

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของแผนกพลังงานและป่อแร่ แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. บริบทของแผนกพลังงานและป่อแร่ แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมมาตร(2550, หน้า 1) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุความสำเร็จ ภาวะผู้นำไม่ใช่ สิ่งลึกลับที่ปัจเจกบุคคลมี แต่คนอื่นไม่มี ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ที่ใคร ๆ ก็สามารถปรับปรุงได้โดยการศึกษาและการใช้

อมรรัตน์ เทพพิทักษ์(2552, หน้า 12) ภาวะผู้นำ หมายถึง ศักยภาพความสามารถของผู้นำ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม หรือความสามารถชักจูงให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สมมารถ สุโรธคา (2553, หน้า 16) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใช้อิทธิพลที่ไม่ใช่ลักษณะของการบังคับต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้าง

ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลขององค์การช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการต่างๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นองค์ประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวของสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันเสมอ

Hersey and Blandchard (1985, P. 545) เห็นว่าความเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มคนที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้ สถานการณ์ที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำ ในรูปของกระบวนการใช้ก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย

Bratton, Grint and Nelson (2005, P. 253) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และบริบทที่เป็นอยู่

Yuki (2005, P. 125) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือเป้าหมายขององค์กรหรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นกระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มและเป็นกระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม

Achua and Lussier (2010, P. 56) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลที่เกี่ยวข้องกับสายสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

สรุป ภาวะผู้นำ คือ การบุคคลใดบุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มหรือบุคคลอื่นให้ทำงานด้วยความสมัครใจจนประสบผล สำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เป็นคนสำคัญต่อองค์กร มีความรู้ ความสามารถ ในหน้าที่และสามารถใช้ ศาสตร์และศิลปะในการจูงใจให้คนอื่น ๆ คล้อยตาม

### **ลักษณะประจำตัวของผู้นำ**

ลักษณะประจำตัวของผู้นำ อันถือเสมือนเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้นำนั้น ควรมีดังนี้ (สุภัทรา นุชสาย, 2553, หน้า 19)

1. มีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Personality) คือ มีบุคลิกภาพและอุปนิสัยใจคอส่วนตัวดี บุคลิกภาพ หมายถึง รูปร่างหน้าตา ท่าทาง อุปนิสัยใจคอ ตลอดจนอารมณ์ และบทบาทซึ่งปรากฏแก่สายตาบุคคลอื่น อุปนิสัย หมายถึง มโนธรรมอันเป็นที่อยู่ภายในจิตใจของคนอันใช้ เป็นเครื่องคุมความประพฤติของคน เช่น มีความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นต้น

2. มีความรู้และความสามารถในการบริหารและในการนำ (Ability) นั่นคือ มีความรู้ความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์เข้ากับคนได้ดี รู้จักใช้คนและจูงใจให้คนศรัทธาร่วมงานด้วยทั้งร่างกายและใจ คือ คนมีความสามารถในการ นึกคิดคือมีปัญญา มีไหวพริบ ฉลาดทันคน ทันเหตุการณ์ เห็นการณ์ไกล ตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี คือเก่งคิด

3. มีความตั้งใจสูง (Willingness) มีพลังตั้งใจอันหนักแน่นมั่นคงมีความอดสาหะเชื่อมั่นในตนเอง มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน ไม่กลัวต่อความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน

4. มีความรับผิดชอบ (Responsibility) อุทิศเวลา ให้แก่งานในหน้าที่ ศรัทธาต่อผู้อื่นเป็นที่พึ่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนเอง กล้าเผชิญหน้าต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ และผลของการตัดสินใจ

5. มีความเป็นธรรม (Fair) พังความเห็นทุกด้าน เอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอหน้า

6. ใจกว้าง (Open Minded) รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายมีใจหนักแน่นต่อทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

7. มีฐานะทางสังคม (Status) เป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป มี มนุษยสัมพันธ์ดีกับทุกคนในองค์การ

8. มีศิลปะในการนำ (Leading) มีศิลปะในการบังคับบัญชาและสร้าง ความสามัคคีที่ดีในองค์การ

### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เบญจพร โคตรภูเวียง (2551, หน้า 16) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกมาให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่เป็นกระบวนการ เปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน เกินความคาดหวังซึ่งผู้ร่วมงานจะพัฒนาความสามารถ และศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้นโดยผู้บริหาร แสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงาน

เกิดความรู้สึกไว้วางใจตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน

ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์ (2553, หน้า 9) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความพยายาม ปฏิบัติงานตามด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และปฏิบัติต่อผู้ตามโดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ตามให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

นิรันดร์ ต้นจ้อย (2553, หน้า 18) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่สามารถสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยการยกระดับแรงบันดาลใจของ บุคลากรให้เกิดความต้องการมากกว่าที่เป็นอยู่ทำให้เกิดความตระหนักรู้คุณค่า วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคลสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความสามารถของบุคลากรไปสู่ระดับที่สูงขึ้นอย่างเต็มศักยภาพและร่วมกันแก้ปัญหา ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ.

วรารคณา กาญจนพาที (2556, หน้า 25) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ อีกทั้งยังมีการพัฒนาความสามารถในการทำงานและพยายามทำงานให้บรรลุถึงผลสำเร็จในระดับที่สูงขึ้น

อรรถวิฑู ชื่นจิตต์ (2557, หน้า 20) เป็นขบวนการของผู้นำที่ใช้ความสามารถยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามเพื่อกระตุ้นผู้ตามให้ดำเนินการตามความต้องการและไปสู่ เป้าหมายที่ตั้งใจไว้

Bennis (1989, P. 69) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่ ผู้นำจะต้องมีความรู้กว้างไกล มีความตื่นตัวกระตือรือร้น เชื่อมมั่นในบุคคลและการทำงาน เป็นทีม กล้าเสี่ยง มองเห็นความก้าวหน้าระยะยาวสำคัญกว่าระยะสั้น ยึดมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา พร้อมทั้งจะสร้างสิ่งท้าทายและต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

Yukl (1994, P. 135) ให้ความหมาย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำจะต้องสร้างพันธะต่อเป้าหมายขององค์การ (objective) โดยการ

เสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowering) ให้กับผู้ตามเพื่อที่จะให้ผู้ตามนั้นใช้ในกา ารปฏิบัติตน ให้เป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรวางไว้

Cook, Hunsaker and Coffey (1997, P. 481) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือผู้นำซึ่งเติมพลังให้แก่บุคคลอื่น ด้วยวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรมีชีวิต และมีความสำคัญขึ้นมาใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลง

Bass (1999, P. 76) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่ทำให้ ผู้ตามทำในสิ่งที่อยู่เหนือความสนใจของตนเอง โดยผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผู้นำจะให้ความสำคัญในกาขการระดับวุฒิภาวะและ อุดมการณ์ของผู้ตาม เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในงาน (Achievement) การบรรลุสัจจะแห่งตน (Self-actualization) ความรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนั้น ยังมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงาน ต่อชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น ซึ่งอาจจะชี้แนะ หรือไปมีส่วนร่วมในการ พัฒนาความรู้ทางคุณธรรมและศีลธรรมให้สูงขึ้น

Bass and Avolio (1994, P. 2) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า มีลักษณะดังนี้คือมีการ ส่งเสริม ให้เกิดความสนใจใน งานของผู้ตามให้มองงานในแง่มุม ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร การพัฒนาความสามารถ และความรู้ของผู้ตาม ให้มองไกลกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนให้ผู้ตามทำมากกว่าที่พวกเขา ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น และผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึง ผลงานที่สูงขึ้น

จากการรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้างต้น สามารถสรุปคำจำกัดความของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกให้ ผู้ร่วมงานเห็นถึงอิทธิพลในการบริหารองค์กรให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Objective) ความสามารถที่ทำให้ผู้ร่วมงานทำงาน เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรมากขึ้นและ สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

Bass and Avolio (1991, P. 4) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปธรรมมากขึ้นโดยการศึกษาวิจัยรวบรวม ข้อมูล พัฒนาและฝึกรวมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ที่วัดโดยเครื่องมือวัด ภาวะ

ผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย แบลและอวอลิโอ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์การ

Bass and Avolio ในปี ค.ศ. 1991 ได้นำเสนอภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ซึ่งใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่เคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 ซึ่งโมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non Leadership Behavior) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายาม พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังไว้สู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ ในภารกิจและวิสัยทัศน์ ขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือดังนี้

1.1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยกย่องเคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตาม เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะดังนี้

- ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง
- ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง โดยจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิด ประโยชน์แก่องค์การ
- ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ มีความเชื่อและค่านิยม
- ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน

- ผู้นำจะแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจาก การสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง
- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

1.2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะดังนี้

- การสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม
- ผู้นำจะกระตุ้นวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา แสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิด ในแง่บวก
- ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคตผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้ตามต้องการอย่างชัดเจน
- ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและ วิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะ สามารถบรรลุเป้าหมายได้

- ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะดังนี้

- ทำให้ผู้ตามมีความ ต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในองค์การ เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน มีการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) ของการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ
- มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้ พยายามหาทางแก้ปัญหาคด้วยวิธีใหม่ ๆ
- ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ
- ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาเกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือ ร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน
- ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

#### 1.4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้สนับสนุนองค์การ ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึง คุณลักษณะดังนี้

- ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ
- ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม
- ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความ สัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนา ศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น
- ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้าน ความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับ



ความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า

- ผู้นำมีการส่งเสริมการ สื่อสารสองทางและมี การจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว
- ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งระบบ (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy)
- ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ
- ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 องค์ประกอบ (4I's) ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กัน (Inter Correlated) อย่างไรก็ตามมีการ แบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม โดยขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเพื่อเสริมแรงตามสถานการณ์ผู้นำจะทำให้ผู้ตาม ปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจะจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งรางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท และรวมทั้ง จะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรู้ว่าผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดของงานที่ชัดเจน ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจ ความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าจะทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตามและหลังจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบยกย่องชมเชย ให้ความดีความชอบ การจ่ายเงินเพิ่มขึ้น ให้โบนัสเมื่อผู้ตาม

สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ซึ่งผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2. การบริหารแบบวางเฉย(Management-by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม ไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน โดยจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานซึ่งการเสริมแรงนั้นมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ การบริหารงาน ไม่ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอะไร และจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือ ไม่ได้ตามมาตรฐาน การบริหารงานแบบวางเฉยได้แบ่งออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก(Active Management-by Exception: MBE-A) จะใช้การทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ จะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและจะช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ(Passive Management-By Exception: MBE-P) มีวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ พยายามรักษาสภาพเดิม และจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ และถ้ามีบางส่วนผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) เป็นผู้ที่ไม่มี ความพยายาม ขาดความรับผิดชอบในงาน การตัดสินใจไม่เด็ดขาด ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ไม่มีส่วนร่วมกับงานมากนัก เมื่อต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์ในภารกิจขององค์กร และไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

ลักษณะภาวะ ผู้นำแบบเต็มรูปแบบทั้งหมดที่กล่าวมานี้ แบลและอวอลิโอ (Bass and Avolio) ได้กล่าวสรุปลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's) 2) ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) 3) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก(MBE-A) 4) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ(MBE-P) 5) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) มีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วยแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) การบริหารวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) การบริหารวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) ซึ่งจากการศึกษาได้สรุปว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) มีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุถึงระดับการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่มากเท่าองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการนี้ผู้นำจะมอบหมายงาน

ที่ต้องทำให้สำเร็จ โดยสัญญาว่าจะให้รางวัลแก่ การแลกเปลี่ยนกับงานที่ได้รับมอบหมายไป การบริหารวางเฉย (MBE) อาจจะมีประสิทธิภาพน้อยกว่าและเป็นที่ต้องการเฉพาะบางกรณี การบริหาร วางเฉยเชิงรุก (MBE-A) ผู้นำจะคอยดูแลอย่างใกล้ชิด และจะลงมือแก้ไข ในกรณีที่มีการเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐานหรือพบข้อบกพร่อง ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ส่วนการบริหาร วางเฉยเชิงรับ (MBE-P) ผู้นำจะอยู่เฉย ๆ รอจนกว่าข้อผิดพลาดและข้อบกพร่องเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข ส่วนภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย (LE) คือ ผู้นำที่มีการหลีกเลี่ยงงาน ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้นำแสดงออกในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นเกินกว่าความพยายามที่คาดหวังไว้ พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคมตั้งนั้นแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารจะใช้ในการโน้มน้าว หรือเสริมแรงบุคคลากรได้ดีที่สุดน่าจะเป็นแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของแบบสและอโวลีโอ ได้แก่ แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง การใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยมีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หมายถึง เป็นผู้ที่ไม่มี ความพยายามขาดความรับผิดชอบในงานการตัดสินใจไม่เด็ดขาดไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ไม่มีส่วนร่วมกับงานมากนักเมื่อต้องการผู้นำผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์ในภารกิจขององค์กร และไม่มี ความชัดเจนในเป้าหมาย

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### ความหมายของแรงจูงใจ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจไว้ ดังนี้

สายัณห์ ศรีสมุทรนาถ (2550, หน้า 8) และ บั้วลี ศรีอ่อน (2554, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้เหมือนกัน กล่าวคือ ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ แรงจูงใจมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคล ที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเองไม่ได้ หวังรางวัลหรือค่าชมส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่นหรือรางวัลหรือผลตอบแทน

ปรียาพรรณ ละอองนวล (2550, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า การแสวงหาสิ่งที่จะมากระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ มีความมานะมุ่งมั่นต่องาน และเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อที่จะให้องค์การบรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้การจูงใจยังมีความสัมพันธ์กับความต้องการ ดังนั้นการจูงใจจึงเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ตามพฤติกรรมมนุษย์

ประสงค์ ภาเรือง (2551, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นโดยจงใจให้กระทำเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่าง ซึ่งแรงจูงใจอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ สิ่งเร้าภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการหรือขาดอะไรบางอย่าง จึงเกิดเป็นพลังชกจูงหรือกระตุ้นให้มนุษย์ ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น หรือเกิดจากสิ่งเร้าภายนอก ได้แก่ การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับ การให้รางวัลหรือการทำให้เกิดความพอใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการแสดงพฤติกรรมการจูงใจได้

ศศิพร ภูมิสุวรรณ (2554, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่าการที่บุคคลมีแรงกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีจุดมุ่งหมาย

ธีรนนท์ ผาณิช (2555, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงผลักดันที่ทำให้เกิดแรงกระตุ้นหรือสิ่งเร้าให้คนแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้นำไปสู่ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สิ่งเร้ามีทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลที่สามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้

อชิวัฒน์ ปาคาถา (2555, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้า แล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อจะนำไปสู่จุดประสงค์ของตนเองหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลังและเป็นตัวกำหนด พฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกเพียงอย่างเดียว หรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

จันแดง ภูษานี (2555, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงผลักดัน แรงกระตุ้น ที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้น ที่องค์การจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน ปัจจัย สุขอนามัย นโยบายและการบริหารงานขององค์การ ค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับ ความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน เมื่อวิเคราะห์ดูแล้วก็จะพบว่า แรงจูงใจเหล่านี้เกิดขึ้นจากปฏิกิริยาพื้นฐานส่วนลึก ของจิตใต้สำนึก (Subconscious) ซึ่งตามจิตศาสตร์นั้นถือได้ว่าเป็นสภาวะจิตที่ไม่อยู่ใน ความควบคุมของเรา เป็นที่รวมความคิดเพื่อแสดงออกโดยเราไม่รู้ตัวหรือที่เรียกว่า จิตใต้สำนึกนี้บุคคลย่อมมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้วยกันทุกคน

Herzberg (1966, P. 42 อ้างถึงใน สุรัตน์จิ คุตระกุล, 2550, หน้า 11) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่า เป็นปัจจัยที่ทำให้พอใจในการทำงานหรือปัจจัยที่เกี่ยวกับเนื้อหาของงาน ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกได้รับการยอมรับ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบต่องานและโอกาสความก้าวหน้าในงาน ส่วนปัจจัยที่ทำให้ไม่พอใจในงาน หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน ความมั่นคงในงานและนโยบายการบริหาร ขององค์การ

Szilagy and Wallace (1990, P. 91 อ้างถึงใน วราภรณ์ คำเพชรดี, 2552, หน้า 15) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจประกอบด้วยมุมมอง 3 ส่วน คือ

1. การวิเคราะห์ถึงปัจจัยกระตุ้นให้คนแสดงหรือทำกิจกรรม
2. เป็นการเน้นถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับทางเลือก ทิศทาง และเป้าหมาย
3. การจูงใจ สนใจการเริ่มต้น การรักษา และการเลิกหรือหยุด

พฤติกรรม

Hodgetts (1999, P. 57 อ้างถึงใน วราภรณ์ คำเพชรดี, 2552, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงซึ่งควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น เกิดจากความต้องการ (Needs) แรงกดดัน (Drivers) หรือความปรารถนา (Desires) ที่จะผลักดันให้คนพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์พฤติกรรมของคน ถูกกำหนดและควบคุมด้วยการจูงใจต่าง ๆ แรงจูงใจเหล่านี้ยังมีลักษณะที่แตกต่างกันในแต่ละคนอีกด้วย

Certo (2000, P. 555 อ้างถึงใน ประสงค์ ภาเรือง, 2551, หน้า 11) กล่าวว่า แรงจูงใจ เป็นสิ่งเร้าที่ทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้

Greenberg and Baron (2003, P. 52) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นชุดกระบวนการที่ปลุกเร้ากำหนดทิศทาง และรักษาพฤติกรรมของมนุษย์ให้บรรลุถึงเป้าหมายบางอย่าง

Robbins (2005, P. 36) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ เกิดความตั้งใจ กำหนดทิศทางและความต่อเนื่องของบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

จากความหมายของแรงจูงใจที่กล่าวมานี้ สรุปได้ว่า แรงจูงใจ คือ แรงผลักดันต่อบุคคลที่ทำให้เกิดแรงกระตุ้นหรือสิ่งเร้าให้บุคคลใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง ในการกระทำการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการของตนเองโดยความเต็มใจ

### **ประเภทของแรงจูงใจ**

มีนักวิชาการที่ทำการศึกษารื่องแรงจูงใจ และได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจไว้ที่น่าสนใจ ซึ่งผู้วิจัยจะขออ้างอิงและยกมา ดังนี้

ประสาธ อิศรปรีดา (2541, หน้า 301) กล่าวว่าแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) สิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกตัวบุคคล เช่น วิรัชทำความสะอาดห้องด้วยความตั้งใจเพราะพี่สาวสัญญากับเขาว่าทำเสร็จแล้วจะพาเขาไปทานไอศกรีม

2. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เกิดขึ้นจากองค์ประกอบภายในของตัวบุคคล เช่น การสนใจหรือสนุกกับงานนั้น ความสำเร็จของกิจกรรมที่ทำจะเป็นรางวัลโดยตัวมันเอง

ประสิทธิ์ ทองอุ่น (2542, หน้า 3) กล่าวว่าแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ

1. ทางกายภาพ (Physiological) เป็นผลมาจากความต้องการทางชีวภาพ (Biological Needs) ซึ่งความต้องการที่สำคัญ ได้แก่ ความหิว ความกระหาย และความต้องการทางเพศ

2. ทางใจ (Psychological) ที่เกิดจากความต้องการพื้นฐานทางจิตใจ เช่น ความรักความอบอุ่น และเกิดจากถูกสิ่งเร้าในสังคมกระตุ้น ซึ่งเบริชและเวอร์ลอฟ (Brich and Veroff) ได้แบ่งแรงจูงใจประเภทนี้ออกเป็น 7 ชนิด คือ

- 2.1 การรับรู้สิ่งล่อใจ (Sensory Incentives)
- 2.2 ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity)
- 2.3 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motives)
- 2.4 ความต้องการเพื่อนฝูง (Need for Affiliation)
- 2.5 ความก้าวร้าว (Aggressive)
- 2.6 ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power)
- 2.7 ความต้องการอิสระ (Need for Indendence)

Hilgard (1983, P. 119) ได้แยกแรงจูงใจของคนเราออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจที่จะมีชีวิตอยู่ (Survival Motieve) เกิดจากความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น อาหาร พักผ่อน ปลอดภัยจากโรคภัยไข้เจ็บ

2. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motieve) คือ ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องระหว่างบุคคลอื่น ๆ เช่น ความต้องการทางเพศ เป็นสิ่งสำคัญที่จะสืบทอดเชื้อสายของมนุษย์ แต่ไม่ใช่สิ่งจำเป็นเพื่อความอยู่รอดของมนุษย์

3. แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัว (Ego-integrative) เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับความเชื่อมั่นในตัวเอง การตัดสินใจและความตั้งใจไปสู่เป้าหมายของชีวิต

สรุปได้ว่า ประเภทของแรงจูงใจแบ่งได้ตามความปรารถนาที่เกิดความต้องการที่มีแรงขับจากทั้งภายในจิตใจและภายนอกจิตใจ

บุคคลแต่ละคนมีรูปแบบแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ซึ่งนักจิตวิทยาได้แบ่งรูปแบบแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็นหลายรูปแบบที่สำคัญ มีดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัลแต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1.1 มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure)

1.2 มีความทะเยอทะยานสูง

1.3 ตั้งเป้าหมายสูง

1.4 มีความรับผิดชอบในการงานดี

1.5 มีความอดทนในการทำงาน

1.6 รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง

1.7 เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน

1.8 เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Facilitative Motive) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้วผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจากการแข่งขัน พ่อแม่ ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีกันดี ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

2.1 เมื่อทำสิ่งใด เป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม

2.2 ไม่มีความทะเยอทะยาน มีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก

2.3 ตั้งเป้าหมายต่ำ

2.4 หลีกเลี่ยงการโต้แย้งมักจะคล้อยตามผู้อื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้นพบว่าผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้ส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกที่ตนเอง “ขาด” ในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ทำให้เกิดมีความรู้สึกเป็น “ปมด้อย” เมื่อมีปมด้อยจึงพยายามสร้าง “ปมเด่น” ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด



ผู้มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 3.1 ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งบางครั้งอาจจะออกมาในลักษณะการก้าวร้าว
- 3.2 มักจะต่อต้านสังคม
- 3.3 แสวงหาชื่อเสียง
- 3.4 ชอบเสียง ทั้งในด้านของการทำงาน ร่างกาย และอุปสรรคต่าง ๆ
- 3.5 ชอบเป็นผู้นำ

4. แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggression Motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแบบนี้มักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไปตั้งนั้นเด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่น หรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบบุคคลหรือจากสื่อต่าง ๆ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าวจะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

- 4.1 ถือความคิดเห็นหรือความสำคัญของตนเป็นใหญ่
- 4.2 ชอบทำร้ายผู้อื่น ทั้งการทำร้ายด้วยกายหรือวาจา

5. แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา (Dependency Motive) สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้ก็เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้ช่วยเหลือตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพา จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 5.1 ไม่มั่นใจในตนเอง
- 5.2 ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง มักจะลังเล
- 5.3 ไม่กล้าเสี่ยง
- 5.4 ต้องการความช่วยเหลือและกำลังใจจากผู้อื่น

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ทำการศึกษารื่องแรงจูงใจ และได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจไว้ที่น่าสนใจ ซึ่งผู้วิจัยจะขออ้างอิงและยกมา ดังนี้

บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์ (2553, หน้า 115) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจไว้ 2 อย่างคือ

1. แรงจูงใจทางสรีระ (Physiological Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดตามธรรมชาติหรือตามสัญชาตญาณที่เกิดขึ้นเองตั้งแต่แรกเกิด บางที่เรียกว่า แรงจูงใจไร้สำนึก มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตซึ่งเกิดจากความต้องการทางร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย ความเหน็ดเหนื่อยความต้องการทางเพศ เป็นต้น เมื่อเกิดความต้องการเหล่านี้แล้วก็จะทำให้เกิดภาวะขาดความสมดุลของร่างกายซึ่งจะเป็นผลให้เกิดแรงขับ

เมื่อแรงขับลดลงร่างกายก็จะกลับเข้าสู่ภาวะความสมดุล

2. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ในภายหลังซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้อื่นในสังคม เช่น ความต้องการความรัก ความอบอุ่น การยอมรับชื่อเสียง เกียรติยศ ความก้าวหน้า ความสำเร็จในชีวิต ฐานะทางสังคม เป็นต้น จะได้เห็นว่าแรงจูงใจทางสังคมนั้นจะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ตัวบุคคล กลุ่มบุคคล สถาบันต่าง ๆ ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยมตลอดจนศาสนาและการเมือง

อาารี พันธุ์มณี (2538, หน้า 181-182) กล่าวว่า

1. แรงจูงใจ สามารถแบ่งตามลักษณะของการแสดงออกทางพฤติกรรม ได้ 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1.1 การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นสภาวะที่บุคคลต้องการที่กระทำหรือเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง ไม่ต้องอาศัยสิ่งชักจูงจากภายนอก เช่น ความต้องการเรียนเพื่อต้องการความรู้ ทำงานเพราะต้องการความสนุก และความชำนาญ ซึ่งความต้องการหรือความสนใจพิเศษ ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติของแต่ละบุคคล จะผลักดันให้บุคคลสร้างพฤติกรรมขึ้นมา ซึ่งได้แก่ ความอยากรู้ อยากรู้ ความสนใจ ความรัก ความศรัทธา

1.2 การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นสภาวะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น สิ่งของหรือเกียรติยศ เงินเดือน ปริญญาบัตร ความก้าวหน้ารางวัล คำชมเชย การแข่งขัน การติเตียน ทำให้บุคคลมองเป็นเป้าหมาย จึงเร้าให้บุคคลเกิดความต้องการและแสดงพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายนั้น

2. การจูงใจสามารถแบ่งตามที่มาของแรงจูงใจได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

2.1 แรงจูงใจทางสรีระวิทยา (Physiological Motivation) แรงจูงใจด้านนี้เกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการทางร่างกายทั้งหมด เพื่อให้บุคคลมีชีวิตอยู่ได้ เป็นความต้องการที่จำเป็นทางธรรมชาติของมนุษย์ ได้แก่ ต้องการน้ำ อาหาร พักผ่อน และการปราศจากโรค เป็นต้น เราสามารถวัดระดับความต้องการทางสรีระได้ จากการสังเกตพฤติกรรมกระทำของคนเรา คือ จากความมากน้อยของการกระทำ การเลือกกระทำ (เลือกสิ่งใดแสดงว่าต้องการสิ่งนั้นมาก) การตอบโต้ตอบต่อสิ่งที่มาขัดขวาง

2.2 แรงจูงใจทางจิตวิทยา (Psychological Motivation) มีความสำคัญมากน้อยกว่าแรงจูงใจทางด้านสรีระวิทยา เพราะจำเป็นในการดำรงชีวิตน้อยกว่าแต่จะช่วยคนเราทางด้านจิตใจ ทำให้มีสุขภาพจิตดีและสดชื่น แรงจูงใจประเภทนี้ได้แก่ความอยากรู้

อยากเห็นและการตอบสนองต่อสิ่งแวดลอม ความต้องการความรักและความเอาใจใส่  
ใกล้ชิดจากผู้อื่น

2.3 แรงจูงใจทางสังคมหรือแรงจูงใจจากการเรียนรู้ (Social Motivation)  
แรงจูงใจชนิดนี้มีจุดเริ่มต้น ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์ทางสังคมในอดีตของบุคคล และ  
เป้าหมายของแรงจูงใจชนิดนี้มีความสำคัญต่อการแสดงปฏิกิริยาของบุคคลอื่นที่มีต่อเรา  
ตัวอย่างของแรงจูงใจที่มีต่อความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของคนเราได้แก่

2.3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) เป็นความ  
ปรารถนาของบุคคลที่จะทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดีและประสบความสำเร็จ ซึ่งได้ทำการ  
ส่งเสริมมาตั้งแต่วัยเด็กจากผลศึกษาวิจัย พบว่า เด็กที่ได้รับอบรมเลี้ยงดูอิสระเป็นตัวของตัวเอง  
ฝึกหัด การช่วยเหลือตัวเองตามวัย จะเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีความต้องการสำเร็จ  
ในชีวิตสูง การฝึกให้บุคคลให้มีความต้องการความสำเร็จ หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง  
มักเริ่มจากครอบครัวเป็นอันดับแรก

2.3.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative Motivation) แรงจูงใจที่มีให้  
บุคคลปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ต้องการความเอาใจใส่ ความรักจากผู้อื่น  
เป็นต้น

2.3.3 แรงจูงใจต่อความนับถือตนเอง (Self-Esteem) เป็นแรงจูงใจ  
ที่บุคคลปรารถนาเป็นที่ยอมรับของสังคม มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป ต้องการ  
ได้รับการยกย่องจากสังคม ซึ่งจะนำมาสู่ความรู้สึกนับถือตนเอง

ลูชา จันท์ธอม (2539, หน้า 102) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจออกเป็น  
2 ประเภทคือ

1. แรงขับปฐมภูมิ (Primary Drives) เป็นแรงขับที่เกิดมาพร้อมกับการเกิด  
ของคนไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ มีต้นกำเนิดมาจากความต้องการของร่างกายหรือสภาวะ  
ภายในร่างกาย บางครั้งเราจึงเรียก แรงขับด้านสรีระ (Physiological Drives) ความต้องการ  
ทางร่างกาย ที่นักจิตวิทยาได้ตกลงยอมรับกันโดยทั่ว ๆ ไป ว่าเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงขับ  
ชนิดนี้ ได้แก่

1.1 ความรู้สึกหิว เป็นกำลังขับเคลื่อนให้คนและสัตว์มีปฏิกิริยาต่าง ๆ  
แต่บางทีคนและสัตว์ที่ไม่หิวยังอยากกินอาหารแปลก ๆ หรือเลือกกินอาหารเฉพาะ  
บางอย่างเพื่อชดเชยสารเคมีบางอย่างที่ตนขาดไป หญิงตั้งครรภ์อยากกินดิน กินชอล์ก  
เพราะร่างกายต้องการ แคลเซียมไปสร้างกระดูกในเด็ก นอกจากนี้ยังชอบกินของเปรี้ยว ๆ

เพื่อเอาวิตามินซีไปช่วยแยกธาตุแคลเซียมในอาหารหรือเด็กที่ขาดเกลือจะกินของเค็มเป็นพิเศษ

1.2 ความกระหาย (Thirst) เมื่อร่างกายสูญเสียน้ำไปในลักษณะต่าง ๆ เช่น เหงื่อ ปัสสาวะ น้ำลาย เป็นต้น ทำให้คนรู้สึกคอและปากแห้ง เกิดความกระหายน้ำไปช่วยให้ร่างกายมีน้ำคงอยู่ในสภาพสมดุล

1.3 ความต้องการทางเพศ (Sex) Freud นักจิตวิทยาากลุ่มจิตวิเคราะห์ ถือเอาความกระตุนทางเพศนี้เป็นรากฐานสำคัญที่เกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์

1.4 ความอบอุ่นและความหนาว (Warmth and Cold) ร่างกายของคนเราต้องการอุณหภูมิที่พอเหมาะแก่ร่างกาย ไม่ร้อนหรือหนาวจนเกินไป เมื่อเกิดมีความร้อนจัดหรือหนาวจัดจะทำให้เกิดแรงจูงใจเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการเกิดความอบอุ่นตามที่ต้องการสภาพการปรับตัวภายในร่างกายเพื่อดำรงอยู่ เช่น เมื่อร้อนคนจะมีเหงื่อออกเป็น Homeostasis

1.5 ความต้องการการหลีกเลี่ยงการเจ็บปวด (Pain) เพื่อร่างกายดำรงชีวิตอยู่ได้โดยปลอดภัย

1.6 ความต้องการพักผ่อน นอนหลับ (Sleep) คนต้องการหลับพักผ่อนเท่า ๆ กับความต้องการอาหาร ความง่วง ความเหนื่อย เป็นกำลังขับเคลื่อนอย่างหนึ่งซึ่งจูงใจให้คนทำพฤติกรรมบางอย่างที่นำไปสู่การนอนพักผ่อน และการหลับ

1.7 ความต้องการออกซิเจน (O<sub>2</sub>) คนต้องการอากาศ O<sub>2</sub> สำหรับหายใจ คนที่จมน้ำ หรือกำลังอยู่ในที่สลักคว้นไฟจะตะเกียกตะกายหาเพื่อ O<sub>2</sub> ช่วยในการหายใจ ถ้าตนขาด O<sub>2</sub> ภายใน 3-5 นาที จะทำให้เสียชีวิตทันที

1.8 ความต้องการขับถ่าย (Ellis Antaeon) การขับถ่ายเอาสิ่งโสโครก ออกจากร่างกายเป็นสิ่งจำเป็น มิฉะนั้นจะเกิดเป็นพิษภายในร่างกาย และทำให้คนไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้

2. แรงขับทุติยภูมิ (Secondary Drives) เป็นแรงขับที่สลับซับซ้อน โดยทั่วไปเกิดจากการเรียนรู้เป็นส่วนใหญ่ อาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า เป็นแรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) หรือ Psychotically Drives เป็นแรงขับที่เกิดจากความต้องการทางด้านจิตใจและสังคมเป็นส่วนใหญ่

### ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการทำงาน คือ พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในแนวทางที่สนองต่อความต้องการของตน นั่นคือความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drives) และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives) รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมเหล่านั้นไว้ แต่จะบุคคลจะเลือกแสดงเพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุด ในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้จะเป็นผลมาจากลักษณะของบุคคล บรรยากาศ และสภาวะแวดล้อมขององค์การ (อริวัฒน์ ปาคาธา, 2555, หน้า 11)

ซูเกียรตี ยีมพวง (2554, หน้า 7) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติเชิงบวกของบุคคลที่มีต่อการทำงานเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อความคาดหวังหรือความต้องการได้รับการตอบสนองจากองค์กรอันจะทำให้บุคคลนั้นเกิดความพอใจ และปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อลักษณะงานของตนเอง หากบุคคลใดมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงก็หมายความว่าบุคคลนั้นมีความรู้สึกต่องานในทางบวก หรือไม่ความชอบและค่านิยมต่องานค่อนข้างสูง ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ โดยหลักการแล้วองค์กรใดก็ตามที่มีปัจจัยเครื่องจูงใจมาก ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นก็เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก มีความรู้สึกรักและผูกพันกับงาน และปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถอันจะส่งผลให้งานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติมีความสำคัญในการจูงใจพนักงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

รุ่งทิศา อินตะใจ (2553, หน้า 8) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน คือ การกระทำที่มีส่วนช่วยให้เกิดความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุดและประสบความสำเร็จ ในลักษณะที่เกิดความเต็มใจไม่ใช้การถูกบังคับด้วยภาระและบทบาทหน้าที่ที่ได้รับการแต่งตั้ง หากแต่เป็นการทำงานในลักษณะยินดีที่จะทุ่มเทความพยายาม ความอดทน และความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่กล่าวมานี้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ แรงผลักดันต่อบุคคลที่ทำให้เกิดแรงกระตุ้นหรือสิ่งเร้าที่ช่วย

ให้บุคคลเกิดความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุดและประสบความสำเร็จ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยความเต็มใจ

### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน**

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจมีมากมายส่วนใหญ่ว่าแล้วทฤษฎีการจูงใจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories) และทฤษฎีเนื้อหา (Content theories) (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 159)

#### **ทฤษฎีกระบวนการ**

ทฤษฎีกระบวนการเกี่ยวกับการจูงใจประกอบด้วยทฤษฎีที่สำคัญ 4 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีความต้องการเป้าหมาย (Needs-Goal theory) หมายถึง ทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลโดยการจูงใจบุคคลเกิดจากความต้องการ ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการตามเป้าหมายนั้น เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองแล้วก็จะทำให้ความต้องการลดน้อยลง เช่น การทำงานในองค์กรเมื่อบุคคลมีความต้องการความสำเร็จในอาชีพ ก็จะทำให้แสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการคือ ทำงานมากขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการนั่นเอง

2. ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม(The Vroom Expectancy Theory of Motivation) ตามแนวคิดของวรูมได้กำหนดว่าความต้องการทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม อย่างไรก็ตามวรูมได้กำหนดจุดแข็งของการจูงใจไว้ว่าความคาดหวังในระดับที่บุคคลปรารถนาทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา ทฤษฎีความคาดหวังของวรูมเกี่ยวข้องกับคาดหวังในคุณค่าหรือผลลัพธ์ของการกระทำของบุคคลก็จะแสดงพฤติกรรมในรางวัลที่มีคุณค่าตามที่คาดหวัง

Vroom (1964, อ้างใน อนงค์รักษ์ โสมราช, 2554, หน้า 42) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานที่เรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบาย กระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

V คือ Valance หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัลคือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I คือ Instrumentality หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือ เป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

E คือ Expectancy ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง

3. ทฤษฎีความคาดหวัง (Porter-Lawler) ได้ให้ความสำคัญกับการคาดหวัง ในรางวัลที่พนักงานจะได้รับช่างเท่าเทียมกันซึ่งทำให้พนักงานพึงพอใจ พนักงานจะคำนึงถึง คุณค่าของรางวัลที่จะได้รับ และพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะได้รับรางวัลนั้น หากเป็นไปได้ พนักงานก็จะมี ความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยใช้ความสามารถในการทำงาน ที่ตนมีความสามารถ และความต้องการในงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จแล้วจะได้รับรางวัล ซึ่งมีทั้งรางวัลภายในและรางวัลภายนอก ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจซึ่งเป็นกระบวนการ สดท้ายของความคาดหวัง ความคาดหวังในรางวัลเป็นกระบวนการแรก

4. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory of Motivation) การจูงใจตามทฤษฎี ความเสมอภาคของ Stacy Adams หมายถึง การได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน ที่เท่าเทียมกันระหว่างพนักงานที่ทำงานในลักษณะเดียวกันควรได้รับรางวัลที่เหมือนกัน มีความเป็นธรรม เสมอภาคกัน เพราะการรับรู้ในความไม่เท่าเทียมกันเกิดได้หลาย สถานการณ์เช่น การมอบหมายงาน การส่งเสริมพนักงานให้มีความก้าวหน้าในงาน และองค์ประกอบอื่นในการทำงานอาจแตกต่างกันได้มากมาย ปัญหาเหล่านี้ทำให้เกิดผล กระทบต่ออารมณ์ ของพนักงานความรู้สึกไม่เป็นธรรมนี้เกิดขึ้นในใจของพนักงาน ดังนั้น ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องทำให้เกิดความเท่าเทียมกัน ซึ่งอาจส่งผลถึงความสำเร็จ ขององค์การ

### ทฤษฎีเนื้อหาเกี่ยวกับการจูงใจ

ทฤษฎีเนื้อหาของ การจูงใจเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจว่าพนักงานมีความ ต้องการอะไร ทฤษฎีเนื้อหาประกอบด้วยทฤษฎีความต้องการตามแนวคิดต่อไปนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีลำดับขั้นของ ความต้องการ (Hierarchy of Needs) บุคคลมีความต้องการไม่สิ้นสุดและเมื่อความต้องการ ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่น ๆ จะเข้ามาแทนที่ไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจอีกวันแต่ว่ามีความต้องการขึ้นอีก ความต้องการสามารถจัดลำดับได้ตั้งแต่ขั้นต่ำไปถึงขั้นสูงสุดแบ่งเป็น 5 ชั้น คือ (ดังภาพประกอบ 2)

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย(Physiological Needs) หมายถึง ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ ความสะอาดกสบาย เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and security Needs)

หมายถึงความต้องการได้รับการปกป้องจากอุปสรรคและการออกจากงาน ความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) หมายถึง ความต้องการ

เพื่อน ต้องการความรัก ความเป็นเจ้าของ เป็นส่วนหนึ่งทางสังคม

ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องยอมรับจากสังคม (Esteem Needs)

หมายถึง ความต้องการเป็นอิสระ ต้องการการยอมรับ ได้รับการยกย่อง ได้รับเกียรติจากผู้อื่น เป็นต้น

ขั้นที่ 5 ความต้องการบรรลุผลสำเร็จสูงสุด (Self-actualization Needs)

หมายถึง ความต้องการได้รับความสำเร็จสูงสุดในสิ่งที่ปรารถนาทุกอย่างที่ตั้งไว้

2. ทฤษฎี อี อาร์ จี ของ (Alderfer) (E.R.G. Theory) ได้ศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจในการตอบสนองความต้องการโดยได้พัฒนาตามแนวคิดทฤษฎีออร์เจอร์ซึ่งเกี่ยวกับการทำความเข้าใจเรื่องความต้องการของพนักงานในการทำงาน ประกอบด้วยความต้องการ 3 ด้าน คือ

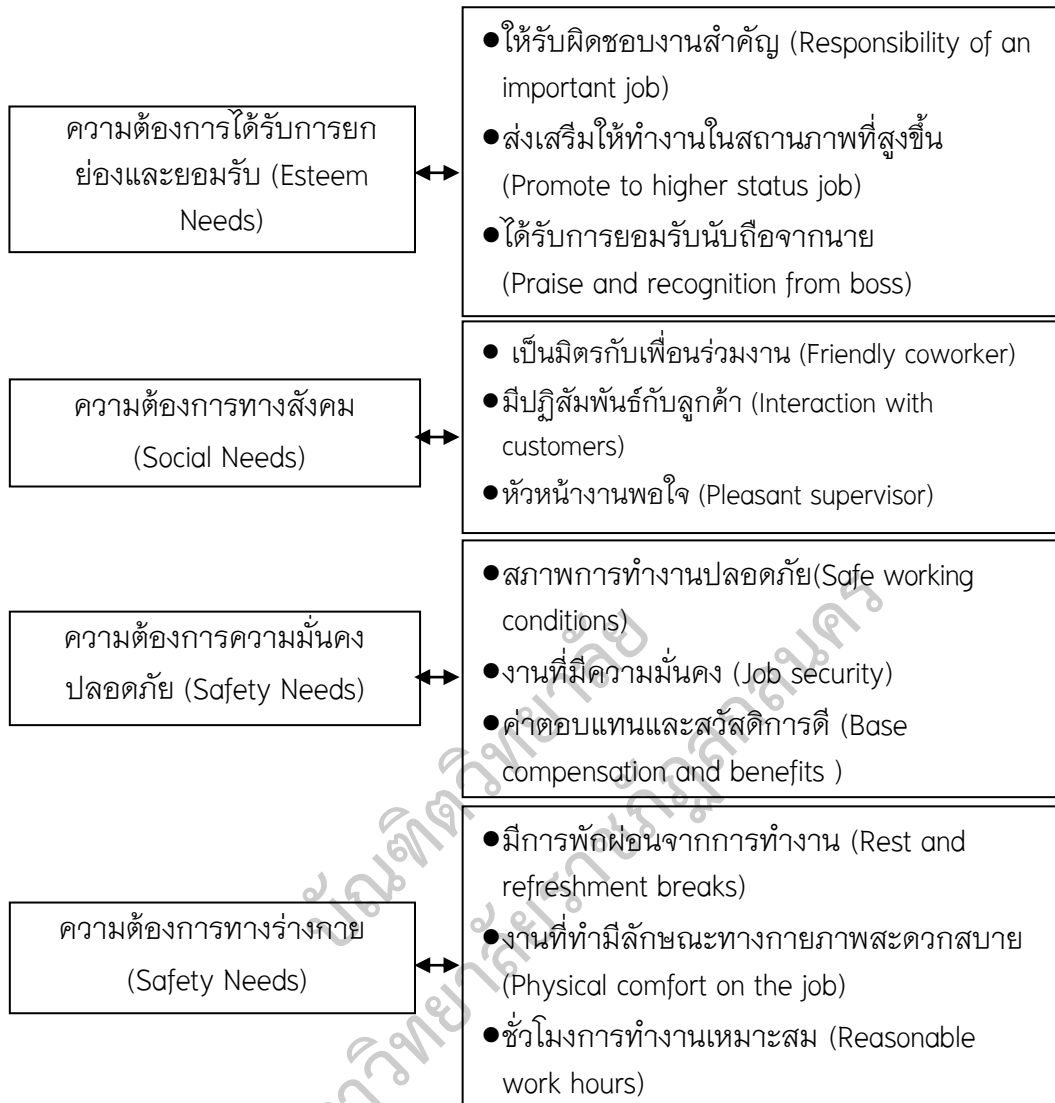
1. ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ได้ (Existence Needs) หมายถึง ความต้องการในด้านร่างกาย การดำรงชีวิต ความสะดวกสบาย

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) หมายถึง ความสัมพันธ์กับผู้อื่นและความพึงพอใจในด้านความรู้สึกมีเพื่อน ความต้องการทางสังคม

3. ความต้องการเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth Needs) หมายถึง ความพึงพอใจในความสมบูรณ์ในสิ่งที่ต้องการสูงสุด

ทฤษฎี อี อาร์ จี มีแนวคิดคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ คือ ทฤษฎีความต้องการคงอยู่ต่อไปเปรียบได้กับความต้องการทางร่างกายและความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการความสัมพันธ์เปรียบได้กับความต้องการทางสังคมและความต้องการได้รับการยอมรับยกย่อง และความต้องการเจริญเติบโต เปรียบได้กับความต้องการบรรลุผลสำเร็จสูงสุด ทฤษฎีตามแนวคิดของมาสโลว์และอัลเดอเฟอร์แสดงถึงลำดับขั้นของความต้องการซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ในการจูงใจพนักงานให้เกิดความพึงพอใจได้และทำได้โดยการให้พนักงานได้รับความสำเร็จสูงสุดในชีวิตและเจริญก้าวหน้า





ภาพประกอบ 2 แสดงถึงความสัมพันธ์ความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์

ที่มา: Shermerhorn (2002), Management edition 9, Prentice Hall

(อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 164)

### 3. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีเนแลนด์ (McClelland acquired theory)

ทฤษฎีความต้องการของแมคคลีเนแลนด์ได้ศึกษาถึงความต้องการของบุคคล ซึ่งมีความต้องการ 3 ด้าน คือ

1. ความต้องการบรรลุความสำเร็จ (Need for Achievement) หมายถึง ความต้องการบรรลุความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ความต้องการทางสังคม (Need for Affiliation) หมายถึง ความต้องการในการเข้ากันได้ดีกับผู้อื่นและทำให้ผลการทำงานก้าวไปสู่ระดับสูงขึ้นได้

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) แบ่งได้เป็นความต้องการอำนาจในตนเอง (Personalized Power) ซึ่งหมายถึงมีอำนาจที่แสดงออกอย่างก้าวร้าวรุนแรงและใช้อำนาจสั่งการต่อผู้อื่นให้กระทำตามเป้าหมายที่ต้องการ และอำนาจทางสังคม (Socialized Power) ซึ่งเป็นอำนาจในทางบวก หมายถึงการมีอำนาจเป็นที่ยอมรับในสังคม ความต้องการทั้งสามด้านนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงและระดับล่าง ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามความต้องการ

4. ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factors Theory) ทฤษฎีสองปัจจัยตามแนวคิดของเฟรดเดอริก เฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงาน พฤติกรรมที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หมายถึง พฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารสามารถใช้ปัจจัยสุขอนามัยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเพิ่มเงินเดือนค่าตอบแทน แต่ไม่ได้หมายความว่าจะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้ดี หากแต่เป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจจากตัวงาน การจูงใจโดยการใช้ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) โดยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญหรือเพิ่มเนื้อหา ของงาน (Job enrichment) ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานและสามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้เป็นอย่างดี และทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ซึ่งเฮอริชเบอร์กและคณะได้อธิบายไว้ดังนี้ (Frederick Herzberg, 1959, pp. 32-35 อ้างถึงใน สมคิด บางโม 2558, หน้า 174)

ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ประกอบด้วย 6 ปัจจัยย่อย ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง บุคคลทำงานด้วยความสามารถและทักษะของตนเองได้อย่างอิสระจนสามารถประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน

2. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อนร่วมงานจากผู้ที่มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงานในรูปแบบของการยกย่องชมเชย การได้รับความไว้วางใจ การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการยอมรับในความสามารถ

3. ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ ทำหาย ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่มีความสามารถทำได้โดยลำพังเพียงผู้เดียว
  4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานและมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่
  5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ผลการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของบุคคลในสถานที่ทำงานในทางที่ดีขึ้น เช่น การได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือการมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
  6. โอกาสที่จะได้รับความเจริญรุ่งเรือง (Possibility of Growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งและประสบความสำเร็จจากการทำงานนั้น ๆ
- ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ประกอบด้วย 10 ปัจจัยย่อย ได้แก่
1. นโยบายและการบริหารงาน(Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการ การบริหารงานขององค์การซึ่งสอดคล้องกับนโยบายขององค์การนั้น
  2. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน รวมไปถึงความยุติธรรมในการบริหาร
  3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations-Supervisor) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน
  4. สภาพการปฏิบัติงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมถึงลักษณะสภาพแวดล้อมอื่น ๆ เช่น สถานที่ทำงานอุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ
  5. เงินเดือน (Salary) หมายถึง รายได้ ค่าจ้างประจำเดือนที่เป็นธรรมซึ่งบุคคลได้รับ อันเป็นผลตอบแทนจากการทำงานของบุคคลนั้น หากบุคคลได้รับเงินเดือนที่เป็นธรรมจะส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต ต มีความพึงพอใจในงานที่ทำและมีผลต่อความภักดีกับบริษัท
  6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน(Interpersonal Relations-Peers) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน
  7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีในชีวิตส่วนตัวซึ่งมีความสัมพันธ์กับการทำงาน

8. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations–Subordinates) หมายถึง การที่บุคคลต่างระดับสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

9. สถานภาพของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพที่ทำนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและมีศักดิ์ศรี

10. ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน(Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนในอาชีพ รวมถึงความมั่นคงขององค์กร

### เทคนิคการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ในการทำงานไม่ว่าจะเป็นสาขาอาชีพใดก็ตาม ถ้าอยากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการทำงานหรือมีความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติมากนั้น ผู้บริหารจะต้องศึกษาเกี่ยวกับหลักจิตวิทยาโดยเฉพาะหลักการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ และน่าสนใจ เช่น วิกาพร มาพบสุข (2543, หน้า 288–292 อ้างถึงใน วราภรณ์ คำเพชรดี, 2552, หน้า 22–26) ได้กล่าวถึงเทคนิควิธีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องค้นหาวิธีการในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีความต้องการมีความกระตือรือร้นและมีความตั้งใจทำงานเพื่อให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งใช้เทคนิค 5 ประการ ดังนี้

1. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยงาน การใช้เทคนิคในข้อนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน มีความรู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่า และไม่มีความรู้สึกเบื่อหน่ายต่อการทำงานที่จำเจ ผลจากการใช้เทคนิคในข้อนี้จะทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น มีความภาคภูมิใจ ชยันหมั่นเพียร และทุ่มเทเวลาและอุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถในขณะเดียวกันพนักงานเกิดความรู้สึกที่เป็นอิสระที่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของตนอย่างเต็มที่ รวมทั้งเกิดความสุขที่ได้ทำงาน ไม่ใช่เกิดความรู้สึกว่าถูกบีบบังคับให้ทำงานการจูงใจด้วยงาน มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของลักษณะงาน ลักษณะงานที่ช่วยทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ งานที่มีลักษณะแปลกใหม่ น่าสนใจ ท้าทาย ความสามารถมีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จในงาน และเป็นงานที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม ผู้บริหารควรมีโอกาสได้อธิบายชี้แจงให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงความสำคัญของ

ลักษณะงานที่พนักงานรับผิดชอบว่ามีความสำคัญ เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าของงาน

1.2 การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ เป็นเทคนิคที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความสุขและความพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ผู้บริหารควรคำนึงถึงความรู้ความชำนาญ ความต้องการ และลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล การมอบหมายงานได้ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับความถนัด ลักษณะนิสัย ความรู้ความสามารถและความชำนาญจะช่วยจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้เต็มกำลังความสามารถและมีความสุขในการทำงาน

1.3 รายละเอียดของงาน หลังจากที่พนักงานได้รับมอบหมายงานแล้ว ผู้บริหารควรกำหนดขอบข่ายหรือขอบเขตของงานให้ชัดเจน ซึ่งผลดีของการอธิบายงานให้พนักงานทราบรายละเอียดของงานจะช่วยทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้สะดวก ราบรื่น ทราบหน้าที่ของตน ผู้บริหารควบคุมการทำงานได้ทั่วถึงและสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจน หากพนักงานได้ทราบรายละเอียดของงานที่ชัดเจนย่อมทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและมีความแน่ใจในการปฏิบัติงานทำงานได้เต็มที่ ส่งผลทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.4 การเพิ่มพูนความรู้ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เช่น การสนับสนุนในการลาศึกษาต่อ การจัดวิทยากรมาบรรยายและฝึกอบรม หรือการไปฝึกอบรมที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น การสนับสนุนในลักษณะนี้จะช่วยจูงใจให้พนักงานได้ใช้เวลาและทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

1.5 การมอบอำนาจ เมื่อผู้บริหารได้มอบหมายงานให้พนักงานปฏิบัติแล้วควรมอบอำนาจในการสั่งการ และการตัดสินใจในการทำงานในบางลักษณะแก่พนักงานเพื่อเป็นการจูงใจพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายเร็วขึ้น เพราะพนักงานสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานได้ทัน่วงที่ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

1.6 การแข่งขัน ผู้บริหารควรใช้เทคนิคการสร้างสภาพการแข่งขัน เพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงาน อาจจะจัดสภาพการแข่งขันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม สมาชิกต่างกลุ่มหรือการแข่งขันกับตนเอง การจัดสภาพการแข่งขันจะกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและขยันทำงาน เพื่อให้ตนเองและกลุ่มของตนได้รับการยอมรับ

จากสมาชิกคนอื่นในองค์การ

1.7 ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน พนักงานที่ทราบถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ของตนจะช่วยกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงานสูงขึ้น ดังนั้นผู้บริหาร จึงควรอธิบายและชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเปิดโอกาสให้ลาศึกษาต่อวิธีการเลื่อนตำแหน่ง วิธีการได้รับความดีความชอบ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานอุทิศเวลาและทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งย่อมเกิดผลดีต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ

2. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน เป็นสิ่งจูงใจที่นิยมกันมาก ได้แก่

2.1 อัตราค่าจ้างและเงินเดือน โดยค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานและการให้บริการโดยถือเกณฑ์การทำงานจริง และค่าจ้างขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานตามชั่วโมงหรือการทำงานเป็นชิ้นหรืออาจจะจ่ายตามระยะเวลา ทั้งส่วนเงินเดือนจะได้รับประจำเดือนที่แน่นอนแบบเหมาจ่าย

2.2 โบนัส การจ่ายโบนัส หมายถึง การจ่ายเงินพิเศษจำนวนหนึ่งทุก ๆ 6 เดือนหรือ 12 เดือนหรือโบนัสสำหรับพนักงานที่ไม่เคยลาหยุดในรอบปีหรือไม่เคยมาทำงานสาย

2.3 บำเหน็จบำนาญ บำเหน็จ หมายถึง เงินซึ่งจ่ายให้พนักงานหลังจากพนักงานออกจากงาน โดยมากจ่ายตามจำนวนปีที่พนักงานทำงานและพนักงานทำงานมาดี โดยไม่มีความผิดส่วนบำนาญ คือ เงินที่องค์การจ่ายให้แก่พนักงานเป็นรายเดือนตลอดชีวิต เมื่อพนักงานผู้นั้นทำงานครบตามเวลาที่กำหนด การให้เงินบำนาญจะใช้ในองค์การของรัฐบาลมากกว่าองค์การเอกชน

2.4 ค่าล่วงเวลา โดยมากจ่ายค่าล่วงเวลาเป็นเงินเมื่อองค์การต้องการให้พนักงานเร่งการผลิตสินค้าหรือบริการให้ทันกับความต้องการของลูกค้า

2.5 การให้สิทธิซื้อหุ้น องค์การหรือบริษัทจะให้สิทธิ์แก่พนักงานสามารถซื้อหุ้นของบริษัทในราคาที่ต่ำกว่าราคาขายในตลาดหลักทรัพย์

2.6 ค่านายหน้า เป็นการจ่ายเงินแก่พนักงานเพิ่มมากขึ้นกว่าเงินเดือน ถ้าพนักงานขายสามารถทำยอดขายได้มากจะได้เงินค่านายหน้ามากขึ้น

### 3. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่

3.1 การยกย่อง จะช่วยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดกำลังใจ เกิดความรู้สึกดีและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อองค์กร เช่น การให้คำชมเชย การสรรเสริญ ต่อหน้าที่ประชุมการติดประกาศว่าเป็นพนักงานดีเด่น การลงประวัติการทำงานไว้ในวารสารขององค์กร การมอบรางวัลเกียรติยศและรางวัลอื่น ๆ

3.2 การให้ความมั่นคง ผู้บังคับบัญชาที่สามารถให้ความมั่นคงในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมจะช่วยจูงใจให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่น การทำประกันชีวิตให้แก่พนักงาน การทำสัญญาประกันความมั่นคงในการทำงานแก่พนักงานการทำอุบัติเหตุในขณะปฏิบัติงาน

3.3 การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งควรมีความยุติธรรมต่อพนักงานทุกคน จึงจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน หากพนักงานทำงานดีควรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

3.4 การเปิดโอกาสให้พัฒนาศักยภาพ ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการเพิ่มพูนความรู้โดยการเข้ารับการฝึกอบรม การไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ หรือการลาศึกษาต่อ เป็นต้น

3.5 การให้ความเอาใจใส่ ผู้บังคับบัญชาควรเอาใจใส่พนักงานทุกคนด้วยการไปพบประพุดคุยสนทนาด้วยกัน หรือมีการทักทายด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส และมีความห่วงใยพนักงานซึ่งจะมีผลทำให้พนักงานรู้สึกซาบซึ้งและมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน

4. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานมีหน้าที่ปฏิบัติงานให้องค์กรวันหนึ่ง ๆ เป็นเวลาหลายชั่วโมง ฉะนั้นผู้บริหารจึงควรจัดสภาพแวดล้อมในลักษณะที่จูงใจหรือกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่อยากจะทำงานขยันทำงาน และเกิดความรู้สึกสะดวกสบาย ที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรนี้ สภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมแรงจูงใจของพนักงานที่สำคัญ ได้แก่

4.1 การสร้างบรรยากาศที่ดีในขณะปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นกลุ่ม มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีการยกย่องชมเชย และให้กำลังใจในซึ่งกันและกันรวมทั้งการให้เลือกปฏิบัติงานกับคนที่ตนพอใจ

4.2 มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์และเครื่องมือ ภายในหน่วยงานควรมีอุปกรณ์เครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น โต๊ะเก้าอี้ที่นั่งที่สะดวกสบาย

โทรศัพท์ โทรสารเครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์อื่น ๆ ที่ใช้งานได้ดี

4.3 สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการทำงาน ได้แก่ แสงสว่างเพียงพออากาศเย็นสบาย ห้องน้ำสะอาด มีห้องพักรับประทานอาหาร มีที่ต้มน้ำดื่ม กาแฟและห้องทำงานตกแต่งได้เหมาะสมกับสภาพลักษณะงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยจูงใจให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานผู้บริหารจึงควรตระหนักและสนับสนุนในการใช้เทคนิคในลักษณะนี้

5. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยสวัสดิการต่าง ๆ สวัสดิการที่จะช่วยจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกสะดวกสบาย มีความสุข และพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ได้แก่

5.1 การจัดสวัสดิการด้านสังคมและเศรษฐกิจ เช่น การประกันชีวิต การประกันสังคมการให้กู้เงินผ่อนรถยนต์ หรือเพื่อการศึกษาต่อ และสหกรณ์ออมทรัพย์

5.2 การอำนวยความสะดวกทั่วไป เช่น บริการอาหารในราคาถูก น้ำดื่มฟรีมีรถรับส่งพนักงาน และมีที่จอดรถสะดวกสบาย

5.3 การบริการด้านสุขภาพ เช่น มีห้องรักษาพยาบาล มีแพทย์ตรวจสุขภาพในยามเจ็บป่วย มีการตรวจสุขภาพประจำปี และการบริการด้านการออกกำลังกาย

5.4 บริการด้านการศึกษา เช่น จัดการฝึกอบรมความรู้เฉพาะด้านแก่พนักงานจัดให้มีการเรียนเสริมด้านภาษาอังกฤษ ด้านคอมพิวเตอร์ และการเผยแพร่ความรู้ในรูปจุลสารและวารสารเพื่อให้พนักงานรู้ข่าวสารของหน่วย

5.5 บริการด้านนันทนาการ เช่น จัดกิจกรรมรื่นเริงตามเทศกาล จัดทัศนศึกษานอกสถานที่เพื่อให้พนักงานได้ผ่อนคลายความเครียดในการทำงาน มีสโมสร มีสถานที่เล่นดนตรีและเล่นกีฬา

นอกจากนี้ ยังมีเทคนิคของผู้นำองค์การในการสร้างแรงจูงใจกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้สึกอยากจะทำงานสนองตอบความตั้งใจของผู้นำนั่นอาจใช้ เทคนิควิธีการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้ ดังนี้ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2544, หน้า 171-173 อ้างถึงใน วราภรณ์ คำเพชรดี, 2552, หน้า 26-30)

1. สร้างจุดมุ่งหมายในการทำงาน สำหรับตัวผู้ปฏิบัติงานจุดมุ่งหมายนั้น ควรมีความค่าสำหรับเขา มีความท้าทายทั้งความรู้ความสามารถ และสามารถนำไปปฏิบัติได้เป็นรูปธรรมจนบรรลุจุดมุ่งหมายได้



2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน ในการประชุมวางแผนให้ผู้ร่วมงาน ได้ตัดสินใจภายหลังการพิจารณาแผนงานร่วมกันแล้ว ซึ่งในลักษณะนี้ผู้ที่ปฏิบัติงานจะมีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้บริหารด้วยความเต็มใจ การที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมคิดกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในโอกาสอันควร เช่น ร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนงานกำหนดกลยุทธ์การแก้ปัญหา เป็นต้น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การด้วย

3. การคิดหาทางให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพอใจเป็นอย่างมากถ้าเขาได้ทราบผลการปฏิบัติงานของเขาเป็นระยะ ๆ เพื่อให้เขารู้ว่าผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นเช่นไรมีสิ่งไหนควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น โดยการพูดคุยกันโดยตรงไปตรงมาและมีการประเมินผลงาน เพื่อศึกษาความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานจะทำให้เขาภูมิใจในผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของเขาเอง และหาทางแก้ไขเพื่อให้ผลงานดีขึ้นเมื่อเขาเห็นว่ามีความจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข

4. สร้างระบบสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ การสื่อสารระบบเปิดจะช่วยสร้างความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความร่วมมือประสานใจให้งานสำเร็จโดยการสื่อสารอยู่เสมออธิบายให้ทราบว่าอะไรทำเสร็จสิ้นไปแล้ว สิ่งไหนจะต้องทำต่อไปอีก การสื่อสารตลอดเวลาจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบสภาพการณ์ต่าง ๆ ในการทำงานว่าเป็นอย่างไร

5. เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น การรับฟังข้อแนะนำต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้บอกให้ทราบโดยพยายามทำความเข้าใจในความคิดของผู้ปฏิบัติงานอย่างละเอียดและถ้าหากไม่เข้าใจให้ซักถามทันที ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความสนใจและความสำคัญในตัวผู้ปฏิบัติงาน

6. สนใจห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความสนใจต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลสนใจต่อความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน พูดคุยเกี่ยวกับปัญหาหรือข้อแนะนำต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานตามที่เหมาะสม

7. ช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง แก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ด้วยกระบวนการกลุ่ม เพื่อการสร้างใจต่อกันและกัน ใช้วิจารณ์ญานในการแก้ปัญหาด้วยบรรยากาศอย่างตรงไปตรงมาและยุติธรรม

8. การให้เกียรติยกย่องชมเชยโดยเสมอหน้า ด้วยการให้ความจริงใจต่อคำยกย่องชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง การให้รางวัลในโอกาสอันควร อาทิ

การให้การยกย่องชมเชย สรรเสริญคุณงามความดีของพนักงาน การเลื่อนยศ เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้สิ่งตอบแทนทางวัตถุ เช่น เลื่อนเงินเดือน ให้ของรางวัล โฉ่เกียรติยศ หรือหนังสือประกาศเกียรติคุณเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ยั่วยุหรือกระตุ้นให้มนุษย์อยากทำงาน เหมือนกันทุกคนโดยธรรมชาติ

9. การมีความสุขรอบคอบ ผู้นำที่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเอง ได้ในทุกสถานการณ์โดยเฉพาะเมื่อเกิดสภาพการณ์ที่ไม่เป็นที่พึงพอใจในสิ่งทั้งหลาย ทั้งปวงได้ด้วยสติจะช่วยเสริมสร้างบารมีให้เป็นที่ประทับใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

10. การรู้จักครองใจคน ด้วยการเป็นผู้มีใจกว้างและเป็นมิตรกับคนทั่วไป ยินดีรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นถึงแม้แนวความคิดนั้นจะแตกต่างจากตนเองก็ตาม ไม่วิพากษ์วิจารณ์จุดบกพร่องหรือจุดอ่อนของผู้อื่นต่อสาธารณชน

11. รู้หลักกลไกโทษ การดำเนินกลไกโทษผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะทำ เมื่อจำเป็นจริง ๆ การดำเนินที่นำไปควรจะทำให้เกิดความรู้หรือเพื่อปรับปรุงและแก้ไข สำหรับการลงโทษนั้นควรจะมีผลเสียให้มาก

12. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าคิด กล้าตัดสินใจสั่งการด้วยการพยายาม สร้างงานให้เป็นที่สนใจและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติทั้งส่วนบุคคลและกลุ่ม ให้มากที่สุด

13. หลีกเลี่ยงการออกคำสั่งในลักษณะข่มขู่ อย่างเป็นทางการของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาทำงาน เพราะแม้งานสำเร็จก็จะออกมาไม่ดีไม่มีคุณภาพ

14. จัดระบบทางเดินของงาน พยายามจัดระบบงานให้ดีเพื่อไม่ให้เกิดความ สับสนในการทำงาน การจัดงานให้เหมาะสมกับคน ทั้งชนิดและปริมาณของงาน ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานที่ตนถนัดมีปริมาณของงานเหมาะสมกับความสามารถของบุคคล จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความสนุกและเต็มใจทำงานไม่รู้สึกรำคาญ

15. รู้รับผิดชอบในผลงาน เมื่อใดก็ตามที่เกิดความผิดพลาดในการ ปฏิบัติงานขึ้นด้วยเหตุใด ๆ ผู้นำอย่าโยนความผิดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด ผู้นำควรร่วม ทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการที่ผู้บังคับบัญชาลงมือร่วมทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในบางโอกาสจะสร้างความพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก เนื่องจากเขาเหล่านั้น มีความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเองและยอมเห็นดเห็นด้วย

16. ช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา เมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดปัญหาหรือมีข้อขัดข้อง ในการทำงานต้องการคำแนะนำหรือชี้แนะโดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย

ผู้บังคับบัญชาอาจเข้าช่วยเหลือแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดข้องต่าง ๆ เหล่านี้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ให้คำแนะนำ ร่วมคิดหาวิธีแก้ปัญหา ลงมือร่วมแก้ปัญหาหรือข้อขัดข้องกับผู้ปฏิบัติด้วย เทคนิคเหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาไม่ทอดทิ้งหรือปล่อยให้เขาทำงานอย่างโดดเดี่ยว

17. สร้างบรรยากาศในการทำงาน นับเป็นหน้าที่อีกประการหนึ่งที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจ โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีที่สุดทั้งสภาพกายและสุขภาพจิต เช่น ห้องทำงานสะอาด ปลอดภัย อากาศถ่ายเทดีไม่อับหรือทึบ โต๊ะเก้าอี้ทำงานนั่งสบาย มีอุปกรณ์สื่อสารที่ดี การติดต่อประสานงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็วเต็มไปด้วยสายตาแห่งการให้บริการ บรรยากาศเช่นนี้จะทำให้ทุกคนในที่นั้นมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

18. การจัดเตรียมอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานให้พร้อม เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน เมื่อมีความสะดวกก็จะสามารถทำงานได้รวดเร็ว

19. พยายามใช้อิทธิพลของกลุ่มใหญ่ดึงกลุ่มเล็ก โดยการกระตุ้นให้กลุ่มบุคคลส่วนใหญ่งกระทำตัวให้เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานที่ดี โดยจะเป็นอิทธิพลที่ดึงดูดคนส่วนน้อยที่เหลือให้กระทำตามไปด้วย

20. การทดสอบประเมินผล ถ้ามีการทดสอบการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ เป็นประจำ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ผลดีและข้อผิดพลาดในการทำงานของเขา จะทำให้เขาได้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดให้ดีขึ้น และภูมิใจในความสำเร็จของการทำงานของเขาเองจากการที่นักวิชาการ ได้กล่าวถึงวิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ข้างต้นนั้น

จากเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ได้กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยสรุปได้ว่า เทคนิคในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีหลายวิธี ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจึงต้องจำเป็นที่จะต้องเลือกวิธีการใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล และเหมาะสมกับแต่ละโอกาส เพราะการสร้างแรงจูงใจนั้นต้องให้ตรงกับความต้องการของผู้ที่ถูกจูงใจ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีกำลังร่างกาย และแรงใจพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และยอมอุทิศเวลาเพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์กรเต็มกำลังความสามารถ และหากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเลือกใช้ได้เหมาะสมกับบุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มบุคคล ก็ย่อมจะนำความสำเร็จตามเป้าหมายมาสู่องค์กรได้

## บริบทของแผนพลังงานและป่อแร่ แขวงบอลิคำไซ

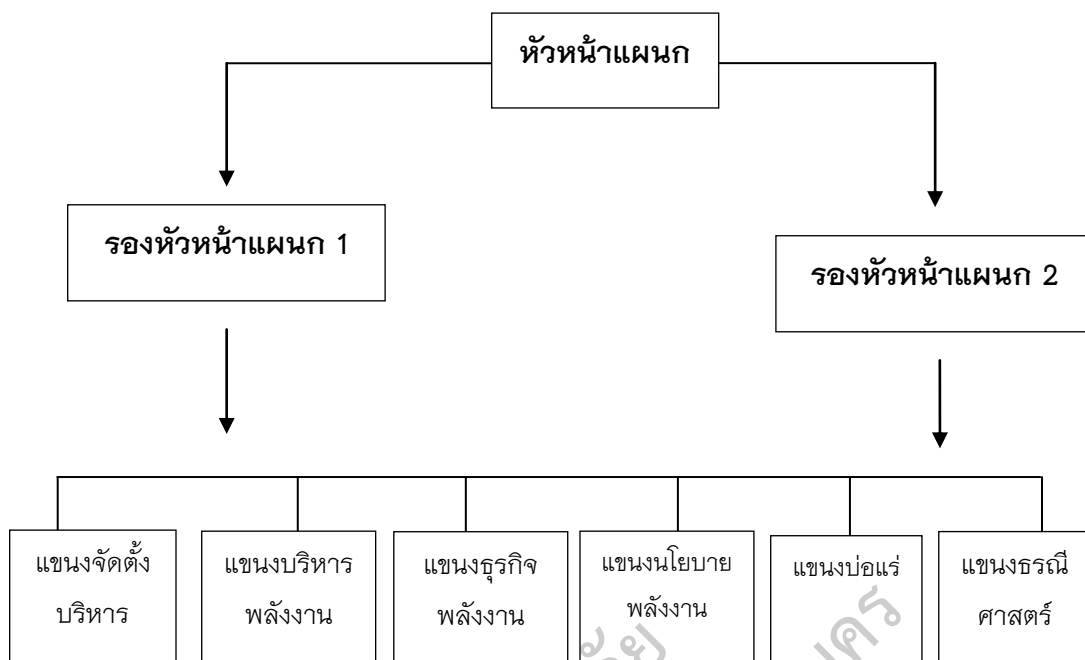
บอลิคำไซ เป็นแขวงหนึ่งของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่ตั้งอยู่ภาคกลางของประเทศ แขวงบอลิคำไซ สร้างตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1986 เป็นแขวงที่อุดมไปด้วยทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรมเป็นแขวงที่มีทิวทัศน์สวยงามเช่น น้ำตกตาดวังฟอง ถ้ำกลบ และอื่น ๆ แขวงบอลิคำไซ แยกออกมาจากแขวงเวียงจันทน์และแขวงคำม่วนในปี ค.ศ. 1983 มีเนื้อที่ทั้งหมด 14,863 ตารางกิโลเมตร มีประชากร 248,378 คน ชายแดนด้านตะวันออก ติดกับ ประเทศ เวียดนาม ด้านตะวันตกติดกับ ประเทศไทย ด้านทิศเหนือ ติดกับนครหลวงเวียงจันทน์ และทิศใต้ติดกับ แขวง คำม่วน แขวง บอลิคำไซ ประกอบด้วย 7 เมือง คือ เมืองคำเกิด เมืองท่าพระบาท เมืองเวียงทอง เมืองไซจำพอน เมืองปากกระดิ่ง เมืองปากซัน และเมืองบริคันธ์

### ประวัติความเป็นมาแผนพลังงาน และป่อแร่ แขวงบอลิคำไซ

แผนพลังงานและป่อแร่ มีที่ตั้งอยู่ บ้านอานุสรชัย เมืองปากซัน ติดกับห้องว่าการแขวง บอลิคำไซ ซึ่งเมื่อก่อนเป็นแผนกอุตสาหกรรม และหัตถกรรมแขวง หลังจากนั้นปี ค.ศ. 2005 ก็ได้แยกตัวออกจากแผนกอุตสาหกรรม และหัตถกรรมแขวง มาเป็นแผนกพลังงานและป่อแร่ จนมาถึงปัจจุบันนี้

### โครงสร้างการจัดตั้งของแผนพลังงานและป่อแร่ แขวงบอลิคำไซ

แผนพลังงานและป่อแร่ ประกอบด้วย 6 หน่วยงาน คือ หน่วยงานจัดตั้งบริหาร หน่วยงานบริหารพลังงาน หน่วยงานธุรกิจพลังงาน หน่วยงานนโยบายพลังงาน หน่วยงานป่อแร่ และหน่วยงานธรณีศาสตร์ มีข้าราชการ และลูกจ้างชั่วคราวทั้งหมด 94 คน ดังภาพ ประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แผนภูมิองค์กรของแผนกพลังงาน และบ่อแร่ แขวงบอลิคำไซ

ที่มา: บทสรุปของแผนกพลังงานและบ่อแร่ แขวงบอลิคำไซ, 2016

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

อมรรัตน์ เทพพิทักษ์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่กรมการค้าภายในกระทรวงพาณิชย์ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยมีระดับ ความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ค่าความสัมพันธ์อยู่ที่ 0.78

วรารณณ์ คำเพชรดี (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามความคิดเห็นของบุคลากร สำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ผลการวิจัย พบว่า (1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของบุคลากร สำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน

ที่ทำ และด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.61$ ) เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.86$ ) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ( $\bar{X} = 3.84$ ) ด้านความสำเร็จในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.56$ ) ด้านการยอมรับนับถือ ( $\bar{X} = 3.54$ ) โดยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านลักษณะงานที่ทำอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ ) (2) บุคลากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาสถานภาพสมรส รายได้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่ฝ่ายปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานระหว่างนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จ ในอาชีพระดับ สูงและต่ำ: กรณีศึกษาบริษัท ยูนิซิติ มาร์เก็ตติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า

1. กลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูง มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงแต่ละองค์ประกอบได้แก่ การมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์สร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลสูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01

2. กลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูง มีแรงจูงใจในการทำงานด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ สูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ.01 และกลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงมีแรงจูงใจในการทำงานด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ สูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01

เฉลา ระโหลฐาน (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและประสิทธิผลในการบริหารงานของสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก

ทุกด้าน เรียงลำดับ ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี  
 อุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล  
 ประสิทธิภาพในการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า  
 อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับ ได้แก่ ด้าน การบริหารงบประมาณ ด้านการบริหาร  
 ทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารวิชาการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล การบริหารงานของสถานศึกษา  
 ขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้  
 มีความสัมพันธ์กันในทางบวกและอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 0.82

ณัฐภูมิ แก้วบางพุด (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง  
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การกรณีศึกษา : เทศบาลนครภูเก็ต การวิจัย  
 ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 3 ประการ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
 นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต 2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของ  
 เทศบาลนครภูเก็ต 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ  
 วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต โดยศึกษาจากตัวแปร  
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์  
 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นสติปัญญา 4) การพิจารณาความเป็นปัจเจก  
 บุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และศึกษาจากตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ  
 ในลักษณะสร้างสรรค์ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) มติมุ่งความสำเร็จ 2) มติมุ่งความต้องการ  
 ที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดชีวิตของตนเอง 3) มติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน  
 4) มติมุ่งมิตรสัมพันธ์ โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 252 คน ประกอบด้วย คือ  
 พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างตามภารกิจของเทศบาลนครภูเก็ต  
 การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก  
 เป็นเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency)  
 ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard  
 Deviation) และค่าความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment  
 Correlation)

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต  
 โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 2) วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาล

นครภูเก็ต โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .730^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรทิพย์ เจนหัตถการกิจ (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอวังจันทร์ จังหวัดระยอง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน 2) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และ 3) เสนอแนะแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ผลการศึกษา พบว่า ตามวัตถุประสงค์ที่ 1) ในภาพรวมมีแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยอนามัย 2) ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เมื่อจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน 3) แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานด้านปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่วนด้านปัจจัยอนามัย ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ให้เหมาะสมกับค่าครองชีพปัจจุบัน

เกสร ลิ้มสกุล (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สังกัดกระทรวงยุติธรรม และองค์กรอิสระ ในจังหวัดพังงา ผลวิจัยพบว่า 1) ในภาพรวมบุคลากรที่สังกัดกระทรวงยุติธรรมและองค์กรอิสระในจังหวัดพังงามีแรงจูงใจในระดับมากที่สุด โดยด้านการมีทิศทาง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการมีเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรมากที่สุดได้แก่ ปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในงาน รองลงมาคือความสำเร็จในงาน และความยอมรับนับถือตามลำดับ โดยตัวแปรทั้งสามมีความสามารถในการพยากรณ์ร้อยละ 53.50 ขณะที่ปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจ (3) ข้อเสนอแนะได้แก่ ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมความก้าวหน้าในงานแก่ บุคลากรด้วยวิธีต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย รวมทั้งกำหนดนโยบายในการทำงานที่ชัดเจน นอกจากนี้ ควรมอบหมายงานที่ตรงตามรู้ความสามารถโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นงานที่ทำทลายความสามารถ อันจะนำไปสู่ความภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ และส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นส่วนบุคคลอื่น ไม่มีความแตกต่าง



เสรี หมุ่น้อย (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปราณบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปราณบุรี 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปราณบุรี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะผู้นำกับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปราณบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอปราณบุรี 5 แห่ง จำนวน 280 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 168 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปราณบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์
2. เปรียบเทียบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอปราณบุรีที่มีเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุ และตำแหน่งงานของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอปราณบุรีที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
3. ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันกับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอปราณบุรี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ข้อค้นพบจากการวิจัย คือ ผู้บริหารมีการวางแผนการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี โดยมีการมอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถของบุคลากร ทำให้งานเสร็จ

ตามระยะเวลาที่วางไว้ จึงทำให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้บริหาร ส่งผลให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทนมากขึ้น จึงเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และทำให้องค์กรได้รับการพัฒนาตามไปด้วย

จิรสิทธิ์ เลี้ยวเสถียรวงศ์ (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยต่อแรงจูงใจปฏิบัติงานของพนักงานสายช่างของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง นครราชสีมา ในภาพรวมมีระดับการรับรู้ความเท่าเทียมกัน และมีแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.76 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.68 และ ค่าเฉลี่ย 3.82 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.71 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า ระดับความเท่าเทียมกันในด้านปัจจัยการผลิตและด้านการไม่เลือกปฏิบัติที่ได้รับมีระดับความเท่าเทียมกันในระดับสูง ส่วนระดับความเท่าเทียมกันในด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกันพบว่าพนักงานที่มีอายุงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ส่วน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนความเท่าเทียมกันโดยรวม มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับสูงในรูปแบบเชิงเส้นและทิศทางเดียวกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จิรัชยา ชีรสุมิภากร (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนของพนักงานรุ่น Generation Y โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนของพนักงานรุ่น Generation Y กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานที่มีอายุระหว่าง 21-35 ปี ที่ทำงานอยู่ในบริษัทเอกชนจำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลสถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบความแตกต่างด้วยการทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวน ทางเดียว (F-test) การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffé และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ซึ่งผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับปัจจัยในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นอันดับแรก อันดับสอง คือ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าและโอกาสในการเรียนรู้อันดับสาม คือ ปัจจัยด้านองค์กรและสถานที่ทำงาน อันดับสี่ คือ ปัจจัยด้านความยืดหยุ่นและความสมดุลในการใช้ชีวิต อันดับห้า คือ ปัจจัยด้าน

การมีส่วนร่วมและได้รับการยอมรับ อันดับหก คือปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน และอันดับสุดท้าย คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน นอกจากนี้ยัง พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ในส่วนของ เพศ อายุ สถานภาพและวันหยุดประจำสัปดาห์ที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานแต่ในทางกลับกัน ปัจจัยในส่วนของระดับการศึกษาและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของพนักงานมีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการทำงาน เช่นเดียวกับปัจจัยในด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการทำงานเช่นกัน

อดุลย์ ทองจำรุณ (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ โครงการฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล เขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เขตอำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ มีจำนวน 144 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ทาการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ผลจากการศึกษา พบว่า บุคลากรของเทศบาล มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการได้รับการยอมรับนับถืออยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน คือ ด้านที่มีระดับแรงจูงใจสูงสุดสามลำดับแรก ตามลำดับ ผลการศึกษาโดยใช้สถิติเชิงอนุมานพบว่า อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีผลต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งปัจจัยจูงใจ และปัจจัยบำรุงรักษา ทั้งนี้ พบว่าอายุ และระยะเวลาการปฏิบัติงานมาก จะมีแรงจูงใจต่อปัจจัยจูงใจ และปัจจัยบำรุงรักษามากด้วย หน่วยงานต้นสังกัดจึงควรส่งเสริมให้พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมานาน ได้รับสวัสดิการ และการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและยุติธรรม เพื่อส่งเสริมพนักงานกลุ่มนี้ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

เฉลิม สุขเจริญ (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี การศึกษาเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงาน และระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี วิธีการศึกษา

ใช้วิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน 125 คน สถิติที่ใช้คือ ค่าแจกแจง ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการศึกษา พบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ด้านความก้าวหน้า ด้านได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบ ตามลำดับผลการศึกษาพบว่า ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความเครียดมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการขาดงาน ด้านผลผลิตของแต่ละบุคคล ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านการตั้งใจจะลาออก และด้านทัศนคติของบุคคล ตามลำดับ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีสหสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 โดยมีระดับของความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = 0.464$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบและ ด้านความก้าวหน้า มีสหสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

ชุตินันท์ แดงสกล (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพะโต๊ะ จังหวัดชุมพร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Study) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นพร้อมข้อเสนอแนะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพะโต๊ะ จังหวัดชุมพร ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอพะโต๊ะ จำนวน 200 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) วิเคราะห์ข้อมูลโดยประมวลค่าทางสถิติ ค่าความถี่ Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สถิติ การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Compare Means) ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอพะโต๊ะ จังหวัดชุมพรอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.78$ ,  $\alpha = 0.68$ ) ทั้งนี้เกิดจากผู้บริหารใช้นโยบายการยกระดับจิตสำนึกและแรงจูงใจของผู้ร่วมงานให้มีอุดมคติและมีคุณค่าทางจริยธรรมที่สูงขึ้นเป็นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักรู้ในการเห็นคุณค่าเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการทำงาน และฟังปัญหาพร้อมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไข เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน มอบหมายงานอย่างชัดเจน

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอพะโต๊ะ จังหวัดชุมพร ที่มีสถานภาพส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษาตำแหน่งการปฏิบัติงานและรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปแต่อยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล มีข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ การสร้างจุดยืนและอุดมการณ์แนวแน่ของตนเอง การสื่อสารให้ผู้อื่นได้ครบถ้วน การเรียนรู้ตนเองโดยการฝึกฝนความอดทน อดกลั้น และพัฒนามนุษยสัมพันธ์ การศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ และความรู้เกี่ยวข้องกับงานให้มากที่สุด การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจการพัฒนาความคิดให้เป็นระบบ ระเบียบ จนสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ในทันทีการสร้างแนวความคิดที่แตกต่าง แต่เป็นความจริง และสามารถใช้ได้จริง และการให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

อัญชลี มั่นตระกูล (2556, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา องค์การมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยทุกตัวแปรย่อยของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ และการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ตามลำดับ) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า 1) พนักงานที่มี เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ ส่วนพนักงานที่มีวุฒิการศึกษา และสถานภาพการสมรสต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน 2) ปัจจัยด้านงานและปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .01 ตามลำดับ

ปรินประภา ชามัง (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการบริหารงาน ของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดลำปาง การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดลำปาง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้นำ สหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดลำปาง ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ ผู้นำกลุ่มสมาชิก และผู้จัดการของสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดลำปางที่ผ่านเกณฑ์ มาตรฐาน ปี 2556 และอยู่ในชั้นเกรดเอ จำนวน 307 คน โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test One-way ANOVA และ ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ช่วงอายุระหว่าง 51 ปีขึ้นไป มีสถานภาพสมรส การศึกษาอยู่ในระดับประถมศึกษา มีตำแหน่งงานเป็นผู้นำ กลุ่มสมาชิก และมีระยะเวลาในการทำงาน 5-10 ปี ผู้นำสหกรณ์ภาคการเกษตรมีระดับ การปฏิบัติการบริหารงานของสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดลำปาง โดยรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์การ ด้านการนำหรือการสั่งการ และด้านการควบคุมตามลำดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำสหกรณ์ภาคการเกษตรมีระดับการปฏิบัติโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานของสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดลำปาง พบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ ปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

อรรถวิทย์ ชื่นจิตต์ (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นความคิดเห็น ด้านการพิจารณาส่วนบุคคล

ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานครและ 2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่าง 400 คน และใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และส่วนการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร และ 2) วัฒนธรรมองค์กรในด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร

ชนิษฐา แก้วนารี (2557, หน้า 212-213) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ หัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง ได้แก่ ปลัด หัวหน้าสำนักปลัด ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับคำสั่ง มอบหมายหน้าที่ จำนวน 210 คน ผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก และหากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก และด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก ข้อมูลประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง พบว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาองค์กรมีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานมีดังนี้ 1) ความแตกต่างของเพศ และอายุของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง สำหรับความแตกต่างของระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและ ประสบการณ์การทำงาน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง พบว่าโดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $(r=0.320, \text{Sig.}<0.05)$  และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด  $(r=0.443, \text{Sig.}<0.05)$  รองลงมาคือ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ  $(r = 0.275, \text{Sig.}<0.05)$  และด้านคุณภาพการให้บริการ  $(r=0.189, \text{Sig.}<0.05)$  ตามลำดับ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านการพัฒนาองค์กร  $(r=0.082, \text{Sig.}>0.05)$

3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจของหัวหน้าส่วนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปางโดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $(r=0.360, \text{Sig.}<0.05)$  และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด  $(r=0.524, \text{Sig.}<0.05)$  รองลงมา คือ ด้านคุณภาพการให้บริการ  $(r=0.321, \text{Sig.}<0.05)$  และด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ  $(r=0.207, \text{Sig.}<0.05)$  ตามลำดับ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านการพัฒนาองค์กร  $(r=0.082, \text{Sig.}>0.05)$

4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญาของหัวหน้าส่วนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปางโดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $(r=0.450, \text{Sig.}<0.05)$  และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด  $(r=0.674, \text{Sig.}<0.05)$  รองลงมา คือ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ  $(r=0.295, \text{Sig.}<0.05)$  ด้านคุณภาพการให้บริการ  $(r=0.242, \text{Sig.}<0.05)$  และด้านการพัฒนาองค์กร  $(r=0.165, \text{Sig.}<0.05)$



ตามลำดับ 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของหัวหน้าส่วนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r=0.413$ ,  $\text{Sig}<0.05$ ) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด ( $r=0.568$ ,  $\text{Sig.}<0.05$ ) รองลงมาคือด้านคุณภาพการให้บริการ ( $r=0.328$ ,  $\text{Sig.}<0.05$ ) และด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ( $r=0.292$ ,  $\text{Sig.}<0.05$ ) ตามลำดับ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านการพัฒนาองค์กร ( $r=0.091$ ,  $\text{Sig.}>0.05$ )

นรินทร์ จันทน์หอม (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดธนาคารออมสินเขตกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ทำหน้าที่ด้านสินเชื่อ และมีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี พนักงานธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดธนาคารออมสินเขตกาฬสินธุ์ มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล พนักงานธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดธนาคารออมสินเขตกาฬสินธุ์ จำแนกตามเพศ มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าเพศชาย ส่วนการจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา บทบาทหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ลลิต ธนอมสิงห์ (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม 220 ชุด พบว่า ระดับภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในมูลนิธิชัยพัฒนาอยู่ในระดับสูง ระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง และระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ยังพบว่า บุคลากรที่ระยะเวลาการทำงานให้แก่มูลนิธิชัยพัฒนาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และบุคลากรที่มีอายุและรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับการวิเคราะห์หัตถิทธิพลของตัวแปรโดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีหัตถิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหัตถิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรผ่านความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.36

พนัชกร ภูบรม (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์การสอนและขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 217 คน จาก 12 โรงเรียน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิโดยใช้โรงเรียนเป็นชั้น และสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60-1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. ครูที่มีประสบการณ์การสอนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และ

พิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ครูที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ไปตามณี แสงฝ่าย (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจในการทำงาน ของบุคลากรเทศบาลเมืองปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรเทศบาลเมืองปทุมธานี ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 50.5 อายุ 25-35 ปี ร้อยละ 35.05 สถานภาพสมรส ร้อยละ 51.4 ระดับการศึกษา ปวช./ปวส. หรือเทียบเท่า ร้อยละ 50.9 รายได้ต่อเดือน ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท ร้อยละ 62.7 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี ร้อยละ 28.2 และตำแหน่งพนักงานจ้าง ร้อยละ 70.0 แรงจูงใจในการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อศึกษาในด้านต่าง ๆ พบว่าบุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานในด้านความ รับผิดชอบสูงสุด รองลงมาด้านความสำเร็จของงาน ด้านความสำคัญระหว่างบุคคล ด้านลักษณะงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายและการพัฒนา ด้านสภาพการทำงาน ด้านความก้าวหน้า และด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ตามลำดับ ผลการทดสอบ สมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน บุคลากร ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

สุกฤษฎี ขวัญเมือง (2559, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ของ ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพัน ต่อองค์กรของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร การค้นคว้าอิสระนี้ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ในงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ในงานและความผูกพันต่อองค์กร ของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้ระเบียบวิธีวิจัย เชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีกลุ่มตัวอย่าง 408 คน วิเคราะห์

ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร

อภิรัตน์ กังสดารพร (2559, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานในองค์กรวิสาหกิจขนาดกลาง: กรณีศึกษา บริษัท ทวินส์สเปเชียล จำกัด การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานและปัจจัยที่จะเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานบริษัท ทวินส์สเปเชียล จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.39$ ) โดยมีระดับองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด ( $\bar{X}=3.45$ ) รองลงมาได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X}=3.40$ ) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X}=3.39$ ) และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $\bar{X}=3.31$ ) โดยในด้านการสร้างแรงบันดาลใจพบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด คือ หัวหน้างานจะใช้วิธีการจูงใจให้พนักงานทุ่มเทการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ( $\bar{X}=3.75$ ) รองลงมาคือ พนักงานรับรู้และเข้าใจถึงเป้าหมายการทำงานของหัวหน้างานอย่างชัดเจน ( $\bar{X}=3.66$ ) ในขณะที่ตัวบ่งชี้ที่ได้รับระดับความคิดเห็นน้อยที่สุดคือหัวหน้างานมักมอบหมายงานที่ท้าทายให้แก่พนักงานเสมอ ( $\bar{X}=3.32$ ) ลำดับถัดขึ้นมาคือหัวหน้างานมักจะกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานและการดำเนินชีวิต ( $\bar{X}=3.33$ ) ในขณะเดียวกัน ผลการวิจัยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์พบว่าตัวบ่งชี้ที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุดคือหัวหน้างานเป็นคนที่มีความสามารถในการทำงานสูงจนทำให้พนักงานยอมรับนับถือ ( $\bar{X}=3.70$ ) รองลงมาคือหัวหน้างานมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ( $\bar{X}=3.63$ ) ในขณะที่ตัวบ่งชี้ที่ได้รับระดับความคิดเห็นน้อยที่สุดคือหัวหน้างานมักจะชื่นชมในตัวพนักงาน ( $\bar{X}=3.14$ ) ลำดับถัดขึ้นมาคือการตัดสินใจในทุกเรื่องของหัวหน้างานมักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ตาม ( $\bar{X}=3.29$ ) ผลการวิจัยด้านการกระตุ้นทางปัญญาพบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุดคือเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นหัวหน้างานจะกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงปัญหาและผลที่จะตามมา ( $\bar{X}=3.54$ ) รองลงมาคือหัวหน้างานจะกระตุ้นให้พนักงานแก้ปัญหาด้วยตนเอง ( $\bar{X}=3.51$ ) ในขณะที่ตัวบ่งชี้ที่ได้รับระดับ

ความคิดเห็นน้อยที่สุดคือหัวหน้างานจะยินดีรับฟังโดยไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นของพนักงานเมื่อพนักงานเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการทำงาน ( $\bar{X}=3.29$ ) ลำดับถัดขึ้นมาคือหัวหน้างานมักจะส่งเสริมให้พนักงานคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือวิธีการทำงานใหม่ ( $\bar{X}=3.37$ ) สำหรับผลการวิจัยด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลพบว่าตัวบ่งชี้ที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุดคืองานที่หัวหน้างานมอบหมายเป็นงานที่พนักงานมีความกระตือรือร้นอยากจะทำให้สำเร็จ ( $\bar{X}=3.81$ ) รองลงมาคือ หัวหน้างานมักจะรับฟังปัญหาและช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่พนักงาน ( $\bar{X}=3.53$ ) ในขณะที่ตัวบ่งชี้ที่ได้รับระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด คือหัวหน้างานจะสอนงานเพื่อพัฒนางานให้แก่พนักงานแบบตัวต่อตัว ( $\bar{X}=2.98$ ) ลำดับถัดขึ้นมาคือหัวหน้างานเห็นพนักงานเป็นคนสำคัญ ( $\bar{X}=3.15$ )

วงศ์พัทธ์ นามบุตดี, วิษณุ สุमितสุวรรณค์ และ เพ็ญณี แนนรธ (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจในการทำงานอย่างมีความสุขของพนักงานเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น วัตถุประสงค์หลักของการวิจัยคือ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเทศบาลนครขอนแก่น 2) เพื่อศึกษาการส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเทศบาลนครขอนแก่น และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเทศบาลนครขอนแก่น กลุ่มเป้าหมาย 40 คน โดยเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการทำงานอย่างมีความสุขของพนักงานเทศบาลนครขอนแก่น ปัจจัยแรงจูงใจ 1) ผู้บริหารหรือหัวหน้างานติดตามและพัฒนา มีรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมเพื่อจูงใจพนักงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือยกย่องส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกที่มีผลงานดีให้เป็นแบบอย่างที่ดี 3) จรรยาบรรณเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ 4) ด้านความรับผิดชอบสร้างแรงจูงใจในด้านความรับผิดชอบซึ่งผลสำเร็จของงานเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพ 5) ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงานมีการคิดและสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงาน ปัจจัยค้ำจุน 1) นโยบายและการบริหาร นโยบายต้องชัดเจนเพื่อให้ดำเนินงานได้ถูกต้อง 2) การบังคับบัญชาส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ติดต่อสื่อสารขอคำปรึกษาได้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งการมอบหมาย การติดต่อสื่อสาร 3) ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กระตุ้นการใช้วาทศิลป์และพูดจาอ่อนหวานกับเพื่อนร่วมงาน 4) สภาพการทำงาน มีทีมงานและเพื่อนร่วมงานที่ดี สร้างสรรค์งานใหม่ ๆ เสนอแนวทางในพัฒนางานในสายอาชีพอย่างเต็มศักยภาพ 5) ในด้านความมั่นคง

ในงานการทำงานของอาชีพสนับสนุนให้สมาชิกมีโอกาสพัฒนาตนเองด้วยการอบรม/ศึกษาต่อ ทั้งในและต่างประเทศ

### งานวิจัยต่างประเทศ

Watson (2000, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำในภาคเอกชนประเทศแคนาดา โดยใช้แบบสอบถามและการโทรศัพท์สัมภาษณ์ ผลการศึกษา พบว่าผู้นำในภาคเอกชนรับรู้ถึงความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์ การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอน การเจรจาต่อรอง ทักษะระหว่างบุคคล จริยธรรม ทักษะของการเป็นผู้ประกอบการ การแก้ปัญหา ความคิดริเริ่ม ความอดทน การใช้เทคโนโลยีและการตื่นตัวกับกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำ การปรับวิธีในการลดขนาดกำลังคนในการทำงาน และยอมรับในความหลากหลายของสังคม ก็มีความสำคัญด้วย เช่นกัน นอกจากนี้ ผู้นำเห็นความสำคัญในการที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์มีการนำไปปฏิบัติขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพโดยพิจารณาเห็นความสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำว่าควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสู่อนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ในยุคโลกาภิวัตน์ และความสามารถในด้านอื่น ๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การทำงานแบบเป็นทีม เพื่อการก้าวเข้าสู่ภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21

การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโวนา (University of Iowa) โดย Kurt Lewin และคณะ (Lussier and Achua, 2001, P. 69) ได้ทดลองและสังเกตผลกระทบของลักษณะความเป็นผู้นำ 3 แบบ คือ แบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตยและแบบเสรีนิยม ความแตกต่างพื้นฐานของ 3 แบบนี้คือการตัดสินใจภายในกลุ่มและการใช้อำนาจ ได้แก่ 1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะของพฤติกรรมการทำงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก ใช้อำนาจในการตัดสินใจให้พนักงานปฏิบัติตามอย่างชัดเจน 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) คือ ผู้นำที่ปล่อยให้สมาชิกได้ทำงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการทำงาน และ 3) ผู้นำแบบเสรี (Laissez-Faire Leadership Style) คือ ผู้นำที่ปล่อยให้สมาชิกได้ทำงานกันอย่างเต็มที่ โดยที่ผู้นำจะไม่เกี่ยวข้องหรือไม่แสดงบทบาทมากนักแต่จะคอยอยู่ห่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกของกลุ่มพอใจในผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ ความขัดแย้งกันในกลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการ และผู้นำแบบเสรีนิยม จะสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย หากพิจารณาในเรื่อง

การใช้อำนาจผู้นำแบบเผด็จการจะรวมอำนาจหน้าที่เอาไว้ และใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับ ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมอบหมายอำนาจให้แก่บุคคลอื่น เน้นการมีส่วนร่วม และใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิง เมื่อเปรียบเทียบผลกระทบ พบว่ากลุ่มที่มีผู้นำเผด็จการมีผลการดำเนินงานระดับสูงเท่าที่ ผู้นำมีอำนาจควบคุมสมาชิกอยู่เท่านั้น ความไม่พอใจและความรู้สึกเป็นศัตรูจะเกิดขึ้น มากกว่าผู้นำแบบอื่น ส่วนกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยมีผลการดำเนินงานระดับดี แม้ผู้นำปล่อยให้ปฏิบัติงานอย่างอิสระโดยไม่มีการควบคุมก็ตาม

McCullum (2000, Abstract อ้างถึงใน สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ, 2547, หน้า 169) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาระยะผู้นำโดยวิธีการพัฒนาตนเองกับการแสดงพฤติกรรม ภาวะผู้นำอย่างเป็นธรรมชาติซึ่งเป็นการพัฒนาระยะผู้นำที่เน้นการพัฒนาภายในตนเอง ในส่วนจิตสำนึกและพัฒนาความตระหนักพื้นฐานของผู้นำ เครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรม ภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 ประการ (McCullum, 2000) คือ พฤติกรรมท้าทายกระบวนการ (Challenging the process) ตลบันดาลภาพฝัน (Inspiring a shared vision) ชัยนถามไถ่ (Enabling others to act) ให้กำลังใจเป็นนิจ (Encouraging the heart) พุดทำคิดเป็นแบบอย่าง (Modeling the way) กลุ่มตัวอย่าง ที่ศึกษาประกอบด้วยฝ่ายบริหารและพนักงานในบริษัทหนึ่งที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาตนเองที่เรียกว่า Maharashi Transcendental Meditation ผลการศึกษา พบว่า พฤติกรรม ภาวะผู้นำจะแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติได้โดยง่ายในแต่ละบุคคลและเกิดขึ้นได้อย่าง รวดเร็วเมื่อผ่านการเข้าร่วมโครงการพัฒนา Maharashi Transcendental Meditation และเป็นที่ยอมรับกันในทุกระดับของพนักงานอันเนื่องจกเห็นว่โครงการดังกล่าว ใช้วิธีการที่มีผลให้สามารถพัฒนาระยะผู้นำองคร์ได้ดีและพัฒนาาง่ายกว่าการพัฒนา เพื่อการเปลี่ยนแปลงประสพการณ์ที่เคยรับรู้

Wright (2001, Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานโดยศึกษา การจูงใจในหน่วยงานของรัฐบาล ผลการศึกษาพบว่า การทำงานในสภาพโดยทั่ว ๆ ไป ในหน่วยงานของรัฐบาลจะมีองค์ประกอบคือ เป้าหมายขององคร์การ ความขัดแย้ง ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ และเป้าหมายที่พิเศษเฉพาะของแต่ละองคร์การซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ จะเป็นสิ่งจูงใจในลำดับแรกของการทำงาน และผลการศึกษาพบอีกว่การอบของเหตุผล ที่หนักแน่น จะมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานขององคร์การ ในอนาคต ซึ่งจะสามารถเป็นพลังพิเศษที่เพิ่มแรงจูงใจมีความสอดคล้องกัน คือผู้บริหารส่วนใหญ่

มีแรงจูงใจสูงในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วนำมาเปรียบเทียบกับทฤษฎีของแมคคิลแลนด์ ผลการวิจัยส่วนใหญ่พบว่า ความต้องการความสำเร็จในงาน ความต้องการความสัมพันธ์ ผู้ร่วมงานความต้องการใช้อำนาจอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้การศึกษางานวิจัยพบว่าการเพิ่ม แรงจูงใจให้เกิดขึ้นสำหรับผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานทำได้หลายแบบเช่น เริ่มจากการให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การ ระเบียบข้อบังคับและเป้าหมายที่พิเศษขององค์การ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นแรงจูงใจเบื้องต้นและหลายงานวิจัยได้ข้อสรุปที่คล้ายคลึงกันว่า สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของผู้นำ ความมีเหตุผลในการทำงาน สามารถเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานได้

Naquin and Holton (2002, Abstract) ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของบุคลิกภาพ ความรู้สึกต่อองค์การ และความผูกพันในงานที่มีต่อแรงจูงใจในการปรับปรุงการทำงานหลังจากการฝึกอบรม โดยทำการศึกษาพนักงานในภาคเอกชน จำนวน 239 คน ที่เข้าร่วมการอบรมในองค์การ วัดบุคลิกภาพ โดยแบบวัดบุคลิกห้าองค์ประกอบ แบบวัดความรู้สึกต่อองค์การ และแบบวัดความผูกพันในงาน ซึ่งประกอบไปด้วยแบบวัดย่อยด้านจริยธรรมในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน และความรู้สึกผูกพัน ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่องาน และบุคลิกภาพแบบแสดงตัวมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการพัฒนางาน หลังจากการฝึกอบรมของพนักงานร้อยละ 57

ความเห็นเพิ่มเติมจากการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อแรงจูงใจของครูผู้บริหารที่ปฏิบัติตนมีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมีทีมงานที่มีระดับแรงจูงใจสูง

การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) (Robbins, 2003, pp. 316-317) โดยนักวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ พบว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายได้เป็น 2 มิติ คือ พฤติกรรมมุ่งคน (Consideration) และพฤติกรรมมุ่งงาน (Initiating Structure)

1. พฤติกรรมมุ่งคน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างความไว้วางใจร่วมกัน ติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เคารพความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับความรู้สึกและความต้องการของพวกเขา สร้างความใกล้ชิดทางจิตใจกับผู้ตาม ตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำ ได้แก่ 1) การรับฟังความเห็นของพนักงาน 2) การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน 3) บอกกล่าวการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า 4) สนใจความเป็นอยู่ของ



พนักงาน 5) ปรีกษาหารือกับพนักงาน 6) ติดต่อสื่อสารกับพนักงาน 7) เป็นผู้แทนผลประโยชน์ของพนักงาน 8) เป็นมิตรกับพนักงาน

2. พฤติกรรมมุ่งงาน คือ พฤติกรรมของผู้หน้าที่มุ่งระบุงานและความรับผิดชอบที่เจาะจงของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การประสานกิจกรรมของพนักงาน การมุ่งความสำคัญของกำหนดการมุ่งการกำกับอย่างใกล้ชิดเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำ ได้แก่ 1) การวางแผนกำหนดการทำงาน 2) การรักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน 3) การกระตุ้นให้ใช้ระเบียบปฏิบัติเดียวกัน 4) การตัดสินใจสิ่งที่ต้องทำและทำอย่างไร 5) การกดดันพนักงาน 6) การระบุบทบาทพนักงานให้ชัดเจน 7) การแก้ปัญหา การวางแผนการประสานงานและการให้การสนับสนุน การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำแบบ 2 มิตินี้ ผู้นำอาจมีลักษณะผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งใน 4 แบบ คือ 1) การมุ่งงานสูง/การมุ่งคนต่ำ 2) การมุ่งงานสูง/การมุ่งคนสูง 3) การมุ่งงานต่ำ/การมุ่งคนต่ำ 4) การมุ่งงานต่ำ/การมุ่งคนสูง

Garudzo–Kusereka (2005, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยม ประเทศซิมบับเว (Zimbabwe) ผลการศึกษาพบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูไม่ได้อยู่ในระดับสูงมากและระดับแรงจูงใจของบุคลากรได้รับผลกระทบจากปัจจัยด้านลักษณะงานบางประการ โดยมีสภาพการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยแรกที่ทำให้แรงจูงใจต่ำและมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นปัจจัยส่งเสริมแรงจูงใจ และได้เสนอให้ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูในโรงเรียนของตน

Antonaros (2010, Abstract) ได้ศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำที่มีเพศแตกต่างกันกับความมีประสิทธิภาพของผู้ในสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นอธิการบดี ผู้นำระดับอาวุโส และผู้บริหารจำนวน มากกว่า 200 คน ในสถาบันที่จัดการศึกษาในระดับที่สูงกว่ามัธยมศึกษา (Postsecondary Institutions) ในสหรัฐอเมริกา โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบ Multiple Block Regresstion Analysis ในการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำและความมีประสิทธิภาพของผู้ นำ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของเพศหญิงมีประสิทธิภาพมากกว่าเพศชายเล็กน้อย และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transfomational Leadership) มีประสิทธิภาพมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงการให้คำปรึกษา การส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้หญิงที่เน้นการสร้าง ความสัมพันธ์และการพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมของสถาบัน จะมีความสัมพันธ์ อย่างมากกับการมีประสิทธิภาพของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

Hossian (2012, unpagged) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ ของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารจานด่วน กรณีศึกษาบริษัท เคเอฟซี ยูเค จำกัด โดยมี การจำแนกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลระดับของแรงจูงใจในการทำงานของ พนักงานบริษัท เคเอฟซี ยูเค จำกัด โดยให้พนักงานจำนวน 70 คน ของร้าน KFC ทั้ง 3 แห่ง ที่ตั้งอยู่ในกรุงลอนดอน พบว่า สามารถจำแนกปัจจัยของแรงจูงใจ ออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่ 1) สิ่งแวดล้อมในการทำงาน 2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 3) สถานการณ์ ภายในบริษัท 4) การได้รับการยอมรับ 5) การพัฒนาและการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ การงาน 6) การจ่ายผลตอบแทน ทั้งนี้ ยังพบว่าปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงินส่งผลกระทบต่อ แรงจูงใจของพนักงานสูงกว่าปัจจัยที่เป็นตัวเงิน ปัจจัยด้านเพศมีความแตกต่างของกลุ่ม อายุ สถานภาพการทำงาน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการจ้างงานการทำงานของ พนักงานบริษัท เคเอฟซี ยูเค จำกัด มีผลต่อระดับแรงจูงใจ

Jun – Yen Wu (2016, Abstract) ได้ทำการศึกษา การสำรวจของสื่อกลางรุ่น ระหว่างภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กร : ความสำคัญ ของความภาคภูมิใจแห่งตนเองในองค์การ ของอุตสาหกรรมบริการในประเทศไต้หวัน จุดมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเนื้อหาของการสร้างของ "ความเป็น ผู้นำทางจิตวิญญาณ" ที่จะระบุบทบาทของตนเองในการบริหารจัดการองค์กรในการ สังเกตการณ์ตรวจสอบอิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กรและการสำรวจ ความน่าเชื่อถือของกลไกใกล้เคียงมีแนวโน้มในการสร้างนี้ กระบวนการของการเป็นผู้นำ ทางจิตวิญญาณที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กร ผ่านการใกล้เคียง ขององค์กรตามความภาคภูมิใจในตนเอง ซึ่งจะทำการศึกษาในอุตสาหกรรมบริการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นธุรกิจค้าปลีกอุตสาหกรรมบริการ ในประเทศไต้หวัน จำนวน 239 ตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่าการใกล้เคียงโดยความภาคภูมิใจในตนเอง ในองค์การ จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ผลการวิจัยของเราแสดงให้เห็นว่าการตรวจสอบคนกลางผ่านที่ต่าง ๆ พฤติกรรมผู้นำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะค้ำค้ำอย่างไร ก็ตามการศึกษานี้มีบางส่วนข้อ จำกัด ของการแสดงให้เห็นที่ถูกต้องโดยรายงานของตนเอง

อาจจะขยายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานว่าทำให้การบริหารในองค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การวิจัยครั้งนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกคลังและซ่อมแรม แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาวโดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดของแบส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, P. 2) ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 3) ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire Leadership) ในส่วนศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยนำแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ เฟรดเดอริค เฮอริชเบิร์ก (Frederick Herzberg, 1959, pp. 32-35 อ้างถึงใน สมคิด บางโม 2558, หน้า 174) ประกอบด้วย 6 ปัจจัยได้แก่ 1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) 2) การยอมรับนับถือ (Recognition) 3) ลักษณะของงาน (Work Itself) 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) 5) ความก้าวหน้า (Advancement) 6. โอกาสที่จะได้รับความเจริญรุ่งเรือง (Possibility of Growth)