.5000	.5085	.810	30.0
30.	H1	3.4333	.5040	.808	30.0
31.	H2	3.1667	.3790	.818	30.0
32.	H3	3.1333	.5713	.817	30.0
33.	H4	3.2000	.4842	.818	30.0
34.	H5	3.5000	.5724	.813	30.0
35.	I1	3.4333	.5040	.810	30.0
36.	I2	3.5000	.5085	.811	30.0
37.	I3	3.4333	.5040	.812	30.0
38.	J1	3.0667	.2537	.819	30.0
39.	J2	3.2000	.4068	.814	30.0
40.	J3	3.4333	.5040	.809	30.0
41.	K1	3.7333	.7849	.809	30.0
42.	K2	3.1000	.7589	.815	30.0
43.	K3	3.7333	.9072	.823	30.0
44.	L1	3.3333	.8841	.817	30.0
45.	L2	3.7667	.7739	.813	30.0
46.	L3	3.3000	.6513	.825	30.0
47.	L4	4.0667	.7397	.815	30.0
48.	L5	3.5667	.5040	.825	30.0

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	if Item Deleted	Cases
49.	M1	3.5667	.6789	.825	30.0
50.	M2	3.5000	.5085	.826	30.0
51.	N1	3.8000	.6103	.812	30.0
52.	N2	3.8000	.6644	.811	30.0
53.	O1	3.7333	.6915	.816	30.0
54.	O2	3.3667	.6149	.826	30.0
55.	O3	3.2333	.5683	.827	30.0
56.	P1	3.3667	.5561	.827	30.0
57.	P2	3.3667	.5561	.826	30.0
58.	P3	3.4333	.5683	.826	30.0

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 58

Alpha = .8208