

ภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

LEADERSHIP RELATING TO MORALE AT WORK OF
PERSONNEL OF SUKHOTHAI THAMMATHIRAT
OPEN UNIVERSITY

นพรัตน์ นาคบาง

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



นพรัตน์ นาคบาง

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ

ภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
Leadership Relating to Morale at Work of Personnel of Sukhothai
Thammathirat Open University

ชื่อ - นามสกุล

นางสาวนพรัตน์ นาคบาง

วิชาเอก

การจัดการทั่วไป

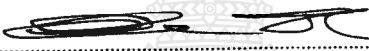
อาจารย์ที่ปรึกษา


ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภา ทองคง, ปร.ค.

ปีการศึกษา

2556

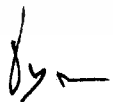
คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

 ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อดิศักดิ์ จันทร์ประภาเลิศ, D.B.A.)

 กรรมการ
(อาจารย์กล้าหาญ ฒ น่าน, ปร.ค.)

 กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภา ทองคง, ปร.ค.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

 คณบดีคณะบริหารธุรกิจ
(รองศาสตราจารย์ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, D.B.A.)

วันที่ 6 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2556

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ชื่อ-นามสกุล	นางสาวนพรัตน์ นาคบาง
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภา ทองคง, ปร.ด.
ปีการศึกษา	2556

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยเก็บตัวอย่างจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 331 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย สถิติพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอนุมานที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ Independent Sample t-test, One-way ANOVA และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-35 ปี มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงาน/รับราชการ 6-10 ปี ตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว ลักษณะรูปแบบภาวะผู้นำที่พบสูงสุด อันดับแรก คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ และภาวะผู้นำแบบขายความคิด การศึกษาพบว่า บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้ดังนี้ ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน ด้านการลาออก และด้านการขาดงานหรือลางาน ส่วนผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษาและตำแหน่งงานในปัจจุบันที่แตกต่างกัน มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกัน สถานภาพและประสบการณ์การปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการขาดงานหรือลางานแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการและภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานระดับสูงมาก ภาวะผู้นำแบบขายความคิดมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานระดับค่อนข้างสูง และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานระดับค่อนข้างต่ำ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

คำสำคัญ: รูปแบบภาวะผู้นำ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

Independent Study Title	Leadership Relating to Morale at Work of Personnel of Sukhothai Thammathirat Open University
Name-Surname	Miss Nopparat Nakbang
Major Subject	General Management
Independent Study Advisor	Assistant Professor Supa Tongkong, Ph.D.
Academic Year	2013

ABSTRACT

The purpose of the study was to investigate the leadership that related to the morale at work of the personnel of Sukhothai Thammathirat Open University. The sample consisted of 331 personnel of Sukhothai Thammathirat Open University, and the questionnaire was used as the data collection instrument. The data were analyzed applying descriptive statistics comprising Percentage, Mean, Standard Deviation, as well as inferential statistics which included Independent Sample t-test, One-way ANOVA, and Pearson Correlation Coefficient at 0.05 level of significance.

The results of the study demonstrated that the majority of the respondents were female, aged between 31-35 years old, married, graduated with Bachelor's degree, had 6-10 years of work experience, were casual employees, and the most common leadership style was participating, next below were telling, delegating, and selling respectively. It was found that the overall employees' morale at work and individual aspect were at the moderate level, and could be ranked from high to low levels as follows, consistency in performance, resignation, and absence from work or leave request. The results of hypothesis testing showed that different gender, age, level of education, and current work position caused differences in the overall aspects of morale at work. The differences in marital status and work experience made differences in morale at work in the aspects of absence from work or leave request. Moreover, the study revealed that the telling leadership style and the delegating leadership style had relationship with the morale at work at a very high level, the selling leadership style had a rather high-relationship level with the morale at work, and the participating leadership style had a rather low-relationship level with the morale at work at 0.05 level of significance.

Keywords: leadership styles, morale at work

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความช่วยเหลือ และเสียสละเวลาให้คำแนะนำรวมถึงตรวจทานแก้ไขมาโดยตลอดจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภา ทองคง อาจารย์ที่ปรึกษารวมทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ จันทระประภาเลิศ ประธานการสอบ และ ดร.กล้าหาญ ฌ น่าน กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้การค้นคว้าอิสระเล่มนี้มีความสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ให้ความช่วยเหลือในการเก็บข้อมูล ขอขอบคุณบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้ความกรุณาในการประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และ ผู้เขียนตำรา และเอกสารบทความต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า และนำมาอ้างอิงในงานวิจัยครั้งนี้

ท้ายที่สุดนี้ ขอขอบคุณคุณพ่อ คุณแม่ และทุกคนในครอบครัว รวมถึงอาจารย์ คณะบริหารธุรกิจทุกท่านที่ให้การส่งเสริม สนับสนุน และคอยเป็นกำลังใจด้วยดีมาตลอดจนทำให้การค้นคว้าอิสระเล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยหวังว่าการค้นคว้าอิสระเล่มนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจ และคนรุ่นหลังต่อไป

นพรัตน์ นาคบาง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(11)
บทที่ 1. บทนำ.....	12
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	12
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	14
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	15
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	15
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย.....	15
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	17
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	17
บทที่ 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ.....	18
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ.....	31
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารการศึกษา.....	40
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
บทที่ 3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	52
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	52
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	53
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	57
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
บทที่ 4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
4.2 ผลการวิเคราะห์.....	60

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5. สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	88
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	88
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....	90
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	94
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต.....	95
บรรณานุกรม.....	96
ภาคผนวก.....	101
ประวัติผู้เขียน.....	108



สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1.1	บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.....	14
ตารางที่ 2.1	สรุปความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน สภาพ.....	31
ตารางที่ 3.1	แสดงจำนวนประชากร.....	52
ตารางที่ 3.2	การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิของกลุ่มตัวอย่าง.....	53
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน/รับราชการ และตำแหน่งงานในปัจจุบัน.....	60
ตารางที่ 4.2	รูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ.....	63
ตารางที่ 4.3	รูปแบบภาวะผู้นำแบบขายความคิด.....	63
ตารางที่ 4.4	รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม.....	64
ตารางที่ 4.5	รูปแบบภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ.....	65
ตารางที่ 4.6	แสดงจำนวน (ความถี่) ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยสรุป.....	66
ตารางที่ 4.7	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน.....	67
ตารางที่ 4.8	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการขาดงานหรือลางาน.....	67
ตารางที่ 4.9	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการลาออก.....	68
ตารางที่ 4.10	แสดงจำนวน (ความถี่) ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยสรุปในเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	69
ตารางที่ 4.11	แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามเพศ.....	70
ตารางที่ 4.12	แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามอายุ.....	71
ตารางที่ 4.13	แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน.....	72
ตารางที่ 4.14	แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชจำแนกตามอายุเป็นรายคู่ ด้านการขาดงานหรือการลางาน.....	73

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ ด้านการขาดงานหรือการลางาน.....	74
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามสถานภาพ.....	75
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราชจำแนกตามระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน.....	77
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน.....	78
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ ด้านการขาดงานหรือการลางาน.....	79
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ ด้านการลาออก.....	80
ตารางที่ 4.21 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน.....	81
ตารางที่ 4.22 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบันที่แตกต่างกัน.....	82
ตารางที่ 4.23 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบันเป็นรายคู่ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน.....	83
ตารางที่ 4.24 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบันเป็นรายคู่ด้านการขาดงานหรือการลางาน.....	84

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.25 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบันเป็นราย คู่ด้านการลาออก.....	85
ตารางที่ 4.26 แสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	86
ตารางที่ 4.27 ตารางสรุปสมมติฐาน.....	87



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	17
ภาพที่ 2.1 ตารางการบริหารงาน The Managerial Grid.....	25
ภาพที่ 2.2 ทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน.....	26
ภาพที่ 2.3 แบบของผู้นำที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตามแนวคิดแทนเนนบัมและเซอร์มิดท์.....	27



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมปัจจุบัน เป็นโลกแห่งการเรียนรู้และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกเชื่อมโยงด้วยข้อมูลข่าวสาร ทำให้สังคมในปัจจุบันกลายเป็นสังคมแห่งข้อมูลข่าวสาร (The Information Society) และสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านเทคโนโลยีต่าง ๆ และใช้การติดต่อสื่อสารแบบไร้พรมแดน ทำให้สถานศึกษาทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชนซึ่งเป็นสถานที่ที่ใช้ในการศึกษาหาความรู้ มีการตื่นตัวและมีการพัฒนาตัวเองให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะตอบสนองสังคมในโลกยุคปัจจุบัน แต่การที่สถานศึกษาจะพัฒนาศักยภาพตัวเองได้นั้น มีปัจจัยหลาย ๆ ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษา โดยปัจจัยทางด้านทรัพยากรบุคคลซึ่งประกอบไปด้วย ผู้นำและบุคลากรภายในองค์กร ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ทำให้องค์กรก้าวหน้า สามารถบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จได้ โดยผู้นำซึ่งมี 3 ระดับ คือ ผู้นำระดับสูง ผู้นำระดับกลาง และผู้นำระดับต้น ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญที่ต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ หรือเรียกว่า “ภาวะผู้นำ” ที่สามารถเป็นตัวกระตุ้น และสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรภายในองค์กรร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน และมีศักยภาพเพียงพอที่จะสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำจึงมีความสำคัญมากในการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน นอกจากผู้นำแล้ว การที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ ยังมีทรัพยากรบุคคลอีกฝ่ายที่ถือว่าเป็นกำลังในการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร คือ ทรัพยากรฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง ซึ่งเป็นผู้รับคำสั่งจากผู้นำหรือผู้บังคับบัญชามาปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงานที่ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาวางไว้ เพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องจะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น ก็เป็นหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่จะทำการกระตุ้น โน้มน้าวใจ สร้างแรงจูงใจ หรือสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องเกิดความรับผิดชอบต่องาน มีความพึงพอใจในงาน มีความตั้งใจที่จะทำงาน ก่อให้เกิดความสามัคคีกันในส่วนงาน ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานและประการที่สำคัญ คือ การให้การยอมรับในตัวผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และมีผลสัมฤทธิ์ที่ดี เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้ สามารถนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า

นอกจากทรัพยากรบุคคลที่เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรแล้ว ขวัญและกำลังใจก็ยังเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญเพราะถือว่าเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นและเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารและผู้ที่มีความเกี่ยวข้องทุกระดับควรได้ตระหนักและให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะถ้าบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดีหรือสูงย่อมแสดงว่าบุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน รู้จักที่จะเสียสละเพื่อส่วนรวม ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้มีประสิทธิภาพ และในทางกลับกันถ้าบุคลากรในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ไม่ดีหรือต่ำ แสดงว่าบุคลากรกำลังเสียขวัญ มีความรู้สึกระแวงไม่เชื่อถือกันในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้ไม่บรรลุผลตามที่ได้ตั้งใจไว้ ดังนั้นการศึกษาขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรจึงเป็นเรื่องจำเป็นขององค์กร เพื่อที่จะได้นำผลที่ได้มาส่งเสริมให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานและเกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อขยายและกระจายโอกาสทางการศึกษา ใช้ระบบการศึกษาที่เรียกว่า “ระบบการศึกษาทางไกล” เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์แก่นักศึกษา ขยายโอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชนและใช้ระบบการศึกษาที่เอื้ออำนวยให้นักศึกษาสามารถใช้เวลาว่างศึกษาด้วยตนเอง และผู้ที่ต้องการจะศึกษาต่อแต่ไม่มีเวลาที่จะมานั่งเรียนตลอดทุกวัน ได้มีโอกาสทางการศึกษามากขึ้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จะแบ่งส่วนราชการออกได้เป็น ดังนี้ (<http://www.stou.ac.th>, 2555)

1. สายวิชาการ ประกอบด้วย 12 สาขาวิชา รับผิดชอบงานทางด้านวิชาการ ประกอบด้วย สาขาวิชานิติศาสตร์ สาขาวิชาศิลปศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ สาขาวิชานิติศาสตร์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ สาขาวิชารัฐศาสตร์ สาขาวิชามานุษยนิเวศศาสตร์ และสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

2. สายสนับสนุนทางวิชาการ ประกอบด้วย สำนัก 10 สำนัก และ 1 สถาบัน รวมเป็น 11 หน่วยงาน ประกอบด้วย สำนักงานอธิการบดี สำนักทะเบียนและวัดผล สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักบริการการศึกษา สำนักวิชาการ สำนักบรรณสารสนเทศ สำนักพิมพ์ สำนักการศึกษาต่อเนื่อง สำนักคอมพิวเตอร์ สำนักบัณฑิต และสถาบันวิจัยและพัฒนา

บุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ จำแนกประเภทและจำนวน ได้ดังนี้ (กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2555)

ตารางที่ 1.1 บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ประเภท	จำนวน (คน)
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา	888
พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา	318
ลูกจ้างประจำ	527
ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	642
รวม	2,375

โดยบุคลากรแต่ละสาขางานก็จะมีภาระงานและหน้าที่แตกต่างกันไปตามแต่ที่ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้นำในการวางแผน วางพันธกิจ และวัตถุประสงค์ ให้กับบุคลากรสาขางานนั้น ๆ ซึ่งถือว่าบุคลากรในสาขางานต่าง ๆ ถือเป็นแรงงานสำคัญในการดำเนินกิจการงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เปรียบเสมือนแขนและขาขององค์กร ซึ่งการมอบหมายงานต่าง ๆ บทบาท ความสามารถ และบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้งานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ โดยผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้งานออกมาดีมีคุณภาพ ส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพด้วย และการที่มีภาวะผู้นำที่ดีดังกล่าวข้างต้น ก็ยังเป็นความต้องการของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้วย

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้ศึกษาในฐานะบุคลากรผู้หนึ่งที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาในเรื่องภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อที่การศึกษาดังกล่าวจะได้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1. เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
2. เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1.3 สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหาด้านการวิจัย ศึกษาภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้แก่ ผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำแบบขายความคิด ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมอบอำนาจ

1.2 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสม่ำเสมอของผลงาน การขาดงานหรือการลา และการออกจากงาน

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการทำวิจัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

3. ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มประชากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้แก่ ข้าราชการพลเรือน พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน

4. กลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาใช้การเปิดตาราง Determining Sample Size ได้เท่ากับ 331 คน

1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับคำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ จึงขออธิบายความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในงานวิจัย ดังนี้

ผู้นำ หมายถึง อธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้ที่รับผิดชอบองค์กรทั้งหมดและเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายสำคัญ ๆ ให้กับองค์กร ขอบเขตการบริหารจัดการจึงเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร

บุคลากร หมายถึง บุคลากรหรือลูกจ้างภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการของผู้นำในการใช้อิทธิพลในการชักนำให้สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง ภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูง แต่มีมิติสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะกำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา และชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติภารกิจว่าจะให้ทำอะไร อย่างไร เมื่อไหร่

ผู้นำแบบขายความคิด หมายถึง ภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูง และมีมิติสัมพันธ์สูง โดยผู้นำจะมุ่งชักนำการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่

ผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ภาวะผู้นำที่มุ่งงานต่ำ และมีมิติสัมพันธ์สูง ผู้นำกับผู้ตามร่วมกันตัดสินใจ โดยผู้นำจะมุ่งอำนวยความสะดวกและสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

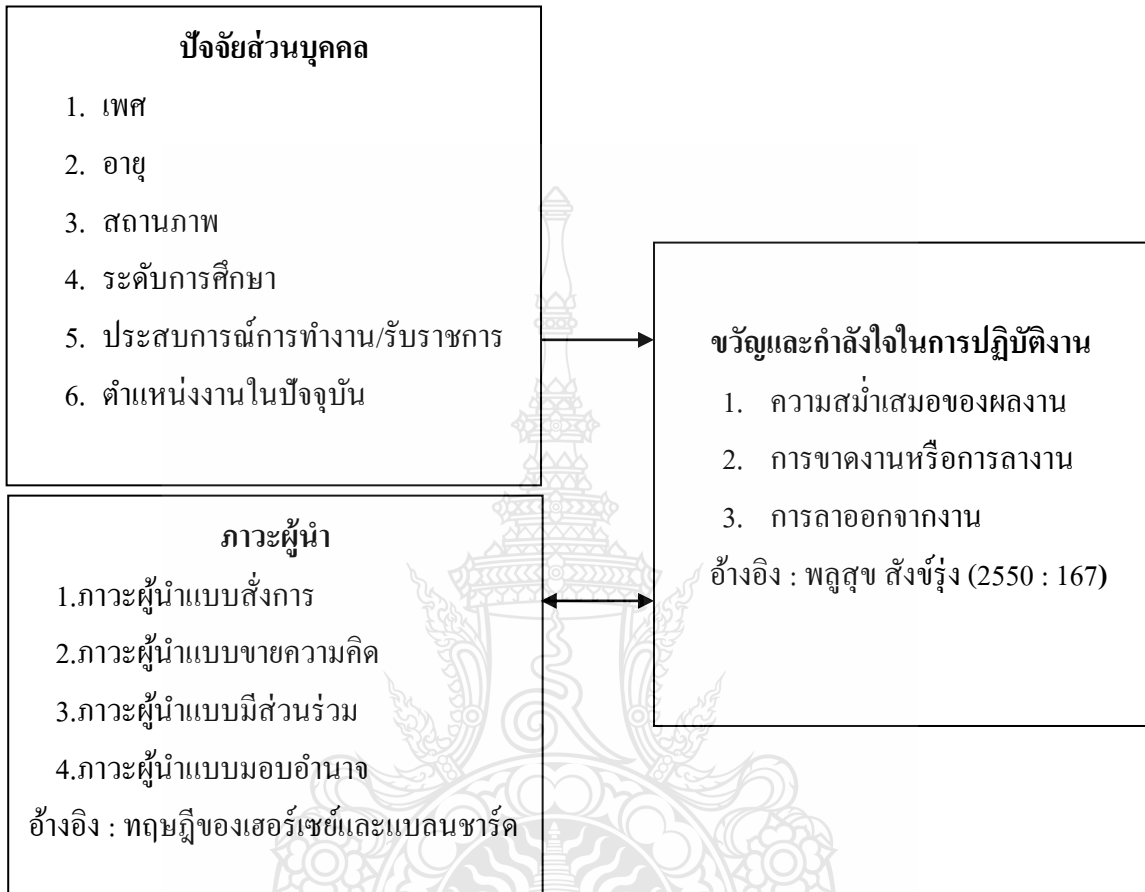
ผู้นำแบบมอบอำนาจ หมายถึง ภาวะผู้นำที่มุ่งงานต่ำ และมีมิติสัมพันธ์ต่ำ โดยผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะในการทำงานสูง จึงเป็นผู้นำที่มีความพร้อม ความสามารถ และเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วง

ขวัญและกำลังใจในการทำงาน หมายถึง สภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ที่ได้รับอิทธิพลจากแรงกดดัน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่อยู่รอบตัวเรา และจะมีปฏิกิริยาโต้กลับ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น ได้แก่ ความสม่ำเสมอของผลงาน การขาดงานหรือการลางานและการลาออกจากงาน

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารระดับต่าง ๆ นำผลจากการศึกษาวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. นำผลการศึกษาวิจัยเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ เป็นแนวทางในการพัฒนางานและระบบงานเพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าโดยพิจารณาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหลายแนวคิดและหลายทฤษฎี ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ
3. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารการศึกษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำจะเป็นการศึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและต่อผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร โดยสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงาน และเป็นแนวทางในการปฏิบัติของผู้นำในองค์กร และเพื่อจะทำให้การศึกษาเรื่องนี้น่าง่ายขึ้น ผู้ศึกษาจึงขอทำความเข้าใจกับความสำคัญและความหมายของผู้นำ (Leader) ก่อน เพราะผู้นำถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากปัจจัยหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงในการวางแผน สั่งการ ควบคุม และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานตามแผนและเป้าหมาย ที่ตั้งไว้จากภาระหน้าที่และความสำคัญดังกล่าว จึงมีนักวิชาการได้ให้นิยามความหมายของ “ผู้นำ” ไว้หลายท่าน ดังนี้ กวี วงศ์พุด (2535 : 14-15) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่เป็นจุดศูนย์กลางของกิจกรรมภายในองค์กรเปรียบเสมือนแกนขององค์กร เป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขององค์กรสูงสุด

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่นำองค์กรไปสู่จุดหมายที่วางไว้ หรือชี้แนะให้องค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สมาชิกส่วนใหญ่ในองค์กรเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำขององค์กร จะอาศัยลักษณะทางสังคมของบุคคลและการแสดงออกถึงพฤติกรรมของความเป็นผู้นำในการเลือก

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะตัวและมีอิทธิพลบางประการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมากที่สุด

ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำองค์กรไปในทางที่ต้องการ มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องกับโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญทัน ดอกไธสง (2535 : 266) ซึ่งให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า

ผู้นำ เป็นผู้มีศิลปะและมีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ ผู้นำ จะเป็นทั้งผู้นำและผู้แนะนำ เพื่อคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

ผู้นำ ไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังเท่านั้นแต่จะต้องเป็นผู้ที่ยืนอยู่ข้างหน้า คอยวางแผนและผลักดันกลุ่ม และนำกลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ซึ่งใกล้เคียงกับแนวคิดของ กิติ ตยัคคานนท์ (2543 : 21) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งหรือได้รับยกย่องให้เป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการบังคับบัญชาและพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางที่ดีหรือไม่ดีและในทำนองเดียวกัน รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 12) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 8) ที่กล่าวว่าผู้นำหมายถึงบุคคลที่ทำหน้าที่กำหนด วินิจฉัย ตัดสินสั่งการ สร้างแรงจูงใจหรือแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากร นโยบาย และทิศทางขององค์กร มีทั้งผู้นำระดับกลาง และผู้นำระดับสูง เช่นเดียวกับที่ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 1-2) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า คือ บุคคลที่มาประสานทำให้คนทั้งหลายที่อยู่รวมกันหรือทำงานร่วมกันพากันไปสู่จุดหมาย และมัลลิกา ต้นสอน (2545 : 164) ได้กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้กลุ่มดำเนินงานให้ก้าวหน้าบรรลุผลสำเร็จโดยใช้อิทธิพลที่มีชักจูงผู้อื่นให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการ และนอกจากนี้ผู้นำยังมีส่วนสร้างวิสัยทัศน์ สร้างค่านิยมร่วมของกลุ่ม ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่นเดียวกับ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546 : 1) ได้กล่าวว่า ผู้ที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น โดยกุลวดี ออกเวหา (อ้างถึงใน นุชนาฏ จันตรา, 2552 : 19-20) ได้นิยามคุณสมบัติของผู้นำ (LEDERS) ที่ควรมีในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนี้

L: listening & learning ผู้นำที่ดีต้องมีทักษะในการฟัง คือ ต้องฟังอย่างตั้งใจและเข้าใจ (Empathy Listening) เพื่อที่จะได้รับรู้ความรู้สึกและปัญหาของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะ เป็นผลดีในการทำงานร่วมกันในระยะยาว อีกทักษะที่ขาดไม่ได้คือ การหาความรู้ใหม่ ๆ (Self - learning) ทั้งด้านการบริหารงานและบริหารคน เพื่อนำมาพัฒนาตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะยุค

นี่ถือว่าความรู้คืออำนาจ ความรู้ใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นหากผู้นำหยุดการเรียนรู้ก็เท่ากับหยุดทักษะความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ในการคิดสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อธุรกิจในปัจจุบัน

E: Ethic คุณธรรม ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ การยึดถือหลักคุณธรรมอย่างเดียวยังคงไม่พอ ยังต้องรวมไปถึงจรรยาบรรณต่าง ๆ ด้วย

A: Ability ผู้นำที่ดีต้องมีบุคลิกลักษณะ (Characters) มีความสามารถ (Competence) มีความคิดสร้างสรรค์ และเป็นที่น่าเชื่อถือ มีความสามารถในการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

D: Dominance ผู้นำที่มีคุณธรรมสามารถสร้างบารมี (Charisma) ให้กับตนเองได้ โดยการแสดงออกให้ผู้อื่นยอมรับ และทำตามงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่รู้สึกลัวถูกบังคับ

E: Employee - center ผู้นำที่ดีต้องรู้จักเข้าใจและประสานใจกับผู้ร่วมงาน เพื่อความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน และเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลดีในแง่จิตใจของพนักงานที่อยากจะทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร

R: Reinforcement เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่นในการทำงาน

S: Stability ความยุติธรรม หากองค์กรใดมีผู้นำที่มีความลำเอียงในการบริหารงาน คนทำงานที่มีฝีมือก็จะออกจากองค์กร

จากแนวคิดและทฤษฎีความหมายของผู้นำต่าง ๆ ที่ได้กล่าวถึงข้างต้น สามารถนำมาสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า อาจเป็นบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำกลุ่ม เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มหรือองค์กรและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร มีบทบาทสำคัญในการนำองค์กรให้สามารถดำเนินงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ส่วนความหมายของ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ก็มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้เช่นกัน โดย พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 196) ได้กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลและอำนาจในการกระตุ้นชี้นำบุคคลอื่นให้มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมาย และนอกจากนี้ ประเวศ วะสี (อ้างถึงใน นุชนาฏ จันทรา, 2552 : 22) ยังได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ และภาวะผู้นำอาจจะมีในบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือไม่ใช่ก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 165) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลหรือ

กลุ่มที่มีอิทธิพลที่จะโน้มน้าว ชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และยังคงคล้อยตาม จุมพล หนีพานิซ (2543 : 1-2) ที่กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการทางสังคมที่ผู้ตามได้รับอิทธิพลจากผู้นำและจะเข้าไปผูกพันด้วยความเต็มใจในการกระทำหรือในพฤติกรรมที่ผู้ตามมีความรู้สึกว่ามี ความชอบธรรม สำหรับผู้นำที่จะใช้อิทธิพลชักจูงหวานล่อมให้ผู้อื่นแสวงหาเป้าหมายและเทคนิคที่จะทำให้บุคคลเหล่านั้นไปถึงเป้าหมาย ส่วน ชาลนชัย อัจฉินสมาจาร (2543 : 9) ได้ให้คำอธิบายสำหรับภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การสร้างโอกาสให้กับพนักงานและบุคคลอื่น ๆ ได้ทำประโยชน์เป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์กร โดยภาวะผู้นำจะเป็นตัวแทนของความตั้งใจและความพยายามในการมองหาแนวทางเพื่อเพิ่มสมรรถนะของพนักงานให้ทำคุณประโยชน์แก่หน่วยงาน และนอกจากนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 11-12) ยังได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ดังนี้

1. เป็นความสามารถในการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นทำตามตามที่ต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ทำกิจกรรมที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้
2. เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลควบคุมดูแลและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่ม
3. เป็นลักษณะของความสัมพันธ์ทางอำนาจของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกในกลุ่ม
4. อิทธิพลในตัวของผู้นำ ที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
5. เป็นการกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลที่ทำหน้าที่ในการชี้นำให้บุคคลอื่นเชื่อมั่นในผลงานของเขา
6. ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติงานร่วมกัน
7. การที่บุคคลมีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร
8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรมีการจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

อานันท์ ปันยารชุน (อ้างถึงใน วาโร เฟ็งสวัสต์, 2554 : 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการอุปโลกน์ หรือแต่งตั้งตนเอง แต่ต้องเกิดจากการที่มีคนอื่นที่เขาารู้สึกว่า เราเป็นผู้นำ ดังนั้น คุณสมบัติของภาวะผู้นำ ได้แก่ ความรู้สึกรับผิดชอบ รู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นเครื่องควบคุม ผู้นำควรมีความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม มีความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจ แต่ต้องพูดในสิ่งที่เป็นจริง เป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ มีระบบการคิดและการบริการที่มี

วิสัยทัศน์ จะต้องคิดแบบที่ละก้าวแต่ต้องคิดครบทั้งกระบวนการและรู้จักคาดคะเน รู้จักหาความรู้และ พึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง และ Jacobs (1970), Stogdill (1974) และ Boles and Davanport (1975) (อ้างถึงใน นิกัชลา ลันเหลือ, 2554 : 3) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (leadership) ใน ลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้สารสนเทศเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่น ว่าหากทำตามแล้วจะบรรลุผลตามที่ต้องการ และ Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990 cited in Bass & Riggio, 2006) (อ้างถึงใน นิกัชลา ลันเหลือ, 2554 : 3) ได้สรุปพฤติกรรมหลักที่สำคัญของภาวะผู้นำไว้มี ดังนี้

1. เป็นการบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (identifying and articulating a vision) ได้แก่พฤติกรรมที่มุ่งในการระบุโอกาสใหม่ ๆ ขององค์กร เพื่อสร้างความชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน

2. เป็นการแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชา (providing an appropriate model) ได้แก่ พฤติกรรมที่ประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นเอาแบบอย่างและปฏิบัติตามโดยให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ

3. เป็นการยอมรับในเป้าหมายรวมของกลุ่ม (Fostering the acceptance of group goal) ได้แก่ พฤติกรรมในการส่งเสริมทำให้เกิดความร่วมมือในหมู่คณะ สามารถทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมาย

จากแนวคิดและทฤษฎีความหมายของภาวะผู้นำต่าง ๆ ที่ได้กล่าวถึงข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำจะเป็นการได้รับการยอมรับจากบุคคลหรือจากองค์กรให้เป็นผู้นำและเป็นการใช้อำนาจของบุคคลหรือการใช้อำนาจจากตำแหน่งที่ได้รับมาในการจูงใจ โน้มน้าวใจ ให้บุคคลหรือให้กลุ่มปฏิบัติตาม หรือยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

2.1.1 ทฤษฎีลักษณะของผู้นำ

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำนั้น ได้มีผู้ศึกษาทฤษฎีความเป็นผู้นำไว้หลายทฤษฎี ดังนี้ ตามที่ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 42) ได้จัดแบ่งทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
4. ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ

2.1.2 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory)

แนวความคิดทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำมีลักษณะแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดา 2 ลักษณะ คือ ลักษณะทางกายภาพ (Physical Traits) ได้แก่ รูปร่าง รูปทรง ส่วนสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง และ ลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Traits) เป็นการศึกษาเรื่องลักษณะท่าทาง ความตื่นตัว การรู้จักเข้าสังคม ความทะเยอทะยาน และความคิดริเริ่ม ซึ่งชูชาติ พ่วงสมจิตร (2544 : 13) ได้กล่าวว่า การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ผู้ที่ทำวิจัยจะดำเนินการ 2 แบบ คือ พยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำ กับคุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ผู้นำ และเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ ส่วน สตอกคิลล์ (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 44-46) ได้สรุปทฤษฎีทางภาวะผู้นำไว้ 6 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theories)
2. ทฤษฎีสถานแวดล้อม (Environmental Theories)
3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal-Situation Theories)
4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-Expectation Theories)
5. ทฤษฎีมนุษยธรรม (Humanistic Theories)
6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories)

2.1.3 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Theory)

การศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ มี 2 แบบ คือ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 48)

แบบที่ 1 ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ 2 ประการ คือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task-Related) และหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance)

แบบที่ 2 ศึกษาแบบของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) คือการศึกษาวิธีการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากนักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคน

แบบผู้นำอันเกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่ ลิฟพิทและไวท์ (อ้างถึงใน สุพิณ เกชาคุปต์, 2537) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบอิตตาธิปไตย (Authoritarian/Dictation leader) ผู้นำแบบนี้จะตัดสินใจเพียงคนเดียว และแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ เป็นผู้นำที่ต้องการการเชื่อฟัง และปฏิบัติตามโดยทันทีจากผู้ใต้บังคับบัญชา และการมอบหมายงานจะมีน้อยมาก ผู้นำจะคอยควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย โดยลักษณะของผู้นำแบบเผด็จการจะมีดังนี้

1. ใช้อำนาจอยู่ตลอดเวลา
 2. ยึดถือตัวเองเป็นที่ตั้ง
 3. นโยบาย และวัตถุประสงค์ การจัดระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานจะสั่งลงมาจากเบื้องบน
 4. ข้อเสนอแนะที่ได้รับมาจะต้องผ่านหลายขั้นตอน โดยผู้นำประเภทนี้จะคิดแล้วคิดอีก กว่าจะสั่งการ ทำให้การทำงานล่าช้า
 5. ผู้ช่วย ผู้นำประเภทนี้จะหมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา จึงไม่มีการแบ่งงานให้ผู้ช่วย
 6. การตั้งกรรมการจะเป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น
2. ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือปล่อยตามสบาย (Laissez faire leader) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำโดยทั่วไปว่าจะต้องทำอะไรแล้วปล่อยให้เป็นที่ของผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางปฏิบัติเอง ผู้นำจะมีบทบาทในลักษณะสมาชิกคนหนึ่ง ภายในกลุ่ม จะไม่ใช้อำนาจในการตัดสินใจใด ๆ ลักษณะผู้นำแบบนี้จะทำให้การทำงานในองค์การขาดประสิทธิภาพ
3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) ผู้นำประเภทนี้จะยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำมาใช้ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย ผู้นำคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสนับสนุนการตัดสินใจ ที่เกิดจากการที่ตนมีส่วนร่วม จะเป็นผู้นำแบบใจกว้างรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มมากกว่าความคิดเห็นของตัว โดยลักษณะของผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะการบริหาร (กิติ ตยัคคานนท์, 2532 : 28-29) ดังนี้
1. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิด และแสดงความคิดเห็นและเลือกวิธีการปฏิบัติงานของตนเองได้
 2. สามารถแบ่งงานและมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
 3. ให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงานและรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา
 4. ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) โดย ดร. แครอล ชาเทิล (Dr. Carroll L. Shartle) ต่อมาปี ค.ศ. 1949 เฮมพ์ฟิลและคูนส์ (John K. Hemplill and Alvin E. Coons) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำขึ้นมาและได้มีการปรับปรุงอีกหลายครั้ง โดย ฮอลพิน (Halpin) ไวนเนอร์ (Winer) สตอกคิลล์ การวัดด้วย LBDQ จะสามารถจำแนกผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ กิจสัมพันธ์ (initiating structure) และมิตรสัมพันธ์ (consideration) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญ

แบบที่ 1 (1 , 1) ผู้นำที่ด้อยคุณภาพ (impoverished)

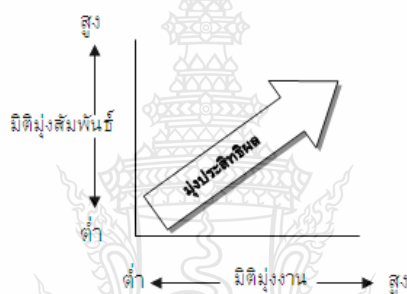
แบบที่ 2 (1 , 9) ผู้นำแบบประสานสัมพันธ์ (country club)

แบบที่ 3 (9 , 1) ผู้นำที่มุ่งแต่งงาน (task oriented)

แบบที่ 4 (9 , 9) ผู้นำที่เป็นตัวอย่าง (team management)

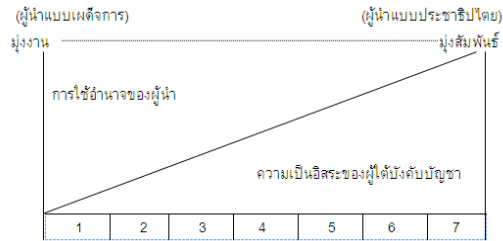
แบบที่ 5 (5 , 5) ผู้นำแบบทางสายกลาง (middle-of-the-road)

แบบผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของ เรดคิน (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540: 80–84) ได้นำแนวคิดจากการวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยไอโอไอ มาสร้างทฤษฎี โดยอาศัย 2 มิติแรก คือ มิติมุ่งงาน (task orientation) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (relationship orientation) และเพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล (effectiveness) เข้าไปอีกมิติหนึ่ง จึงได้ชื่อว่า ทฤษฎี 3 มิติ (3-D Model หรือ 3-D Management)



ภาพที่ 2.2 ทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540: 80)

นอกจากนี้แบบผู้นำตามแนวคิดของเทนเนนบัมและเซอร์มิดท์ (อ้างถึงใน สุขเมธ เดียววิเศษ, 2527: 68) ได้เสนอแบบผู้นำตามขนาดของการใช้อำนาจหน้าที่ เริ่มจากแบบเผด็จการไปสู่แบบประชาธิปไตย ลักษณะของผู้นำจะแตกต่างกันไปตามวิธีการใช้อำนาจหน้าที่ และการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน ตามแนวความคิดนี้ ผู้นำจะไม่มีพฤติกรรมแบบเผด็จการเต็มที่ แต่ก็จะไม่ปล่อยให้มามีอิสระในการทำงานจนเกินไป แต่เป็นพฤติกรรมที่พิจารณาถึงขนาดของการควบคุมหรือการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีมากน้อยเพียงใด โดยผู้บริหารสมัยใหม่ควรมีพฤติกรรมผู้นำแบบยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในระยะแรก แล้วค่อยมุ่งไปหาแบบประชาธิปไตย เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แบบของผู้ผู้นำที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตามแนวคิด แทนเนนบัมและเซอร์มิดท์ (สุเมธ เดียววิศเรศ, 2527 : 68)

1. ผู้นำตัดสินใจเองโดยตลอด
2. ผู้นำตัดสินใจเองและชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจ
3. ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจและให้ซักถามได้
4. ชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจที่กำลังจะทำแต่พร้อมที่จะแก้ไขได้เสมอ
5. ผู้นำระบุปัญหาแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมให้ข้อเสนอแล้วจึงตัดสินใจ
6. ผู้นำแจ้งให้ทราบถึงขอบเขตการตัดสินใจแล้วให้กลุ่มทำการตัดสินใจเอง
7. ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปกำหนดไว้

ในการเลือกแบบของผู้ผู้นำนั้น แทนเนนบัมและเซอร์มิดท์ ได้เสนอแนะว่า ต้องพิจารณาปัจจัยบางอย่าง คือ 1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ผู้นำ 2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา 3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานการณ์

2.1.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้มีหลายทฤษฎีที่ควรศึกษา ดังที่เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 85-104) ได้สรุปไว้ ดังนี้

ตัวแบบสถานการณ์ของฟีลเดอร์เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผล ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิบัติการความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ โดยแบบภาวะผู้นำฟีลเดอร์จะชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญของบุคคลคนเดียวอาจเปลี่ยนไปในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งสามารถแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ 1. ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่น 2. ผู้นำที่มีแรงจูงใจแบบมุ่งสัมพันธ์ (Fiedler and Garcia อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540 : 86) และทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ เฮาส์ (House) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งปรับปรุงและพัฒนา โดยเฮาส์และคณะ (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540 : 90) ซึ่งเป็นการอธิบายวิถีทาง (Path) ที่ผู้นำ

ใช้ในการบรรลุเป้าหมาย (Goal) ทั้งเป้าหมายเกี่ยวกับงานและเป้าหมายที่เกี่ยวกับบุคคล ที่เสนอแนะว่าหน้าที่สำคัญของผู้นำ คือ การตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในทางที่ที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย โดยมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ สามารถแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบสั่งการ (directive leadership)
2. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (achievement-oriented leadership)
3. ผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership)
4. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (participative leadership)

โดยผู้นำจะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ด้านสถานการณ์ในทฤษฎีนี้ประกอบด้วยตัวแปร 2 ชนิด คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความกดดันในการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม

ทฤษฎีนี้มีหลักความเชื่อ 2 ประการ คือ (Follett, House and Kerr อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 92)

1. ผู้ตามจะยอมรับในพฤติกรรมผู้นำ ถ้าเห็นว่าพฤติกรรมนั้นช่วยให้เกิดความพึงพอใจหรือเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดความพอใจในอนาคต
2. พฤติกรรมผู้นำจะมุ่งใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานมีประสิทธิภาพ

อีกทฤษฎีหนึ่งจะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 96-101) หรือที่เรียกว่า “ทฤษฎีวงจรชีวิต” (Life-Cycle Theory) จะอธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำที่จำเป็นในแต่ละสถานการณ์ โดยทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นที่ผู้นำทำอะไรมากกว่าที่ผู้นำเป็นอะไร ทฤษฎีภาวะผู้นำนี้ พยายามจะอธิบายให้ผู้นำเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อว่าคุณสมบัติของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล ดังนั้นจึงเน้นวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของผู้ตาม เป็นตัวกลางที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิภาพ จากผลการศึกษภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และจากทฤษฎีสถิตของ เรดคิน ทำให้ เฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด สามารถสร้างเป็นภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ

1. แบบสั่งการ (telling) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูง แต่มีมิติสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะกำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา และชี้แนะให้ผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติการกิจว่าจะให้ทำอะไร อย่างไร เมื่อไร

2. แบบขายความคิด (selling) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูง และมีมิติสัมพันธ์สูง โดยผู้นำจะมุ่งชี้แนะการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่

3. แบบมีส่วนร่วม (participating) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งงานต่ำ และมีมิติสัมพันธ์สูง ผู้นำกับผู้ตามร่วมกันตัดสินใจ โดยผู้นำจะมุ่งอำนวยความสะดวกและสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

4. แบบมอบอำนาจ (delegating) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งงานต่ำ และมีมิติสัมพันธ์ต่ำ โดยผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีวิฤติภาวะในการทำงานสูง จึงเป็นผู้นำที่มีความพร้อม ความสามารถ และเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วง

โดยสรุปแล้ว ทฤษฎีภาวะผู้นำของเฮอริชเชย์และเบลนชาร์ด แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ

1. พฤติกรรมแบบมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่การควบคุม กำกับ กำหนดหน้าที่บทบาทของผู้ตาม

2. พฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่ที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคล หรือ ภายในองค์กร ความเป็นกันเอง ให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

2.1.4 ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ

การศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน และเป็นการศึกษาระดับความต้องการ ความเชื่อทัศนคติ และคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ จึงทำให้เกิดแนวคิดภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ เป็นวิธีการ 2 วิธี ที่จะช่วยอธิบายวิธีที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

Downton, (1973 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540 : 57-71) ได้จำแนกภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพออกจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำ ส่วนเบอร์น (Burns, 1978 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540 : 57-71) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำทางการเมือง มี 2 แบบ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบเปลี่ยนสภาพ โดยมีจุดประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่าง และเปลี่ยนสภาพลักษณะความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกัน เปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เป็นผู้นำ และเปลี่ยนสภาพผู้นำให้เป็นผู้ส่งเสริมคุณธรรม

ต่อมาปี ค.ศ. 1985 เบส (Bass, 1985 : 17 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 57-71) ได้ขยายแนวคิดของเบอร์น โดยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะพิจารณาวิธีการรักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กร วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงาน และวิธีการตัดสินใจ ที่ตรงกันข้ามกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ผู้นำจะต้องมองการณ์ไกลเชื่อมั่นในตนเอง โดยลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีดังนี้ (Bass and Avolio, 1990: 101 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540: 57-71)

1. รู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับสิ่งที่ต้องการ

2. มีการแลกเปลี่ยนรางวัล โดยสัญญาว่าจะให้รางวัลถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพยายามในการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการ และความปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชา ตราบเท่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชายังคงทำงานได้สำเร็จ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจากการวิจัยของเบส มี 2 องค์ประกอบ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์และการบริหารแบบวางเฉย (Hater and Bass, 1988: 696, Bass and Avolio, 1990: 19-20 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 57-71) มีรายละเอียดดังนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) จะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้นำให้รางวัลที่เหมาะสม เป็นการเสริมแรง (Reinforcement) ให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะเป็นการชมเชย ขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส หรือเลื่อนตำแหน่ง มักจะเป็นการจูงใจในการทำงานโดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน เพื่อสนองความต้องการขั้นต้นและเป็นแรงจูงใจภายนอก

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management - by exception) เป็นการบริหารงานที่ผู้นำจะพยายามไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว แต่จะเข้าไปก็ต่อเมื่อมีปัญหา เกิดข้อผิดพลาดขึ้น หรือมีการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงจะเป็นไปทางลบ คือการตำหนิ ซึ่งการบริหารงานแบบวางเฉยจะแตกต่างจากการบริหารงานแบบตามสบาย (laissez faire) เพราะการบริหารงานแบบตามสบาย จะปล่อยให้งานดำเนินไปโดยผู้บริหารไม่เข้าไปยุ่ง เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาด

ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 สรุปความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
1. รู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำอะไร จึงบรรลุเป้าหมาย แล้วชี้แจงบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบเพื่อที่จะให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน	1. ยกระดับความคิดเกี่ยวกับความสำคัญและคุณค่าของเป้าหมายและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. บอกได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความปรารถนาอะไร เพื่อจะตอบสนองความต้องการและความปรารถนาเหล่านี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพยายามในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ	2. ยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาจากความต้องการทางกายและความปลอดภัยไปสู่ระดับความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ และความสำเร็จสมหวังในชีวิต เพื่อสร้างแรงจูงใจเพิ่มขึ้น ในการทำงาน
3. ให้มีการฝึกอบรมผู้นำและให้แรงจูงใจทางบวกอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมการทำงาน เช่น การยกย่อง การเลื่อนตำแหน่ง	3. จรรโลงให้แต่ละคนลดการทำงานเพื่อตนเองให้ทำงานเพื่อหมู่คณะ เพื่อองค์กร เพื่อจะนำไปสู่การมีความคาดหวังที่สูงขึ้นและการทำงานที่ดีขึ้น
	4. พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำสามารถแก้ปัญหาของตนเองและของผู้อื่น

ที่มา: (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540 : 68)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญและมีบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญของขวัญและกำลังใจไว้ดังนี้

สจิว อนันต์นพคุณ (2542 : 64-65) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานของแต่ละคนเป็นอย่างมาก และนอกจากนี้ยังต้องมีความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำและขึ้นอยู่กับความตั้งใจที่ร่วมกับหมู่คณะ ส่วนวัฒนา มหิพันธ์ (2544 : 12) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจนั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นข้าราชการ ถ้ามีขวัญและกำลังใจไม่ดีย่อมจะนำมาซึ่งความเสื่อมและหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่อันจะส่งผลกระทบต่อประชาชนเป็นอย่างมาก ส่วน

สมพงษ์ เกษมสิน, 2521 อ้างถึงใน ครุณี แซ่ลิ้ม, (2553 : 15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการทำงาน ดังนี้

1. ขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นสิ่งทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดีต่อหัวหน้าและองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลให้ด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงาน เจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดี
4. สร้างสามัคคีธรรมและก่อให้เกิดพลังร่วมในกลุ่ม ทำให้เกินพลังสามัคคีอันสามารถจะ ฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของ องค์กร
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการ ต่าง ๆ ในองค์กร

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ถูกวิธีนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำ ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจหรือเป็นมูลเหตุที่ทำให้เกิดขวัญและ กำลังใจ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านการสำเร็จของ McClelland ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom และทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg (Herzberg's Two - Factor Theory) ซึ่งได้ทดลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของมนุษย์พบว่าปัจจัยอยู่ 2 ประการ ที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงและมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานคนละแบบ

ประการแรก เมื่อคนทำงานไม่พอใจต่อการทำงานของตนมักจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ในการทำงาน ซึ่งเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า ปัจจัยค้ำจุน หรือ ปัจจัยสุขอนามัย

ประการที่สอง ส่วนคนงานที่พุดถึงความพอใจในงานมักจะพุดถึงเนื้อหาของงานที่เขาให้ชื่อว่า ปัจจัยกระตุ้น หรือ ปัจจัยจูงใจ

ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติงานที่ค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา

ปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะ ของงาน ที่ทำให้คนชอบและรักงานทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก

ทฤษฎีของ Herzberg เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ทำให้ผู้บริหาร ได้ทราบว่าปัจจัยใดที่เป็นแรงจูงใจ ในการทำงานของบุคลากร เพื่อจะทำให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานให้องค์กรอย่าง

เต็มที่และทราบว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานอันเป็นการบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจซึ่งหากปัจจัยต่าง ๆ ได้รับการยอมรับก็จะส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ

ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ (Maslow need hierarchy) ได้กล่าวไว้ว่าบุคคลมีความต้องการที่ไม่สิ้นสุด และเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมีความต้องการอื่นเข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว โดยความต้องการสามารถจัดลำดับได้ตั้งแต่ความต้องการขั้นต่ำสุดไปถึงขั้นสูงสุด เรียกว่าลำดับขั้นของความต้องการ แบ่งเป็น 5 ชั้น (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2553 : 156-157) คือ

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม

ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องยอมรับจากสังคม

ขั้นที่ 5 ความต้องการบรรลุผลสำเร็จสูงสุด

โดยอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าทฤษฎีนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการบำรุงขวัญและกำลังใจในการทำงานให้สอดคล้องกับลำดับขั้นความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้

ทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของ McClelland เป็นทฤษฎีที่มีเนื้อหาการจูงใจคน โดยได้อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ว่าจะถูกใจโดยความต้องการของตนเองให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเริ่มจากความต้องการและทัศนคติ จากนั้นจะแปรเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการ โดยจะมีความต้องการ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ
2. ความต้องการความผูกพัน เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่นต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น
3. ความต้องการอำนาจ เป็นความต้องการเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (The Vroom Expectancy Theory of Motivation) กล่าวว่ารูปแบบของความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมนอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน โดย Vroom มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคล โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจาก

ระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่าง

Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้อธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

V = Valance หมายถึงระดับความต้องการของบุคคล

I = Instrumentality หมายถึงเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2

E = Expectancy ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้มาซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง

และจากความสำคัญดังกล่าวจึงมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและคำจำกัดความของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้หลายท่าน ดังนี้

กานดา จันทร์แย้ม (2546 : 94) ได้กล่าวไว้ว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงสภาพจิตใจของบุคคลในกลุ่มหรือองค์กรที่ก่อให้เกิดกำลังใจ ทศนคติและความพอใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่ม เช่นเดียวกับที่ สมคิด บางโม (2546 : 189-190) ได้กล่าวไว้ว่า ขวัญ หมายถึง ความพึงพอใจ และความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ที่จะอุทิศทุกสิ่งทุกอย่าง เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ส่วน ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2554 : 132) ได้ให้คำนิยามของขวัญและกำลังใจว่าเป็นรากฐานของสภาวะจิตใจของบุคคลที่แสดงออกด้วยความสนใจ หรือกระตือรือร้นในการทำงาน ส่วน อุดม สารรัตน์ (2540 : 17) ได้ให้คำนิยามไว้ว่าขวัญและกำลังใจเป็นสภาวะทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความกระตือรือร้น ความคาดหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น ดังนั้นขวัญจึงเป็นความรู้สึกของบุคคล ส่วนเนตรพัฒนา ยาวีราช (2552 : 145) ได้ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจว่าหมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ และการที่พนักงานจะมีขวัญและกำลังใจที่ดีนั้น สามารถสังเกตได้จากการที่พนักงานมีความตั้งใจในการทำงาน มีความกระตือรือร้น มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ส่วนดร.ณิ แซ่ลิ่ม (2553 : 13) ได้ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจในการทำงาน ว่าคือ การที่สภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานได้รับแรงกดดัน ความรู้สึกที่ได้รับอิทธิพล หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยต่าง ๆ หรือสภาพแวดล้อมในองค์กรที่อยู่รอบตัวของพนักงาน แล้วมีปฏิกิริยาโต้กลับ ซึ่งก็คือพฤติกรรมในการทำงานนั่นเอง

ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

ถวิล โอทอง (2545 อ้างถึงใน มะลิวรรณ ศรีโพธา, 2554 : 22) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ ซึ่ง ประกอบด้วย

1. สภาพการปฏิบัติงาน
2. ความพึงพอใจของรายได้จากการปฏิบัติงาน
3. ความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ
6. สถานภาพและการยอมรับนับถือ
7. ความมั่นคงปลอดภัย
8. การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
9. โอกาสความก้าวหน้า
10. ความสามารถของผู้ร่วมงาน
11. ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
12. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
13. การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
14. การอุทิศตนเพื่องานและบุคคลในหน่วยงาน
15. ความพึงพอใจในหน่วยงาน

Keith Davis (พลุสุข สังข์รุ่ง, 2550 : 172) กล่าวถึง ปัจจัยมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน มีดังนี้

1. ทำทาง บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างกัน
2. ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อหน้าที่การงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่ ถ้าพนักงานมีความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติอยู่ ย่อมส่งผลต่องานที่ปฏิบัติให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง
3. นโยบายและเป้าหมายขององค์กร
4. การให้รางวัล การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือนให้แก่ผู้ที่เหมาะสม ย่อมทำให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจที่ดี
5. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เช่น อากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอแก่การทำงาน ที่ทำงานสะอาด มีห้องน้ำเพียงพอ มีกลุ่มเพื่อน มีอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานเพียงพอ
6. ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีย่อมทำให้มีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน

โดยเนตรพัฒนา ยาวิช (2550 : 85-86) ได้กล่าวไว้ว่า การมีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานจะช่วย ให้ผลการทำงานมีประสิทธิภาพสูง เกิดความกระตือรือร้นกระตือรือร้นตัวอยู่เสมอ จึงควรทำการเสริมสร้าง ขวัญที่ดีให้เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ตรวจสอบขวัญและกำลังใจของพนักงานว่ามีเพียงพอหรือไม่ เพื่อหาทาง ปรับปรุงให้ดีขึ้น ปัจจัยในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจมีดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรวางตัวเป็น มิตร สร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง
2. ความพึงพอใจในงานที่ทำ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้ความสามารถเป็นที่ถนัดและสนใจ ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน
3. ความพอใจนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร หมายถึง การที่พนักงานมีความพึงพอใจ ในนโยบายเรื่องต่าง ๆ ของหน่วยงาน เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง
4. การใช้สิ่งจูงใจที่ดี หมายถึง การเสริมสร้างขวัญโดยมีสิ่งล่อใจ โดยสิ่งล่อใจนั้นตรงกับ ความต้องการของพนักงาน
5. สุขภาพหรือคุณภาพชีวิตที่ดี การมีคุณภาพชีวิตที่ดี หมายถึง การมีสุขภาพทางกายและ สุขภาพทางจิตใจที่ดีในการทำงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ให้มีส่วนร่วมใน การเสนอความคิดเห็น การตัดสินใจ และการกำหนดนโยบาย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 อ้างถึงใน จิตต์สมุน พรมงควัฒน์, 2552 : 27) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ดังนี้

1. การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้พนักงานได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งของตนเอง ปฏิบัติ
2. การจัดแหล่งสันทนาการ เป็นการให้พนักงานได้มีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ
3. การพบผู้เชี่ยวชาญหน่วยงาน
4. การจัดผู้แนะนำให้คำปรึกษาในการทำงาน เพื่อให้คำแนะนำวิธีการทำงาน โดยเฉพาะ อย่างยิ่งในด้านจิตวิทยาการบริหารงานบุคคล
5. การเข้าถึงปัญหาของพนักงาน

พลุสุข สังข์รุ่ง (2550 : 168-171) ได้กล่าวถึงวิธีการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญในการ ทำงานไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน กำลังขวัญที่ดีย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของ ผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาต่อสถานการณ์หรือค่านิยม ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรก ที่ควร จะได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลทุกคน หน่วยงานทุกหน่วยงาน

2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ดี เช่น จัดให้มี ระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนสับเปลี่ยน โยกย้าย ตำแหน่งหน้าที่การทำงาน

3. เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะต้องการได้รับค่าตอบแทน เพื่อการยังชีพและยก มาตรฐานการครองชีพ

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ จะก่อให้เกิดขวัญในการทำงานและถ้างานนั้นเปิดโอกาสให้ คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเอง คนงานจะพอใจในงานที่ตนทำ

5. ความเป็นส่วนหนึ่งของงาน ในองค์กรย่อมมีกลุ่มสังคมเกิดขึ้นภายในองค์กรและถ้า ได้รับการยกย่องนับถือจากคนในกลุ่มเดียวกันย่อมส่งผลไปถึงขวัญโดยรวมขององค์กรทั้งองค์กรได้

6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะก่อให้เกิดขวัญที่ดี ควร เป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่ควรเห็น ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนเกียจคร้านต้องจ้ำจี้จ้ำไช คอยจับผิดบังคับลงโทษ แต่ จะต้องทำหน้าที่กระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจ

7. การจัดสวัสดิการที่ดี การที่จะให้ขวัญของคนทำงานดีขึ้นอีกวิธีหนึ่งคือ การให้สวัสดิการ หรือประโยชน์แก่กุลต่าง ๆ แก่คนทำงาน ซึ่งคือการให้ประโยชน์นอกเหนือจากรายได้เงินเดือน ค่าจ้างธรรมดา

8. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการศึกษาค้นคว้าของ เอลตัน เม โย พบว่า สิ่งแวดล้อม ในการทำงานทางกายภาพ ก็ถือว่ามีส่วนสำคัญเพราะคนทำงานก็ต้องการความสะดวกสบายในการ ทำงานด้วยกันทั้งนั้น

องค์ประกอบสำคัญของขวัญและกำลังใจ

ขวัญกำลังใจในการทำงานเปรียบได้กับสุขภาพร่างกายมนุษย์ ที่ต้องมีการออกกำลังกายและ ตรวจสุขภาพอยู่เสมออันใดก็เช่นกัน ความปรารถนาที่จะให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะต้องหมั่นตรวจสอบกำลังขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์กรอยู่เสมอ โดยองค์ประกอบที่ สำคัญมีดังนี้ (พลสุข สังข์รุ่ง, 2550 : 166-167)

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และ ผู้ร่วมงาน (ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการวางตัวที่เหมาะสม มีความเข้าใจถูกต้อง) เพราะผู้นำเป็น

เสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์กร

2. ความพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์กรของพนักงานเจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์กรและระบบงานที่มีประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะถ้าพนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรมีความเข้าใจถึงระบบและวิธีการดำเนินงานแล้ว เขาย่อมอุทิศเวลาส่วนใหญ่ให้แก่งาน

3. ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ย่อมได้ผลมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แก่ผู้ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง

5. สภาพของการทำงานควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งสภาพทางกายและใจ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

โดยพลุสุข สังข์รุ่ง ได้กล่าวถึงบุคคลากรที่มีขวัญดี ไว้ดังนี้

1. มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา
2. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน พร้อมทั้งจะร่วมมือในการทำงานอยู่เสมอ
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. อยู่ในระเบียบวินัย และพร้อมที่จะร่วมมือในการทำงานอยู่เสมอ
5. มีความเชื่อมั่นในองค์กรของตนเอง

และมาตรการวัดที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดและตรวจสอบขวัญในการทำงาน ได้แก่

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือองค์กรลดลง ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจเนื่องมาจากขวัญของผู้ปฏิบัติงาน

2. การขาดงานหรือลางานของคนในองค์กร ย่อมกระทบต่อผลผลิตและประสิทธิภาพของการทำงาน เหตุผลต่าง ๆ ของการขาดงานหรือลางานควรได้รับความสนใจและนำมาสู่การวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร

3. การลาออกจางานหรือขอโยกย้ายงาน แม้ว่าองค์กรจะจัดสวัสดิการต่าง ๆ ทั้งระบบเงินเดือนค่าจ้างให้อย่างเป็นธรรม รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงาน

4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเกิดความบกพร่องในการทำงานและเป็นเครื่องชี้สภาพขวัญในการทำงานของผู้ทำงานได้

5. การกรอกแบบสอบถาม การกรอกแบบสอบถามตามระยะเวลา เช่น 4 เดือนครั้ง หรือ 6 เดือนครั้ง นับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจขวัญของการทำงาน แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับแบบสอบถามและวิธีที่สอบแบบสอบถามแม้ว่าจะเสียค่าใช้จ่ายอยู่บ้างแต่ก็คุ้มค่ากับผลที่ได้มา

6. การสัมภาษณ์ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้ทราบสภาพขวัญของการทำงาน คำตอบที่ได้จึงชัดเจนกว่าการตอบแบบสอบถาม แต่จะสิ้นเปลืองงบประมาณและสิ้นเปลืองเวลาเป็นอย่างมาก

ประโยชน์ของการมีขวัญและกำลังใจ

อารี เพชรสุต (2530 : 43-44 อ้างใน ส่วน โรสณา โตะนิเต, 2550 : 24) ได้กล่าวว่า การศึกษาขวัญและกำลังใจในการทำงานนั้นจะช่วยให้เกิดประโยชน์หลายประการ ดังนี้

1. ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์กร โดยศึกษาเฉพาะลงไปเกี่ยวกับด้านใดด้านหนึ่งกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

2. เมื่อมีการศึกษาขวัญในการทำงาน ทำให้ต้องมีการติดต่อระหว่างผู้สำรวจกับบุคลากร ทำให้เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความอัดอั้นที่อยู่ในใจ

3. ทำให้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนจิตใจในระดับผู้จัดการและผู้บริหาร และถ้ามีการสำรวจจากองค์กรภายนอกยิ่งทำให้ผู้บริหารคำนึงถึงขวัญของบุคลากรในองค์กรมากขึ้น

4. การศึกษาขวัญจะสามารถทำให้ทราบว่าบุคคลในองค์กรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำแก่บุคลากรดีหรือไม่

5. การศึกษาขวัญจะเป็นประโยชน์กับทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้ทราบความต้องการของแต่ละฝ่ายทำให้ลดข้อโต้แย้งลงได้

ในขณะที่ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 235 อ้างใน ส่วน โรสณา โตะนิเต, 2550 : 24) ได้กล่าวว่า การศึกษาขวัญในการทำงานจะมีประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน ดังนี้

1. จะเป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญโดยทั่วไป การสำรวจจะบอกให้ทราบว่าบุคลากรในบังคับบัญชามีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับงานของเขา

2. การสำรวจทำให้เกิดการติดต่อสื่อสาร เกิดกระแสการติดต่อสื่อสารในทุกทิศทาง

3. ทำให้ได้เจตคติที่ดีขึ้น การสำรวจจะเป็นสิ่งที่ประกันความปลอดภัย เป็นเครื่องปลดปล่อยทางอารมณ์และสิ่งที่กดทับจนอัดแน่นในอก

4. เป็นวิธีในการกำหนดการฝึกอบรมบางประการ โดยปกติการสำรวจนั้นคนงานจะได้รับโอกาสที่จะรายงานว่าพวกเขาารู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาของเขาทำงานอย่างไร

5. การสำรวจอาจให้ประโยชน์แก่สภาพแรงงาน การโต้เถียงระหว่างฝ่ายบริหารกับสภาพแรงงานนั้น มักเป็นเรื่องของความต้องการของคนงาน ซึ่งโดยแท้จริงแล้วต่างฝ่ายต่างก็ไม่ต้องการสำรวจจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะได้รับความจริงนี้

จากแนวคิดต่าง ๆ สามารถสรุปได้ว่า ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษาวิจัยและกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้ทราบความต้องการของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความหวัง ความกล้า และความเชื่อมั่น ผู้ที่มีขวัญและกำลังใจดีจะสังเกตได้จากความกระตือรือร้นและความพึงพอใจในการทำงาน ทำงานอย่างมีความสุข ถ้าบุคลากรมีขวัญและกำลังใจไม่ดีพฤติกรรมที่แสดงออกมากจะมีลักษณะหมดหวังหมดกำลังใจและทำงานอย่างไม่มีความสุข

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารการศึกษา

ในการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษานั้น ปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กร คือ ผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่จะสามารถนำพองค์กรให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารที่จะสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลได้เหนือผู้อื่น ตัวชี้วัดของผู้บริหารจัดการที่ได้ชื่อว่ามีอาชีพ คือ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน (http://www.supatta.haysamy.com/leader_pro.html) และจากการศึกษาของ Murphy (1997 อ้างถึงใน นุชนาถ จันทรา, 2552 : 80) พบว่าความเป็นผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะมีความสัมพันธ์กับความเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จซึ่งจะสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Weber (1989 อ้างถึงใน Fair, 2001) ที่พบว่า การมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (Successful school)

ความหมายผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารที่ให้การเอาใจใส่ต่องานวิชาการ เน้นการพัฒนาการเรียนการสอน การมีคุณธรรม และมีภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน (รุ่งแก้วแดง, 2544 (<http://www.images.timsantai.multiply.multiplycontent.com>) ซึ่งคล้ายกับนิพนธ์ กินาวงศ์ (อ้างถึงใน นุชนาถ จันทรา, 2552 : 81) ได้ให้ความหมาย การบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

1. การดำเนินการต่าง ๆ ของผู้บริหารเพื่อให้คนกลุ่มหนึ่ง (นักเรียน) ได้เจริญงอกงามไปสู่จุดประสงค์ที่ต้องการ โดยกำหนดให้คนกลุ่มหนึ่ง (ครู) เป็นตัวแทนในการดำเนินการ
2. การทำงานร่วมกันของกลุ่มคน ในการบริหารทางการศึกษาแก่นักเรียนโดยการทำให้เกิดความร่วมมือกันทั้ง ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ประชาชนทั่วไป
3. การใช้ทรัพยากรการบริหาร ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อพัฒนาคุณภาพของพลเมือง โดยวิธีการจัดการองค์กร การสั่งการ การอำนวยการ ตามนโยบายรัฐบาล

ภาวิดา ธารศรีสุทธิ (2542 : 6 <http://krusutee.blogspot.com/2011/03/education-administration.html>) ได้กล่าวไว้ว่า “การบริหารการศึกษา” หมายถึง การที่บุคคลร่วมกันดำเนินการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่พฤติกรรม ความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ คุณธรรม เจตคติ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม และเพื่อให้บุคคลพัฒนาได้ไปตามเป้าหมายของสังคมที่ตนอยู่

รูปแบบการบริหารแบบมหาวิทยาลัยเป็นรูปแบบการบริหารที่มีการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจขององค์กร อันได้มาจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก ผ่านกระบวนการอภิปรายและนำไปสู่ความเห็นพ้องต้องกัน (นุชนาฏ จันทรา, 2552 : 81)

ลักษณะของการบริหารแบบมหาวิทยาลัย มีดังนี้ (นุชนาฏ จันทรา, 2552 : 81)

1. การบริหารอยู่บนพื้นฐานหลักของประชาธิปไตย (Based of Democratic Principle)
2. อำนาจของความเป็นผู้เชี่ยวชาญระดับวิชาชีพ (Professional Authority) มาจากความรู้และทักษะมากกว่าตำแหน่ง หน้าที่ (Professional Authority)
3. มีการกำหนดคุณค่าร่วมกันโดยสมาชิก (Common Set of Values)
4. ขนาดของกลุ่มมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ และการตัดสินใจ จะเห็นว่ากลุ่มเล็กจะมีโอกาสแสดงความคิดเห็น ร่วมกันตัดสินใจมากกว่ากลุ่มใหญ่
5. การตัดสินใจของกลุ่มมาจากการเห็นพ้องกัน

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา

Gorton (1983 อ้างถึงใน นุชนาฏ จันทรา, 2552 : 83) สรุปบทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาไว้ 6 ประการ คือ

1. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหารการสอนและด้านวิชาการ
3. บทบาทในฐานะเป็นที่รักษาระเบียบวินัย
4. บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
5. บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล

6. บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

Coats (1986 อ้างถึงใน นุชนาถ จันทรา, 2552 : 83) สรุปบทบาทของผู้บริหารการศึกษาไว้ 3 ประการ คือ

1. บทบาทในฐานะผู้บริหารต้องแสดงความเป็นผู้นำ โดยมีพฤติกรรมที่เหมาะสมทั้งพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคน
2. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการต้องพัฒนาบุคคลในหน่วยงานให้มีทักษะความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงาน
3. บทบาทในฐานะผู้นำกลุ่มในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และทำให้กลุ่มคงอยู่ต่อไป สร้างความกลมเกลียวสมานฉันท์ในกลุ่ม

จากแนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารการศึกษาที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ อาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียน จะมีภารกิจหลักที่สำคัญ คือ ดูแล รับผิดชอบและจัดการในการบริหารงานส่วนต่าง ๆ ในสถานศึกษา ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และยังมีบทบาทในการเป็นผู้นำในการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาศักยภาพของนิสิตนักศึกษาในสถานศึกษาให้เป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถ และนอกจากนี้ยังเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ ในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

หลักและวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (<http://www.learners.in.th/blogs/posts/517406?locale=en>)

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารควรจะเรียนรู้ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีงานวิจัยหลาย ๆ เรื่อง เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยสามารถนำมาสรุปได้ว่าในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น สามารถทำได้ ดังนี้

1. การเรียนรู้จากการทำงาน โดยในการทำงานผู้บริหารจะพบกับความยากง่ายที่แตกต่างกันในงานแต่ละงาน ทำให้มีความท้าทายในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงเรียนรู้การเป็นผู้นำในระดับที่แตกต่างกันตามแต่ระดับความท้าทายที่จะกระตุ้นให้คนมีความคิดสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น
2. การเรียนรู้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา
3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด เป็นการนำจุดอ่อนของตนมาคิดวิเคราะห์ทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตน รู้จักจุดอ่อนของตน และหาทางปรับปรุงแก้ไข
4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเรียนรู้เทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ บุคลากรในสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ครู ก็สามารถสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นได้ เพื่อให้การบริหารงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น สามารถทำได้หลายวิธี เช่น เรียนรู้จากการทำงาน เรียนรู้จากคนอื่น เรียนรู้จากความผิดพลาด เรียนรู้จากการฝึกอบรม เป็นต้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรที่จะมีการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง จะได้นำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าและมีประสิทธิผลต่อไป

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่ามีผู้ที่ทำการศึกษาไว้หลายท่าน ทั้งจากหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ โดยผู้ทำการวิจัยจะขอเสนอรายงานผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

ถ้วน โรสธนา โตะนิเต (2550) ทำการวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา การทำวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา จำแนกตามปัจจัยอนามัยและปัจจัยจิตใจ เพื่อค้นหาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดยะลา ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นที่เป็นสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบลิเคิร์ต สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของครูในเขตพื้นที่การศึกษา ยะลาอยู่ในระดับปานกลาง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของครูในเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดยะลาตามตัวแปรด้านประชากรศาสตร์และสถานการณ์ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนทางด้านปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานโดยรวมของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลาที่ค้นพบ คือ ปัญหาทางด้านความมั่นคงและปลอดภัย และปัญหาทางด้านสวัสดิการ

ชลิตาพร ทังนาค (2551) ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง การทำวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของข้าราชการ และลูกจ้างสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

ศึกษาปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี สำหรับปัจจัยด้านแรงจูงใจภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ส่วนด้านเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันก็ส่งผลให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานแตกต่างกันด้วย

ทิพวรรณ จินจำง (2541) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานธุรกิจขนส่งน้ำมันทางท่อ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานขนส่งธุรกิจน้ำมันทางท่อมักขวัญและพฤติกรรมในการทำงานอยู่ในระดับสูง และพบว่าขวัญในการทำงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการรับรู้ความก้าวหน้าในการทำงาน รับรู้นโยบายและการปฏิบัติงาน การรับรู้ความเข้าใจกันกับเพื่อนร่วมงาน การรับรู้ความอิสระในงาน โดยตัวแปรดังกล่าวสามารถอธิบายความผันแปรของขวัญในการทำงาน ได้ร้อยละ 47.22 และองค์ประกอบของตัวแปรขวัญในการทำงานด้านความรู้สึกได้รับผิดชอบในงานที่ทำ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมในการทำงานด้านความร่วมมือ การอุทิศตนเพื่อส่วนรวม ความซื่อสัตย์และการปฏิบัติตามข้อบังคับของบริษัทฯ

ชัยชาญ ช่วยโพธิ์กลาง (2542) ศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 11 ผลการศึกษาพบว่าขวัญของข้าราชการโดยเฉลี่ยรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูง เมื่อทดสอบสมมติฐานพบว่า ข้าราชการที่มีอายุต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ข้าราชการที่ปฏิบัติงานต่างจังหวัดมีขวัญในการปฏิบัติงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีข้าราชการจังหวัดชัยภูมิ มีขวัญในการปฏิบัติงานน้อยกว่าข้าราชการจังหวัดนครราชสีมา และบุรีรัมย์ ข้าราชการที่มีระยะเวลาในการรับราชการมาก มีขวัญในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเรียงลำดับความสำคัญ ได้แก่ การสร้างเอกภาพองค์กร การให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์ การติดตามและประเมินผล การจัดสวัสดิการอย่างเป็นธรรมในทุกด้าน สนับสนุนการศึกษาอบรม และโอกาสความก้าวหน้า

เชี่ยวชาญ จันทร์ฉาย (2538) ศึกษาขวัญของหัวหน้างานของธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ขวัญของหัวหน้างานของธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ขวัญที่อยู่ในระดับสูงคือ ด้านความสำเร็จของงานและสภาพการทำงาน ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

จินตนา รุจิพุฒิ (2543) การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาาระดับขวัญกำลังใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตเมืองจังหวัดชลบุรี ที่เกิดจากปัจจัยด้านผลตอบแทน ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจที่เกิดจากปัจจัยทั้งสาม คือ ปัจจัยด้านผลตอบแทน ด้านผู้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำแนกตามสถานภาพบุคคลของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี จำนวน 268 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด และแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่าคำตอบ 5 ระดับ สถิติข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบความแตกต่าง โดยวิธีของคันทแน และ การทดสอบ t-test ผลการวิจัยพบว่าระดับขวัญกำลังใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ด้านปัจจัยผลตอบแทน ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับกลาง และการจัดอันดับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับขวัญกำลังใจของพนักงาน จากความสำคัญน้อยไปมาก ดังนี้ ปัจจัยด้านผลตอบแทน ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชา และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน สำหรับการเปรียบเทียบขวัญกำลังใจของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า ขวัญกำลังใจของพนักงานจากปัจจัยด้านผลตอบแทนและด้านผู้บังคับบัญชา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อสถานภาพส่วนบุคคลด้านรายได้มีความแตกต่างกัน ส่วนขวัญและกำลังใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน และรายได้มีความแตกต่างกัน

อนันต์ ห่วงสายทอง (2545) ได้ศึกษาาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดกองกำกับการ 2 กองตำรวจน้ำ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยเชิงจิตที่ ทำให้มีขวัญและกำลังใจ ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความเพียงพอด้านเงินเดือนและรายได้พิเศษ ความเหมาะสมด้านความรู้ความสามารถในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในสวัสดิการที่ได้รับ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการตำรวจสังกัดกองกำกับการ 2 กองตำรวจน้ำ จำนวน 204 คน ซึ่งส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 ปี ถึง 40 ปี สมรสแล้ว ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ถึง 20 ปี และมีชั้นยศเป็นชั้นประทวน

ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการตำรวจสังกัดกองกำกับการ 2 กองตำรวจน้ำ มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ขวัญและกำลังใจมีความสัมพันธ์กับสถานภาพสมรส และปัจจัยจูงใจที่ทำให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือปัจจัยจูงใจที่ศึกษาทั้งหมด

วิสา โรจน์รุ่งสัจ (2545) ศึกษาวิจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด สำนักงานสภาพัฒนาการสงเคราะห์ โดยมียัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาลักษณะเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานสภาพัฒนาการสงเคราะห์ กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือบุคลากรในสังกัดสำนักงานสภาพัฒนาการสงเคราะห์ จำนวน 218 คน ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานสภาพัฒนาการสงเคราะห์ อยู่ในระดับปานกลาง และขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ การปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานแตกต่างกัน

อาคม ฉันทเจริญโชค (2546) ศึกษาขวัญกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทซีพลาส อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด มียัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ซีพลาส อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด เพื่อนำเสนอผู้บริหาร สำหรับเป็นแนวทางสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิต เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจโดยใช้วิธี Chi-Square Test ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ พนักงานฝ่ายผลิต 200 คน ผลการศึกษพบว่าพนักงานฝ่ายผลิตเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีสถานภาพโสดมากที่สุด จบการศึกษาระดับ ม. 3 / ม. 6 หรือ ปวช. เป็นส่วนมากในส่วน of ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากบริษัท มีการจัดกิจกรรมรื่นเริงประจำปีเป็นประจำ ซึ่งเป็นการสร้างความสามัคคีและเชื่อมสัมพันธ์ไมตรีในระดับปฏิบัติและผู้บริหาร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูง ด้านวัสดุอุปกรณ์สวัสดิการและค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มุ่งหวังความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นอยู่รองลงมาโดยมุ่งหวังได้รับการยอมรับจากองค์กรว่าเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ และความก้าวหน้าในหน้าที่การมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่มีความสำคัญมากในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดทำคู่มือที่กำหนดมาตรฐานในการทำงานให้ชัดเจน แสดงถึงความสำเร็จในหน้าที่การงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน ข้อเสนอแนะคือ ต้องการให้ผู้บริหารเพิ่ม สวัสดิการต่าง ๆ เพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจ

บุญสืบ มะปรางหวาน (2547) ศึกษาเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชลบุรี จากการศึกษาพบว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูงและสูงสุด เรียงลำดับ ดังนี้ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบเป็นอันดับแรก รองลงมาด้านความพึงพอใจในลักษณะงาน และด้านความมั่นคงปลอดภัย ผลการเปรียบเทียบพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชลบุรี ทั้งชายและหญิง โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านแตกต่างกัน ยกเว้นด้านความรู้สึกรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งแตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และที่มีประสบการณ์ 10 ปี ขึ้นไป พบว่า มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

รัชณี สุขวัฒนา (2548) ศึกษาระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท ซีแองเจิล จำกัด จำแนกตามวุฒิการศึกษา ลักษณะงาน อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้พนักงานบริษัท ซีแองเจิล จำกัด ปี 2547 จำนวน 79 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ t test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีแองเจิล จำกัด อยู่ระดับปานกลาง
2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีแองเจิล จำกัด ทั้งโดยรวมและรายด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา ลักษณะงาน อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ยกเว้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งพบว่า ผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี และ 1 ปี ถึง 2 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 ปีขึ้นไป และด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานพบว่า ผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 ปีขึ้นไป

พรทิพย์พา สุนาวิน (2548) ศึกษาระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท ยูเนี่ยนฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) และเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศ อายุ ประเภทการว่าจ้างวุฒิการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานบริษัท ยูเนี่ยนฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) ปี 2548 จำนวน 341 คน ใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ

รวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานบริษัท ยูเนียนฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามประเภทการว่าจ้าง พบว่า พนักงานรายวัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานรายเดือน จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 ปีขึ้นไป

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าขวัญและกำลังใจมีความสำคัญมากในการทำงาน โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลประสิทธิภาพของหน่วยงานและการพัฒนาขวัญของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูง จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะส่งผลต่อการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย คือ ปัจจัยยอนามัยและปัจจัยจูงใจของ Herzberg's Two - Factor Theory

ประเสริฐ สุขอด (2551) ศึกษาวิจัย ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรและครูที่ทำงานในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองสุรินทร์ มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรและครูที่ทำงานใน โรงเรียน และเพื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรและครูที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียน โดยผลการศึกษาวิจัยพบว่า สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 40-49 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 15 ปีขึ้นไป มีขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรและครูที่มีเพศและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน ส่วนบุคลากรที่มีอายุต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดรณี แซ่ลิ้ม (2553) ได้ทำการศึกษาวิจัย “ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน” ไว้ว่าระดับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินในเขตนครปฐม มีระดับปัจจัยทุกด้าน และโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านผลตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อน

ร่วมงาน และดำเนินนโยบายการบริหารงาน เมื่อจำแนกโดยเปรียบเทียบตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง จำนวนปีที่ทำงาน ที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารออมสิน และพบว่าปัจจัยด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในการทำงานด้านผลตอบแทน ต่างกัน มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบโดยจำนวนตามสถานภาพสมรส เสนอแนะการส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาลและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานเพื่อให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

สุวรี พ่วงพลับ (2553) ศึกษาวิจัย เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรคณะ บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัย ด้านการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาระดับขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการ ทำงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 112 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ ในระดับมาก ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตาม อายุ ระดับ การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ส่วนถ้าจำแนกตามเพศ และสถานภาพ จะมี ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

วาสนา ไทรงาม (2546) ศึกษาวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการทำงานของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงาน และความสัมพันธ์ของแบบ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้กรอบแนวคิด ทฤษฎีเส้นทางเป้าหมายของเฮาส์ซึ่งได้แบ่งแบบภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ แบบสนับสนุน แบบสั่ง การ แบบมุ่งความสำเร็จของงานและแบบให้มีส่วนร่วมและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 6 ด้าน ได้แก่ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้าน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านเงินเดือนหรือผลประโยชน์เกี่ยวคู่และด้านสภาพการทำงาน โดยกลุ่ม ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นครู จำนวน 282 คน เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามความพึง พอใจในการปฏิบัติงานของครูและแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งผู้ศึกษาพัฒนาขึ้น โดยมีลักษณะ เป็นแบบเลือกตอบ และมาตราส่วนเบี่ยงเบน มีค่าความเชื่อมั่น 0.856 และ 0.9546 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ระดับ

การศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดฉะเชิงเทรามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง การรับรู้ของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดฉะเชิงเทราเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง 4 แบบ มีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน โดยมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.72 ถึง 3.96 แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าความสัมพันธ์ 0.215 ถึง 0.508

มณฑล ถาวรยิ่ง (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับคุณภาพของผู้เรียนและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับคุณภาพของผู้เรียนในสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัด โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 เครื่องมือการวิจัยคือ แบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ท สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านผู้นำการมีส่วนร่วม ด้านผู้นำที่จัดการแก้ปัญหาและด้านผู้นำทางด้านการจัดการอยู่ในระดับปานกลาง 2. คุณภาพของผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุนันทา ไกยเดช (2545) ได้สรุปผลการวิจัย “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี” ไว้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูมีค่าอยู่ในระดับมาก ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 นั้น มีความเป็นไปได้ที่ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูง

ชัยวัฒน์ ใบไม้ (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามในทัศนะของพนักงาน บริษัท แพนด์สนครหลวง จำกัด โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานบริษัท แพนด์สนครหลวง จำกัด จำนวน 101 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. วุฒิภาวะของผู้ตามของพนักงานบริษัท แพนด์สนคร จำกัด โดยรวมและรายด้านมีความเหมาะสมมาก

2. พนักงานของบริษัท แพนด์สนครหลวง จำกัด ที่มีเพศ อายุ สายงาน ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์การทำงาน ที่แตกต่างกัน มีวุฒิภาวะของผู้ตามด้านงานและด้านจิตวิทยาแตกต่างกัน

3. วุฒิภาวะของผู้ตามของพนักงานของบริษัท แพนด์สนครหลวง จำกัด อยู่ในระดับที่มีความเหมาะสม ซึ่งใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบการมีส่วนร่วม ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เชย์และบลังชาร์ด



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Reached) โดยผู้ศึกษาได้ดำเนินการดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำแนกได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากร

ประเภท	จำนวน (คน)
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา	888
พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา	318
ลูกจ้างประจำ (งบประมาณแผ่นดิน/เงินรายได้/ลักษณะพิเศษ)	527
ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือนเงินรายได้	642
รวม	2,375

ที่มา: (กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ข้อมูลวันที่ 1 ตุลาคม 2555)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช โดยผู้ศึกษา ใช้การกำหนดขนาดตัวอย่างของตาราง Determining Sample Size โดยใช้กลุ่มตัวอย่างของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช จำนวน 331 คน

3.1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การเลือกสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage random sampling) โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ในการเก็บกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

ขั้นที่ 2 การเลือกสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งประชากรในกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ตามลักษณะที่คล้ายกัน โดยประชากรในกลุ่มเดียวกัน จะมีความคล้ายคลึงกัน ส่วนประชากรที่อยู่ต่างกลุ่มกันจะมีความต่างกัน

ตารางที่ 3.2 การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิของกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	บุคลากร	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา	888	121
2	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา	318	45
3	ลูกจ้างประจำ	527	75
4	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	642	90
	รวม	2,375	331

ขั้นที่ 3 การสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความสะดวก (Convenience Sampling) โดยการนำแบบสอบถามที่ได้จัดเตรียมไว้ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับงานวิจัยฉบับนี้ ใช้แบบสอบถามเพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดย แบบสอบถาม เรื่องภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ประกอบไปด้วย 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวข้องกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ในด้าน เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงาน หน่วยงานในปัจจุบัน เป็นลักษณะคำถามปลายปิด (Close ended question) ลักษณะคำถามจะเป็นคำตอบแบบหลายตัวเลือก (Multiple choice question) ดังนี้

1. เพศ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) ลักษณะของคำถามเป็นปลายปิดแบบ 2 ตัวเลือก (Two way question)
2. อายุ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงอันดับ (Ordinal scale) ลักษณะคำถามแบบปลายปิดแบบหลายตัวเลือก (Multiple choice question)
3. สถานภาพ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) ลักษณะของคำถามเป็นแบบปลายปิดแบบหลายตัวเลือก (Multiple choice question)
4. ระดับการศึกษา ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) ลักษณะของคำถามเป็นแบบปลายปิดแบบหลายตัวเลือก (Multiple choice question)
5. ประสบการณ์การทำงาน/รับราชการ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงอันดับ (Ordinal scale) ลักษณะของคำถามเป็นแบบปลายปิดแบบหลายตัวเลือก (Multiple choice question)
6. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Ordinal scale) ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิดแบบหลายตัวเลือก (Multiple choice question)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวข้องกับแบบภาวะผู้นำ เป็นคำถามปลายปิด (Close ended question) รวม 20 ข้อ ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งคำถามออกเป็น 4 ช่วง ดังนี้

- ข้อที่ 1 - 5 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสั่งการ
- ข้อที่ 6 - 10 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบขยความคิด
- ข้อที่ 11 - 15 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
- ข้อที่ 16 - 20 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ

ซึ่งมีเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับ ตามหลักของ Likert Scale (อ้างถึงใน นิภาพร เจนกิจพาณิชย์กุล, 2552 : 57) ดังนี้

ระดับ มากที่สุด	คะแนนเท่ากับ	5
ระดับ มาก	คะแนนเท่ากับ	4
ระดับ ปานกลาง	คะแนนเท่ากับ	3
ระดับ น้อย	คะแนนเท่ากับ	2
ระดับ น้อยที่สุด	คะแนนเท่ากับ	1

สำหรับเกณฑ์เฉลี่ยการแปลความหมายเพื่อจัดระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งช่วงคะแนนจากจำนวนระดับขั้นเท่ากับ 5 ชั้น (คะแนนจาก 1 ถึง 5) คำนวณได้จากสูตรนี้

$$= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับขั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.8$$

คิดเป็นเกณฑ์แบ่งช่วงคะแนนในแต่ละระดับขั้น ดังนี้

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นคำถามปลายปิด (Close ended question) โดยลักษณะคำถามจะแบ่งตามมาตรวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

ข้อที่ 21 - 25 เป็นคำถามเกี่ยวกับความสม่ำเสมอของผลงาน

ข้อที่ 26 - 30 เป็นคำถามเกี่ยวกับการขาดงานหรือลางาน

ข้อที่ 31 - 35 เป็นคำถามเกี่ยวกับการลาออกจากงานหรือขอโยกย้ายงาน

ซึ่งมีเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินค่า 5 ระดับ ตามหลักของ Likert Scale

(อ้างถึงใน นิภาพร เจนกิจพาณิชย์กุล, 2552 : 51) ดังนี้

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด คะแนนเท่ากับ 5

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมาก คะแนนเท่ากับ 4

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานปานกลาง คะแนนเท่ากับ 3

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานน้อย คะแนนเท่ากับ 2

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด คะแนนเท่ากับ 1

สำหรับเกณฑ์เฉลี่ยการแปลความหมายเพื่อจัดระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งช่วงคะแนนจากจำนวนระดับขั้นเท่ากับ 5 ชั้น (คะแนนจาก 1 ถึง 5) คำนวณได้จากสูตรนี้

$$= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.8$$

คิดเป็นเกณฑ์แบ่งช่วงคะแนนในแต่ละระดับชั้น ดังนี้

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.00 - 1.80 หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 1.81 - 2.60 หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 2.61 - 3.40 หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 3.41 - 4.20 หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ค่าเฉลี่ยคะแนนระหว่าง 4.21 - 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือแบบสอบถาม

1. การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ผู้ค้นคว้าได้นำแบบสอบถามไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อช่วยพิจารณาความถูกต้องของเนื้อหาในแบบสอบถาม
2. ได้ทำการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการหาค่า ของครอนบักแอลฟา (Cronbach's alpha) โดยทดสอบกับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกันกับที่ทำการศึกษา จำนวน 30 ตัวอย่าง และนำแบบสอบถามทั้ง 30 ชุด นั้นมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยในการวิเคราะห์ได้กำหนดค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงถือว่าแบบสอบถามนั้นมีความน่าเชื่อถือสามารถ นำไปใช้ได้จริง (นิสิวัฒน์ บุญมี, 2553 : 61)

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้จาก 2 แหล่ง ได้แก่

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการตอบแบบสอบถามจำนวน 331 ชุด ของบุคลากรหน่วยงานต่าง ๆ ใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (จังหวัดนนทบุรี)

วิธีการ ผู้ศึกษาใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถาม จำนวน 331 ชุด ไปยังบุคลากรหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (จังหวัดนนทบุรี) และกำหนดเวลาการรับแบบสอบถามคืน

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่มีการเก็บรวบรวมไว้แล้วทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน ได้แก่ หนังสือทางวิชาการ บทความ วิทยานิพนธ์ และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต วารสารทางวิชาการต่าง ๆ

3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For Window (Statistical Package for Sciences) โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาทั้งหมดมาตรวจสอบข้อมูล ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความถูกต้องแล้วมาลงรหัส

3. การประมวลผลข้อมูล นำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วมาบันทึกและประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS) สำหรับการทําวิจัย

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.6.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

1. การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และตำแหน่งงานในปัจจุบัน

2. ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้อธิบายข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำและขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3.6.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้วิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อดังนี้

1. สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่แตกต่างกันใช้การวิเคราะห์สถิติแบบ t-test และ F-test (One-way ANOVA) และ การหาค่า LSD (Least Significant Difference)

2. สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ใช้การวิเคราะห์สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

การแปลความหมายข้อมูลเพื่อจัดระดับความสัมพันธ์แบ่งออกเป็นช่วง (ขจิตรพร คมขำ, 2554 : 33) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
0.81 ขึ้นไป	สูงมาก
0.61 - 0.80	ค่อนข้างสูง
0.41 - 0.60	ปานกลาง
0.21 - 0.40	ค่อนข้างต่ำ
0.01 - 0.20	ต่ำ
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เป็นบวก (+) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เป็นบวก (-) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช” โดยข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 ชุด โดยได้ทำการวิเคราะห์ผลการศึกษาและกำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบที (t-Distribution)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบเอฟ (F-Distribution)
df	แทน	ค่าองศาแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ค่าผลรวมของคะแนนกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลรวมของคะแนนยกกำลังสอง (Mean of Squares)
Sig.	แทน	ค่าระดับนัยสำคัญของสถิติทดสอบ (Significance)
e	แทน	ค่าความผิดพลาดหรือค่าความคาดเคลื่อน
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation)
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และตำแหน่งงานในปัจจุบัน แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่แตกต่างกันใช้การวิเคราะห์สถิติแบบ t-test และ F-test (One-way ANOVA) และ การหาค่า LSD (Least Significant Difference)

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ใช้การวิเคราะห์สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

4.2 ผลการวิเคราะห์

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน/รับราชการ และตำแหน่งงานในปัจจุบัน

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	124	37.50
หญิง	207	62.50
รวม	331	100.00
อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	12	03.60
25-30 ปี	45	13.60
31-35 ปี	109	32.90
36-40 ปี	66	19.90
41-45 ปี	76	23.00
46-50ปี	23	06.90
รวม	331	100.00

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน/รับราชการ และตำแหน่งงานในปัจจุบัน (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	112	33.80
สมรส/อยู่ด้วยกัน	207	62.50
หย่า/หม้าย	12	03.60
รวม	331	100.00
ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	04.20
ปริญญาตรี	193	58.30
ปริญญาโท	3	00.90
ปริญญาเอก	121	36.60
รวม	331	100.00
ประสบการณ์การทำงาน/รับราชการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	15	04.50
1-5 ปี	58	17.50
6-10 ปี	198	59.80
10 ปี ขึ้นไป	60	18.10
รวม	331	100.00
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ข้าราชการ(สายสอน)	60	18.10
ข้าราชการ(สายสนับสนุน)	61	18.40
พนักงานมหาวิทยาลัย	45	13.60
ลูกจ้างประจำ	75	22.70
ลูกจ้างชั่วคราว	90	27.20
รวม	331	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จากการส่งแบบสอบถามไป 331 ชุด มีผู้ตอบแบบสอบถามครบทั้ง 331 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และจากการตอบแบบสอบถามสามารถจำแนกตามตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

1. เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 และเพศชาย จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50

2. อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุระหว่าง 31-35 ปี ขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 32.90 รองลงมา มีอายุระหว่าง 41-45 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 23.00 อายุระหว่าง 36-40 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 19.90 อายุระหว่าง 25-30 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 13.60 อายุระหว่าง 46-50 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 6.90 และอายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.60 ตามลำดับ

3. สถานภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในสถานะภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน มากที่สุด จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 สถานภาพโสด จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 33.80 และสถานะภาพหย่า/หม้าย จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.60 ตามลำดับ

4. ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 58.30 รองลงมา มีการศึกษาในระดับปริญญาเอก จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 36.60 การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.20 และการศึกษา ระดับปริญญาโท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.90 ตามลำดับ

5. ประสบการณ์การทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี มากที่สุด จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 59.80 รองลงมา มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 18.10 มีประสบการณ์ 1-5 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 และมีประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.50 ตามลำดับ

6. ตำแหน่งงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวมากที่สุด จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 27.20 รองลงมา เป็นตำแหน่งลูกจ้างประจำ จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 22.70 ตำแหน่งข้าราชการ (สายสนับสนุน) จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 18.40 ตำแหน่งข้าราชการ (สายสอน) จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 18.10 และ ตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 13.60 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำโดยเสนอในรูปแบบของความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จำแนกเป็นรายชื่อ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ

ผู้นำแบบสั่งการ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. ผู้นำสั่งการทุกเรื่องโดยไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น	-	37 (11.20)	198 (59.80)	96 (29.00)	-	2.82	0.61	ปานกลาง	4
2. ผู้นำต้องการให้บุคลากรเชื่อฟังและทำตามคำสั่งโดยไม่มีเงื่อนไข	-	111 (33.50)	115 (34.70)	105 (31.70)	-	3.02	0.81	ปานกลาง	2
3. ผู้นำไม่รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของบุคลากร	-	101 (30.50)	163 (49.20)	67 (20.20)	-	3.10	0.71	ปานกลาง	1
4. ผู้นำตั้งกฎระเบียบข้อบังคับและให้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด	-	45 (13.60)	235 (71.00)	43 (13.00)	8 (2.40)	2.96	0.60	ปานกลาง	3
5. ผู้นำไม่มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวบุคลากร	-	9 (2.70)	213 (64.40)	109 (32.90)	-	2.70	0.52	ปานกลาง	5
รวม						2.92	0.65	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยเห็นด้วยในระดับปานกลางเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำแบบสั่งการ มีค่าเฉลี่ย 2.92 และเมื่อพิจารณารายข้อสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ อันดับที่ 1 คือ ผู้นำไม่รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของบุคลากร ($\bar{X} = 3.10$) รองลงมา คือ ผู้นำต้องการให้บุคลากรเชื่อฟังและทำตามคำสั่งโดยไม่มีเงื่อนไข ($\bar{X} = 3.02$) และผู้นำไม่มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวบุคลากร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.70$)

ตารางที่ 4.3 รูปแบบภาวะผู้นำแบบขายความคิด

ผู้นำแบบขายความคิด	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
6. ผู้นำมีความเชื่อมั่นในวิธีการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสูง	-	-	235 (71.00)	96 (29.00)	-	2.71	0.45	ปานกลาง	1
7. ผู้นำมีส่วนช่วยแก้ไขปัญหาหรือให้คำปรึกษาเมื่อบุคลากรเกิดปัญหาหรือมีความยากลำบากในการทำงาน	-	-	113 (34.10)	210 (63.40)	8 (2.40)	2.32	0.52	น้อย	5

ตารางที่ 4.3 รูปแบบภาวะผู้นำแบบขายความคิด (ต่อ)

ผู้นำแบบขายความคิด	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
8. ผู้นำยอมให้บุคลากรตัดสินใจ เกี่ยวกับการทำงานบางเรื่อง แต่ ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแล	-	12 (3.60)	133 (40.20)	178 (53.80)	8 (2.40)	2.45	0.61	น้อย	2
9. ผู้นำไม่ได้สั่งงานให้บุคลากร ปฏิบัติงานตาม โดยไม่มีข้อแม้	-	-	230 (69.50)	17 (5.10)	84 (25.40)	2.44	0.87	น้อย	3
10. ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจในการ ทำงานทุกเรื่อง แต่จะชี้แจง เหตุผลให้บุคลากรทราบถึง เหตุผลที่ตัดสินใจ	-	-	133 (40.20)	173 (52.30)	25 (7.60)	2.33	0.61	น้อย	4
		รวม				2.45	0.61	น้อย	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำแบบขายความคิด มีค่าเฉลี่ย 2.45 และเมื่อพิจารณารายชื่อสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ อันดับที่ 1 คือ ผู้นำมีความเชื่อมั่นในวิธีการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสูง ($\bar{X} = 2.71$) รองลงมาคือ ผู้นำยอมให้บุคลากรตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานบางเรื่อง แต่ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแล ($\bar{X} = 2.45$) และผู้นำมีส่วนช่วยแก้ไขปัญหาหรือให้คำปรึกษาเมื่อบุคลากรเกิดปัญหาหรือมีความยากลำบากในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.32$)

ตารางที่ 4.4 รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
11. ผู้นำมีความเป็นกันเองกับ บุคลากร โดยบุคลากรสามารถ แสดงความคิดเห็นต่อกันได้ อย่างเปิดเผยและมีความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน	-	96 (29.00)	235 (71.00)	-	-	3.29	0.45	ปานกลาง	3
12. ผู้นำแสดงความไว้วางใจ โดยให้บุคลากรสามารถมีส่วน ร่วมในการปรับปรุงการทำงาน และกำหนดเป้าหมาย	-	95 (28.70)	197 (59.50)	39 (11.80)	-	3.17	0.61	ปานกลาง	5
13. ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของ บุคลากร	-	213 (64.40)	118 (35.60)	2 (6.60)	-	3.64	0.48	มาก	1

ตารางที่ 4.4 รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (ต่อ)

ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
14. ผู้นำแจ้งข้อมูลนโยบาย แผนการทำงาน ตลอดจน ความก้าวหน้าด้านต่าง ๆ ของ หน่วยงานแก่บุคลากรทราบ	-	171	160	-	-	3.52	0.50	มาก	2
		(51.70)	(48.30)						
15. ผู้นำให้ความสำคัญกับ ความคิดเห็นของส่วนรวม มากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว	-	72	256	3	-	3.21	0.43	ปานกลาง	4
		(21.80)	(77.30)	(0.90)					
รวม						3.67	0.49	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ย 3.67 และเมื่อพิจารณารายข้อสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ อันดับที่ 1 คือ ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ($\bar{X} = 3.64$) รองลงมา คือ ผู้นำแจ้งข้อมูลนโยบายแผนการทำงาน ตลอดจนความก้าวหน้าด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานแก่บุคลากรทราบ ($\bar{X} = 3.52$) และผู้นำแสดงความไว้วางใจโดยให้บุคลากรสามารถมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงานและกำหนดเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.17$)

ตารางที่ 4.5 รูปแบบภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ

ผู้นำแบบมอบอำนาจ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
16. ผู้นำมีความเชื่อมั่นและ ไว้วางใจในความรู้ความสามารถ ของบุคลากร	-	24	226	81	-	2.83	0.54	ปานกลาง	4
		(7.30)	(68.30)	(24.50)					
17. ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรมี อิสระเลือกทางปฏิบัติงาน ได้ด้วย ตนเอง โดยไม่เข้าไปก้าวก่าย	-	83	143	105	-	2.93	0.75	ปานกลาง	2
		(25.10)	(43.20)	(31.70)					
18. ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากร พิจารณาตัดสินใจ ในการทำงาน อย่างเต็มที่	-	73	191	67	-	3.02	0.65	ปานกลาง	1
		(22.10)	(57.70)	(20.20)					
19. ผู้นำให้เกียรติและให้อิสระ แก่บุคลากรอย่างเต็มที่	-	17	263	43	8	2.87	0.51	ปานกลาง	3
		(5.10)	(79.50)	(13.00)	(2.40)				

ตารางที่ 4.5 รูปแบบภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ (ต่อ)

ผู้นำแบบมอบอำนาจ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
20.ผู้นำไม่เข้ามาทักทายหรือสั่ง การใด ๆ กับบุคลากร	-	9	213	109	-	2.70	0.52	ปานกลาง	5
		(2.70)	(64.40)	(32.90)					
	รวม					2.87	0.59	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำแบบมอบอำนาจ มีค่าเฉลี่ย 2.87 และเมื่อพิจารณารายข้อสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ อันดับที่ 1 คือ ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรพิจารณาตัดสินใจ ในการทำงานอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 3.02$) รองลงมา คือ ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระเลือกทางปฏิบัติงาน ได้ด้วยตนเอง โดยไม่เข้าไปทักทาย ($\bar{X} = 2.93$) และผู้นำไม่เข้ามาทักทายหรือสั่งการใด ๆ กับบุคลากรมีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.70$)

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน (ความถี่) ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยสรุป

ภาวะผู้นำ	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
ผู้นำแบบสั่งการ	2.92	0.65	ปานกลาง	2
ผู้นำแบบขายความคิด	2.45	0.61	น้อย	4
ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	3.67	0.49	มาก	1
ผู้นำแบบมอบอำนาจ	2.87	0.59	ปานกลาง	3

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อันดับที่ 1 คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ย 3.67 รองลงมา คือภาวะผู้นำแบบสั่งการ มีค่าเฉลี่ย 2.92 ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ มีค่าเฉลี่ย 2.87 และอันดับสุดท้าย คือ ภาวะผู้นำแบบขายความคิด มีค่าเฉลี่ย 2.45

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเสนอในรูปแบบของ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตารางที่ 4.7 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน

ความสม่ำเสมอของผลงาน	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
21. ท่านสามารถปฏิบัติงานตาม คำสั่งของผู้บังคับบัญชาได้ เนื่องจากคำสั่งมีความชัดเจน	-	37 (11.20)	198 (59.80)	96 (29.00)	-	2.82	0.61	ปานกลาง	4
22. ท่านสามารถทำงานที่ได้รับ มอบหมายออกมาอย่างมี คุณภาพ	-	111 (33.50)	115 (34.70)	105 (31.70)	-	3.12	0.81	ปานกลาง	1
23. ผลงานของท่านมีความ บกพร่องของงานน้อยลง	-	101 (30.50)	163 (49.20)	67 (20.20)	-	3.10	0.71	ปานกลาง	2
24. ท่านมีความตั้งใจและ กระตือรือร้นในการทำงาน	-	45 (13.60)	235 (71.00)	43 (13.00)	8 (2.40)	2.96	0.60	ปานกลาง	3
25. ท่านให้ความร่วมมือกัน ในการปฏิบัติงาน	-	9 (2.70)	213 (64.40)	109 (32.90)	-	2.70	0.52	ปานกลาง	5
รวม						2.94	0.65	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความสม่ำเสมอของผลงาน มีค่าเฉลี่ย 2.94 และเมื่อพิจารณารายชื่อสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ อันดับที่ 1 คือ ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายออกมาอย่างมีคุณภาพ ($\bar{X} = 3.12$) รองลงมา คือ ผลงานของท่านมีความบกพร่องของงานน้อยลง ($\bar{X} = 3.10$) และท่านให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.70$)

ตารางที่ 4.8 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการขาดงานหรือลางาน

การขาดงานหรือลางาน	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
26. งานที่ท่านทำอยู่ไม่มีความ ซ้ำซากจำเจ	-	96 (29.00)	235 (71.00)	-	-	2.71	0.45	ปานกลาง	1
27. ท่านไม่มีความท้อแท้เมื่อ หน้าไม่พอใจงานที่ทำอยู่	8 (2.40)	210 (63.40)	113 (34.10)	-	-	2.32	0.52	น้อย	5
28. ท่านพอใจกับค่าตอบแทน หรือรายได้	8 (2.40)	178 (53.80)	133 (40.20)	12 (3.60)	-	2.45	0.62	น้อย	2

ตารางที่ 4.8 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการขาดงานหรือลางาน (ต่อ)

การขาดงานหรือลางาน	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
29. หน่วยงานที่ท่านทำงานอยู่ ไม่มีปัญหาด้านสัมพันธภาพ ระหว่างผู้ร่วมงานในหน่วยงาน เดียวกัน	84 (25.4)	17 (5.10)	230 (69.50)	-	-	2.44	0.87	น้อย	3
30. โอกาสก้าวหน้าในการ ทำงานมีหลักเกณฑ์และไม่มี ความเป็นธรรม	25 (7.60)	173 (52.30)	133 (40.20)	-	-	2.33	0.61	น้อย	4
รวม						2.45	0.61	น้อย	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการขาดงานหรือลางาน มีค่าเฉลี่ย 2.45 และเมื่อพิจารณารายข้อสามารถเรียงลำดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยดูจากค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ อันดับที่ 1 คือ งานที่ท่านทำอยู่ไม่มีความซ้ำซากจำเจ ($\bar{X} = 2.71$) รองลงมา คือ ท่านพอใจกับค่าตอบแทนหรือรายได้ ($\bar{X} = 2.45$) และท่านไม่มีความท้อแท้เบื่อหน่าย ไม่พอใจงานที่ท่านทำอยู่ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.32$)

ตารางที่ 4.9 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการลาออก

การลาออก	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
31. ผู้บังคับบัญชาของท่านมี ความยุติธรรม	-	96 (29.00)	198 (59.80)	37 (11.20)	-	2.82	0.61	ปานกลาง	4
32. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาสามารถให้ความ ช่วยเหลือหรือแนะนำได้	-	105 (31.70)	115 (34.70)	111 (33.50)	-	3.02	0.81	ปานกลาง	2
33. ท่านได้รับความเป็นอิสระ ในการปฏิบัติงาน	-	67 (20.20)	163 (49.20)	101 (30.50)	-	3.10	0.71	ปานกลาง	1
34. งานที่ท่านทำมีปริมาณที่ ไม่มาก	8 (2.40)	43 (13.00)	235 (71.00)	45 (13.60)	-	2.96	0.60	ปาน กลาง	3
35. ท่านได้รับมอบหมายงาน ให้ทำอย่างเป็นธรรม	-	109 (32.90)	213 (64.40)	9 (2.70)	-	2.70	0.52	ปาน กลาง	5
รวม						2.92	0.65	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการลาออก มีค่าเฉลี่ย 2.92 และเมื่อพิจารณารายข้อสามารถเรียงลำดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยดูจากค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ อันดับที่ 1 คือ ท่านได้รับความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.10$) รองลงมา คือ เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานผู้บังคับบัญชาสามารถให้ความช่วยเหลือหรือแนะนำได้ ($\bar{X} = 3.02$) และท่านได้รับมอบหมายงานให้ทำอย่างเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.70$)

ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวน (ความถี่) ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยสรุปในเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจ	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับความคิดเห็น	อันดับ	อันดับปัญหา
ความสม่ำเสมอของผลงาน	2.94	0.65	ปานกลาง	1	3
การขาดงานหรือลางาน	2.45	0.61	น้อย	3	1
การลาออก	2.92	0.65	ปานกลาง	2	2
ภาพรวม	02.77	00.64	ปานกลาง		

ผลจากตารางที่ 4.10 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อันดับที่ 1 คือ ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 รองลงมา คือ ด้านการลาออก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 และด้านการขาดงานหรือลางาน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.45 เป็นอันดับสุดท้าย

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 เพศของบุคคลที่แตกต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ สถิติ Independent Sample t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ซึ่งจะยอมรับสมมติฐาน เมื่อพบว่าค่า Sig. มีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามเพศ

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	เพศ	Mean	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
1. ความสม่ำเสมอของผลงาน	ชาย	2.82	0.415	-2.858	0.005*
	หญิง	2.98	0.536		
2. การขาดงานหรือลางาน	ชาย	2.33	0.566	-3.689	0.000*
	หญิง	2.52	0.390		
3. การลาออก	ชาย	2.82	0.415	-2.858	0.005*
	หญิง	2.98	0.536		
รวม	ชาย	2.66	0.400	-3.642	0.000*
	หญิง	2.83	0.424		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามเพศ พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแต่ละด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ เพศหญิง มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความสม่ำเสมอของผลงาน (ค่าเฉลี่ย 2.98) ด้านการขาดงานหรือลางาน (ค่าเฉลี่ย 2.52) และด้านการลาออก (ค่าเฉลี่ย 2.83) ซึ่งมากกว่าเพศชายที่มีค่าเฉลี่ย 2.82, 2.33 และ 2.66 ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 1.2 อายุของบุคคลที่ต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชที่ต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ สถิติ One-way ANOVA เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ซึ่งจะยอมรับสมมติฐาน เมื่อพบว่าค่า Sig. มีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามอายุ

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ความสม่ำเสมอของผลงาน	ระหว่างกลุ่ม	19.772	5	3.954	20.553	0.000*
	ภายในกลุ่ม	62.530	325	0.192		
	รวม	82.302	330			
2. การขาดงานหรือลางาน	ระหว่างกลุ่ม	16.432	5	3.286	18.642	0.000*
	ภายในกลุ่ม	57.295	325	0.176		
	รวม	73.727	330			
3. การลาออก	ระหว่างกลุ่ม	19.772	5	3.954	20.553	0.000*
	ภายในกลุ่ม	62.530	325	0.192		
	รวม	82.302	330			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	16.510	5	3.302	25.277	0.000*
	ภายในกลุ่ม	42.457	325	0.131		
	รวม	58.967	330			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามอายุ พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแต่ละด้านที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้มีการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน

อายุ	Mean Difference (I - J)						
	Mean	กลุ่ม J					
		น้อยกว่า 25 ปี	25-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41-45 ปี	46-50 ปี
กลุ่ม I	Mean	2.60	3.17	2.95	2.52	3.16	2.80
น้อยกว่า 25 ปี	2.60	-	-0.57 (0.000*)	-0.35 (0.009*)	0.08 (0.538)	-0.56 (0.000*)	-0.20 (0.201)
25-30 ปี	3.17	-	-	0.22 (0.006*)	0.65 (0.000*)	0.01 (0.945)	0.37 (0.001*)
31-35 ปี	2.95	-	-	-	0.44 (0.000*)	-0.22 (0.001*)	0.15 (0.131)
36-40 ปี	2.52	-	-	-	-	-0.65 (0.000*)	-0.28 (0.008*)
41-45 ปี	3.16	-	-	-	-	-	0.36 (0.001*)
46-50 ปี	2.80	-	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความสม่ำเสมอของผลงาน จำแนกตามอายุ พบว่า

บุคลากรที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านความสม่ำเสมอของผลงาน น้อยกว่าบุคลากรที่มีอายุ 25-30 ปี บุคลากรที่มีอายุ 31-35 ปี และบุคลากรที่มีอายุ 41-45 ปี ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.57, 0.35 และ 0.56 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีอายุ 25-30 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านความสม่ำเสมอของผลงาน มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 31-35 ปี บุคลากรที่มีอายุ 36-40 ปี และบุคลากรที่มีอายุ 46-50 ปี ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.22, 0.65 และ 0.37 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีอายุ 31-35 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านความสม่ำเสมอของผลงาน มากกว่า บุคลากรที่มีอายุ 36-40 ปี ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.44 และมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านความสม่ำเสมอของผลงาน น้อยกว่าบุคลากรที่มีอายุ 41-45 ปี ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.22

บุคลากรที่มีอายุ 36-40 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านความสม่ำเสมอของผลงาน น้อยกว่า บุคลากรที่มีอายุ 41-45 ปีและบุคลากรที่มีอายุ 46-50 ปี ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.65 และ 0.28 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีอายุ 41-45 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านความสม่ำเสมอของผลงาน มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 46-50 ปี ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.36

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชจำแนกตามอายุเป็นรายคู่ ด้านการขาดงานหรือการลางาน

อายุ	Mean Difference (I - J)						
	Mean	กลุ่ม J					
		น้อยกว่า 25 ปี	25-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41-45 ปี	46-50 ปี
กลุ่ม I	Mean	2.20	2.32	2.63	2.09	2.63	2.40
น้อยกว่า 25 ปี	2.20	-	-0.12 (0.398)	-0.43 (0.001*)	0.11 (0.395)	-0.43 (0.001*)	-0.20 (0.182)
25-30 ปี	2.32	-	-	-0.32 (0.000*)	0.23 (0.005*)	-0.32 (0.000*)	-0.08 (0.433)
31-35 ปี	2.63	-	-	-	0.55 (0.000*)	0.00 (0.982)	0.23 (0.016*)
36-40 ปี	2.09	-	-	-	-	-0.54 (0.000*)	-0.31 (0.002*)
41-45 ปี	2.63	-	-	-	-	-	0.23 (0.021*)
46-50 ปี	2.40	-	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการขาดงานหรือการลางาน จำแนกตามอายุ พบว่า

บุคลากรที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในการขาดงานหรือการลางาน น้อยกว่าบุคลากรที่มีอายุ 31-35 ปี และบุคลากรที่มีอายุ 41-45 ปี ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.43 และ 0.43 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีอายุ 25-30 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านการขาดงานหรือการลางาน น้อยกว่าบุคลากรที่มีอายุ 31-35 ปี และบุคลากรที่มีอายุ 41-45 ปี ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.32 และ 0.32 ตามลำดับ และมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านการขาดงานหรือการลางาน มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 36-40 ปี ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.23

บุคลากรที่มีอายุ 31-35 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านการขาดงานหรือการลางาน มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 36-40 ปี และบุคลากรที่มีอายุ 46-50 ปี ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.55 และ 0.23 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีอายุ 36-40 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านการขาดงานหรือการลางาน น้อยกว่าบุคลากรที่มีอายุ 41-45 ปี และบุคลากรที่มีอายุ 46-50 ปี ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.54 และ 0.31 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีอายุ 41-45 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านการขาดงานหรือการลางาน มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 46-50 ปี ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.23

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชจำแนกตามอายุเป็นรายคู่ ด้านการลาออก

อายุ	Mean Difference (I - J)						
	Mean	กลุ่ม J					
		น้อยกว่า 25 ปี	25-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41-45 ปี	46-50 ปี
กลุ่ม I	Mean	2.60	3.17	2.95	2.52	3.16	2.80
น้อยกว่า 25 ปี	2.60	-	-0.57 (0.000*)	-0.35 (0.009*)	0.08 (0.538)	-0.56 (0.000*)	-0.20 (0.201)
25-30 ปี	3.17	-	-	0.22 (0.006*)	0.65 (0.000*)	0.01 (0.945)	0.37 (0.001*)
31-35 ปี	2.95	-	-	-	0.44 (0.000*)	-0.22 (0.001*)	0.15 (0.131)
36-40 ปี	2.52	-	-	-	-	-0.65 (0.000*)	-0.28 (0.008*)
41-45 ปี	3.16	-	-	-	-	-	0.36 (0.001*)
46-50 ปี	2.80	-	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการลาออก จำแนกตามอายุ พบว่า

บุคลากรที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการลาออก น้อยกว่าบุคลากรที่มีอายุ 25-30 ปี บุคลากรที่มีอายุ 31-35 ปี และบุคลากรที่มีอายุ 41-45 ปี ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.57, 0.35 และ 0.56 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีอายุ 25-30 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการลาออก มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 31-35 ปี บุคลากรที่มีอายุ 36-40 ปี และบุคลากรที่มีอายุ 46-50 ปี ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.22, 0.65 และ 0.37 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีอายุ 31-35 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการลาออก มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 36-40 ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.44 และมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านการลาออก น้อยกว่าบุคลากรที่มีอายุ 41-45 ปี ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.22

บุคลากรที่มีอายุ 36-40 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการลาออก น้อยกว่าบุคลากรที่มีอายุ 41-45 ปีและบุคลากรที่มีอายุ 46-50 ปี ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.65 และ 0.28 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีอายุ 41-45 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการลาออก มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 46-50 ปี ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.36

สมมติฐานที่ 1.3 สถานภาพของบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชที่แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ สถิติ One-way ANOVA เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ซึ่งจะยอมรับสมมติฐาน เมื่อพบว่าค่า Sig. มีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามสถานภาพ

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ความสม่ำเสมอของผลงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.457	2	0.229	0.916	0.401
	ภายในกลุ่ม	81.845	328	0.250		
	รวม	82.302	330			

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามสถานภาพ (ต่อ)

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
2. การขาดงานหรือลางาน	ระหว่าง	2.998	2	1.499	6.952	0.001**
	กลุ่ม	70.729	328	0.216		
	ภายในกลุ่ม	73.727	330			
	รวม					
3. การลาออก	ระหว่าง	0.457	2	0.229	0.916	0.401
	กลุ่ม	81.845	328	0.250		
	ภายในกลุ่ม	82.302	330			
	รวม					
รวม	ระหว่าง	0.973	2	0.487	2.752	0.065
	กลุ่ม	57.994	328	0.177		
	ภายในกลุ่ม	58.967	330			
	รวม					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามสถานภาพ พบว่า โดยรวมมีค่า Sig. เท่ากับ 0.065 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน สรุปได้ว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.4 ระดับการศึกษาของบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ สถิติ One-way ANOVA เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ซึ่งจะยอมรับสมมติฐาน เมื่อพบว่าค่า Sig. มีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมราชจำแนกตามระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน

ขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ความสม่ำเสมอ ของผลงาน	ระหว่าง	11.399	3	3.800	17.525	0.000**
	กลุ่ม	70.903	327	0.217		
	ภายในกลุ่ม	82.302	330			
	รวม					
2. การขาดงานหรือ ลางาน	ระหว่าง	14.613	3	4.871	26.945	0.000**
	กลุ่ม	59.114	327	0.181		
	ภายในกลุ่ม	73.727	330			
	รวม					
3. การลาออก	ระหว่าง	11.399	3	3.800	17.525	0.000**
	กลุ่ม	70.903	327	0.217		
	ภายในกลุ่ม	82.302	330			
	รวม					
รวม	ระหว่าง	12.088	3	4.029	28.106	0.000**
	กลุ่ม	46.879	327	0.143		
	ภายในกลุ่ม	58.967	330			
	รวม					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้าน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05
ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน สรุปได้ว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการ
ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้มีการ
ทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD (Significant Difference) ดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน

ระดับการศึกษา		Mean Difference (I - J)			
		กลุ่ม J			
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
กลุ่ม I	Mean	2.40	2.82	3.13	3.13
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.40	-	-0.42 (0.001*)	-0.73 (0.014*)	-0.73 (0.000*)
ปริญญาตรี	2.82	-	-	-0.31 (0.248)	-0.31 (0.000*)
ปริญญาโท	3.13	-	-	-	-0.00 (0.998)
ปริญญาเอก	3.13	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่าด้านความสม่ำเสมอของผลงานจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความสม่ำเสมอของผลงาน น้อยกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.42, 0.73 และ 0.73 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความสม่ำเสมอของผลงาน น้อยกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.31

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ ด้านการขาดงานหรือการลางาน

ระดับการศึกษา		Mean Difference (I - J)			
		กลุ่ม J			
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
กลุ่ม I	Mean	2.14	2.30	2.40	2.72
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.14	-	-0.16 (0.181)	-0.26 (0.343)	-0.58 (0.000*)
ปริญญาตรี	2.30	-	-	-0.10 (0.688)	-0.42 (0.000*)
ปริญญาโท	2.40	-	-	-	-0.32 (0.196)
ปริญญาเอก	2.72	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่าด้านการขาดงานหรือการลางาน จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการขาดงานหรือการลางาน น้อยกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.58

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการขาดงานหรือการลางาน น้อยกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.42

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ ด้านการลาออก

ระดับการศึกษา		Mean Difference (I - J)			
		กลุ่ม J			
กลุ่ม I	Mean	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.40	-	-0.42 (0.001*)	-0.73 (0.014*)	-0.73 (0.000*)
ปริญญาตรี	2.82	-	-	-0.31 (0.248)	-0.31 (0.000*)
ปริญญาโท	3.13	-	-	-	-0.00 (0.998)
ปริญญาเอก	3.13	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่าด้านการลาออกจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการลาออกน้อยกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.42, 0.73 และ 0.73 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการลาออกน้อยกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.31

สมมติฐานที่ 1.5 ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชที่แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ สถิติ One-way ANOVA เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ซึ่งจะยอมรับสมมติฐาน เมื่อพบว่าค่า Sig. มีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ความสม่ำเสมอของผลงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.629	3	0.543	2.200	0.088
	ภายในกลุ่ม	80.674	327	0.247		
	รวม	82.302	330			
2. การขาดงานหรือลางาน	ระหว่างกลุ่ม	5.838	3	1.946	9.373	0.000**
	ภายในกลุ่ม	67.889	327	0.208		
	รวม	73.727	330			
3. การลาออก	ระหว่างกลุ่ม	1.629	3	0.543	2.200	0.088
	ภายในกลุ่ม	80.674	327	0.247		
	รวม	82.302	330			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.172	3	0.391	2.211	0.087
	ภายในกลุ่ม	57.795	327	0.177		
	รวม	58.967	330			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมมีค่า Sig. เท่ากับ 0.087 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน สรุปได้ว่า ประสบการณ์การปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.6 ตำแหน่งงานในปัจจุบันของบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ สถิติ One-way ANOVA เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ซึ่งจะยอมรับสมมติฐาน เมื่อพบว่าค่า Sig. มีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาราช จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบันที่แตกต่างกัน

ขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ความสม่ำเสมอ ของผลงาน	ระหว่างกลุ่ม	17.154	4	4.288	21.459	0.000**
	ภายในกลุ่ม	65.148	326	0.200		
	รวม	82.302	330			
2. การขาดงานหรือ ลางาน	ระหว่างกลุ่ม	21.519	4	5.380	33.593	0.000**
	ภายในกลุ่ม	52.208	326	0.160		
	รวม	73.727	330			
3. การลาออก	ระหว่างกลุ่ม	17.154	4	4.288	21.459	0.000**
	ภายในกลุ่ม	65.148	326	0.200		
	รวม	82.302	330			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	18.034	4	4.509	35.907	0.000**
	ภายในกลุ่ม	40.933	326	0.126		
	รวม	58.967	330			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน พบว่า โดยรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05
ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน สรุปได้ว่า ตำแหน่งงานในปัจจุบันที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจ
ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำ
การทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD (Significant Difference) ดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบันเป็นรายคู่ ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน

		Mean Difference (I - J)				
ตำแหน่ง	Mean	กลุ่ม J				
		ข้าราชการ (สายสอน)	ข้าราชการ (สายสนับสนุน)	พนักงาน มหาวิทยาลัย	ลูกจ้าง ประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
กลุ่ม I	Mean	3.14	3.13	2.94	2.53	2.95
ข้าราชการ (สายสอน)	3.14	-	0.12 (0.881)	0.20 (0.022*)	0.61 (0.000*)	0.19 (0.011*)
ข้าราชการ (สายสนับสนุน)	3.13	-	-	0.19 (0.031*)	0.60 (0.000*)	0.18 (0.016*)
พนักงาน มหาวิทยาลัย	2.94	-	-	-	0.41 (0.000*)	-0.01 (0.892)
ลูกจ้าง ประจำ	2.53	-	-	-	-	-0.42 (0.000*)
ลูกจ้าง ชั่วคราว	2.95	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน จำแนกตามตำแหน่งงานการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งข้าราชการ (สายสอน) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความสม่ำเสมอของผลงาน มากกว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.20, 0.61 และ 0.19 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีตำแหน่งข้าราชการ (สายสนับสนุน) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความสม่ำเสมอของผลงานมากกว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.19, 0.60 และ 0.18 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความสม่ำเสมอของผลงานมากกว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งลูกจ้างประจำ ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.41

บุคลากรที่มีตำแหน่งลูกจ้างประจำ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความสม่ำเสมอของผลงานน้อยกว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.42

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบันเป็นรายคู่ ด้านการขาดงานหรือลางาน

ตำแหน่ง	Mean	Mean Difference (I - J)				
		กลุ่ม J				
		ข้าราชการ (สายสอน)	ข้าราชการ (สายสนับสนุน)	พนักงาน มหาวิทยาลัย	ลูกจ้าง ประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
กลุ่ม I	Mean	2.72	2.72	2.56	2.07	2.34
ข้าราชการ (สายสอน)	2.72	-	-0.00 (0.950)	0.16 (0.050)	0.65 (0.000*)	0.38 (0.000*)
ข้าราชการ (สายสนับสนุน)	2.72	-	-	0.16 (0.043)	0.66 (0.000*)	0.38 (0.000*)
พนักงาน มหาวิทยาลัย	2.56	-	-	-	0.50 (0.000*)	0.22 (0.073)
ลูกจ้าง ประจำ	2.07	-	-	-	-	-0.42 (0.000*)
ลูกจ้าง ชั่วคราว	2.34	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการขาดงานหรือลางานจำแนกตามตำแหน่งงานการปฏิบัติงาน พบว่า

บุคลากรที่มีตำแหน่งข้าราชการ (สายสอน) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการขาดงานหรือลางานมากกว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.65 และ 0.38 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีตำแหน่งข้าราชการ (สายสนับสนุน) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการขาดงานหรือลางานมากกว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.66 และ 0.38

บุคลากรที่มีตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการขาดงานหรือลางานมากกว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งลูกจ้างประจำ ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.50

บุคลากรที่มีตำแหน่งลูกจ้างประจำ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการขาดงานหรือลางานน้อยกว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.42

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบันเป็นรายคู่ ด้านการลาออก

ตำแหน่ง	Mean Difference (I - J)					
	Mean	กลุ่ม J				
		ข้าราชการ (สายสอน)	ข้าราชการ (สายสนับสนุน)	พนักงาน มหาวิทยาลัย	ลูกจ้าง ประจำ	ลูกจ้าง ชั่วคราว
กลุ่ม I	Mean	3.14	3.13	2.94	2.53	2.95
ข้าราชการ (สายสอน)	3.14	-	0.01 (0.881)	0.20 (0.022*)	0.61 (0.000*)	0.19 (0.011*)
ข้าราชการ (สายสนับสนุน)	3.13	-	-	0.19 (0.031*)	0.60 (0.000*)	0.18 (0.016*)
พนักงาน มหาวิทยาลัย	2.94	-	-	-	0.41 (0.000*)	-0.01 (0.892)
ลูกจ้าง ประจำ	2.53	-	-	-	-	-0.42 (0.000*)
ลูกจ้าง ชั่วคราว	2.95	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการลาออก จำแนกตามตำแหน่งงานการปฏิบัติงาน พบว่า

บุคลากรที่มีตำแหน่งข้าราชการ (สายสอน) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการลาออก มากกว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.20, 0.61 และ 0.19 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีตำแหน่งข้าราชการ (สายสนับสนุน) มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการลาออก มากกว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.19, 0.60 และ 0.18 ตามลำดับ

บุคลากรที่มีตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการลาออก มากกว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งลูกจ้างประจำ ด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.41

บุคลากรที่มีตำแหน่งลูกจ้างประจำมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการลาออก น้อยกว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวด้วยผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.42

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์สเปียร์มัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางใด และมีความสัมพันธ์มากน้อยเพียงใด ใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ดังนั้นจะยอมรับสมมติฐาน เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

รูปแบบภาวะผู้นำ	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน				
	Pearson Correlation (r)	Sig. (2 - tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง	ลำดับ
ผู้นำแบบสั่งการ	0.940	0.000*	สูงมาก	เดียวกัน	1
ผู้นำแบบขยาคความคิด	0.697	0.000*	ค่อนข้างสูง	เดียวกัน	3
ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	0.393	0.000*	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน	4
ผู้นำแบบมอบอำนาจ	0.805	0.000*	สูงมาก	เดียวกัน	2

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์มัน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำทั้งสี่รูปแบบมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยรูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก (r เท่ากับ 0.94) ภาวะผู้นำแบบขยาคความคิดมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยมีความสัมพันธ์ในระดับ

ค่อนข้างสูง (r เท่ากับ 0.697) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ (r เท่ากับ 0.393) และภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก (r เท่ากับ 0.805)

ตารางที่ 4.27 ตารางสรุปสมมติฐาน

สมมติฐานที่	สถิติที่ใช้	Sig.	ผลการทดสอบ
1.1 เพศของบุคลากรที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	Independent Sample t-test	0.000*	ยอมรับ
1.2 อายุของบุคลากรที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	One-way ANOVA	0.000*	ยอมรับ
1.3 สถานภาพของบุคลากรที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	One-way ANOVA	0.065	ปฏิเสธ
1.4 ระดับการศึกษาของบุคลากรที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	One-way ANOVA	0.00*	ยอมรับ
1.5 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	One-way ANOVA	0.087	ปฏิเสธ
1.6 ตำแหน่งงานในปัจจุบันของบุคลากรที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	One-way ANOVA	0.000*	ยอมรับ
2.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	Correlation	0.000*	ยอมรับ
2.2 ภาวะผู้นำแบบขายความคิดมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	Correlation	0.000*	ยอมรับ
2.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	Correlation	0.000*	ยอมรับ
2.4 ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	Correlation	0.000*	ยอมรับ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางให้ผู้บริหารวางแผนในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการค้นคว้าอิสระเรื่องภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้ศึกษานำเสนอข้อมูลการวิเคราะห์โดยสรุปผลการศึกษา ออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

บุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 331 คน ในครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-35 ปี สถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงาน/รับราชการ 6-10 ปี ตำแหน่งงานลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบภาวะผู้นำ

ระดับความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 รองลงมาภาวะผู้นำแบบสั่งการมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87 และภาวะผู้นำแบบขายความคิด มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ระดับความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านความสม่ำเสมอของผลงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 รองลงมาด้านการลาออกมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 และด้านการขาดงานหรือลางานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่แตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.2 อายุของบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.3 สถานภาพของบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ในด้านการขาดงานหรือลางานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.4 ระดับการศึกษาของบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.5 ประสบการณ์การทำงานของบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ในด้านการขาดงานหรือลางานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.6 ตำแหน่งงานในปัจจุบันของบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

สมมติฐานที่ 2.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับสูงมาก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2.2 ภาวะผู้นำแบบขายความคิดมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2.4 ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับสูงมาก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. อภิปรายผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 อายุ 31-35 ปี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 32.90 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 58.30 ประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 59.80 ตำแหน่งงานลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 27.20 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะลักษณะงานส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นงานประเภทเอกสาร และงานบริการนักศึกษา จึงเป็นงานที่เหมาะสมกับเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนอายุของบุคลากรก็จะเป็นวัยกลางคนที่ม่ประสบการณ์ในการทำงาน และด้วยระดับการศึกษาวุฒิปริญญาตรี ซึ่งสอดคล้องกับอัตราค่าแรงที่สูงในยุครัฐบาลปัจจุบัน และตำแหน่งบุคลากรที่เปิดรับสมัครก็จะเปิดรับแต่พนักงานลูกจ้างชั่วคราวรายเดือนที่มีการเปิดรับสมัครที่จำนวนหลายอัตรา

2. อภิปรายผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบภาวะผู้นำ พบว่า ผู้นำมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีลักษณะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.67 รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบสั่งการ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.92 ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.87 และภาวะผู้นำแบบขายความคิด มี

ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.45 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการปกครองบังคับบัญชาเป็นการบริหารงานที่ผู้ทำหน้าที่ในการบังคับบัญชาให้ผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินงานตามที่ได้วางแผนการทำงานให้ได้มากที่สุดไปสู่วิธีเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้ มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชัยวัฒน์ ไบไม้ม (2546) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามในทัศนะของพนักงาน บริษัทแพนดัสนครหลวง จำกัด ผลจากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบการมีส่วนร่วม ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลิงชาร์ด เป็นภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

3. อภิปรายผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ได้ดังนี้

บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความสม่ำเสมอของผลงาน ด้านการขาดงานหรือการลางาน และด้านการลาออกแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญสืบ มะปรางหวาน (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี ที่มีเพศแตกต่างกันทั้งเพศชายและเพศหญิงมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชณี สุขวัฒนา (2548) ได้ทำการศึกษาระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท ซีแองเจิล จำกัด และเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีแองเจิล จำกัด จากผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีแองเจิล จำกัด ทั้งโดยรวมและรายด้าน จำแนกตามเพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความสม่ำเสมอของผลงาน ด้านการขาดงานหรือการลางาน และด้านการลาออกแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอายุที่แตกต่างกันทำให้มีความคิดและความสามารถในการทำงานและเรียนรู้งานแตกต่างกัน จึงส่งผลให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานแตกต่างกันด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญสืบ มะปรางหวาน (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี พบว่าขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี ที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชณี สุขวัฒนา (2548) ได้ทำการศึกษาระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท ซีแองเจิล จำกัด และเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีแองเจิล จำกัด จากผลการวิจัยพบว่า

ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีแองเจิลจำกัด ทั้งโดยรวมและรายด้าน จำแนกตามอายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

บุคลากรที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความสม่ำเสมอของผลงาน ด้านการขาดงานหรือการลางาน และด้านการลาออกไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเพิ่งมีการปรับขึ้นอัตราเงินเดือนและค่าครองชีพ จึงทำให้สถานภาพที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวีร์ พ่วงพลับ (2553) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า บุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่มีเพศ และสถานภาพ แตกต่างกัน จะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความสม่ำเสมอของผลงาน ด้านการขาดงานหรือการลางาน และด้านการลาออกแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระดับการศึกษาเป็นสิ่งที่ใช้เวลารับสมัครงานใช้เพิ่มอัตราเงินเดือนของแต่ละบุคคลให้มีความเงินเดือนแตกต่างกันตามระดับวุฒิการศึกษา จึงทำให้มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชณี สุขวัฒนา (2548) ซึ่งได้ทำการศึกษาระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท ซีแองเจิล จำกัด และเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีแองเจิล จำกัด ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรทิพย์พา สุนาวิน (2548) ได้ทำการศึกษาระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท ยูเนียนฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) และเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูเนียนฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูเนียนฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานหรือรับราชการแตกต่างกัน มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความสม่ำเสมอของผลงาน ด้านการขาดงานหรือการลางาน และด้านการลาออกไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในช่วงเวลาที่ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บข้อมูลเป็นช่วงที่เพิ่งมีการปรับอัตราเงินเดือนและค่าครองชีพของลูกจ้าง วุฒิปริญญาตรีขึ้นจากรฐานเงินเดือนและค่าครองชีพเดิม จึงทำให้ประสบการณ์ในการทำงานซึ่งปกติใช้เพิ่มอัตราเงินเดือนไม่มีความแตกต่างกันในการส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประเสริฐ สุขยอด (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรและครูที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียน สังกัดเทศบาลเมือง

สุรินทร์ โดยผลการวิจัยพบว่า บุคลากรและครูที่มี เพศและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน

บุคลากรที่มีตำแหน่งงานในปัจจุบันแตกต่างกัน มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน ด้านการขาดงานหรือการลางาน และด้านการลาออกแตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะตำแหน่งงานที่ต่างกันหมายถึงการปฏิบัติงานในภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลก็แตกต่างกันไปด้วย ตามอำนาจหน้าที่ จึงทำให้ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จินตนา รุจิพุดิ (2543) การศึกษาระดับขวัญกำลังใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตเมืองจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ตำแหน่งงานปัจจุบันที่แตกต่างกัน มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิสา โรจน์รุ่งสัจย์ (2545) ได้ทำการศึกษาวิจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด สำนักงานสภาพัฒนาการวิจักษณ์ ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ การปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานแตกต่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบขายความคิด ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะรูปแบบภาวะผู้นำในแต่ละแบบจะมีลักษณะของการบริหารและการแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกัน จึงส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิจิต โภจินนอก (2536) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และระดับความพร้อมของข้าราชการในสำนัก กรณีศึกษาสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนัก ให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วาสนา ไทรงาม (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในด้านต่าง ๆ ให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ตามไปด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมของภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบขายความคิด ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ ดังนั้น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ควรมีการเพิ่มการอบรมให้ความรู้และทักษะในการเป็นผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพ สามารถปรับแนวคิดและมุมมองให้กว้าง เพื่อที่จะสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถนำความรู้หรือประสบการณ์ต่าง ๆ มาถ่ายทอดให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงานให้มีความมั่นใจในตนเองและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากน้อยแตกต่างกันไป ดังนั้นมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชควรสนับสนุนให้ผู้นำของมหาวิทยาลัยใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการและผู้นำแบบมอบอำนาจ เนื่องจากเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในระดับสูงมากทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานและสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

3. รูปแบบภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชควรนำมาใช้น้อยที่สุดได้แก่ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม เนื่องจากเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานระดับค่อนข้างต่ำ

4. ผลการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และรายด้าน

มีขวัญกำลังใจด้านความสม่ำเสมอของผลงาน ระดับปานกลาง ด้านการลาออก ระดับปานกลางและขวัญกำลังใจด้านการขาดงานหรือลางาน อยู่ในระดับน้อย ดังนั้น เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการขาดงานหรือลางาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ควรมีสวัสดิการให้กับบุคลากรส่งเสริมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างสุขภาพที่แข็งแรง มีการตรวจสุขภาพประจำปีสำหรับบุคลากรและจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับนันทนาการเพื่อเป็นการผ่อนคลายความตึงเครียดจากการปฏิบัติงานและสร้างอารมณ์ที่สุนทรีย์ในที่ทำงานซึ่งจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

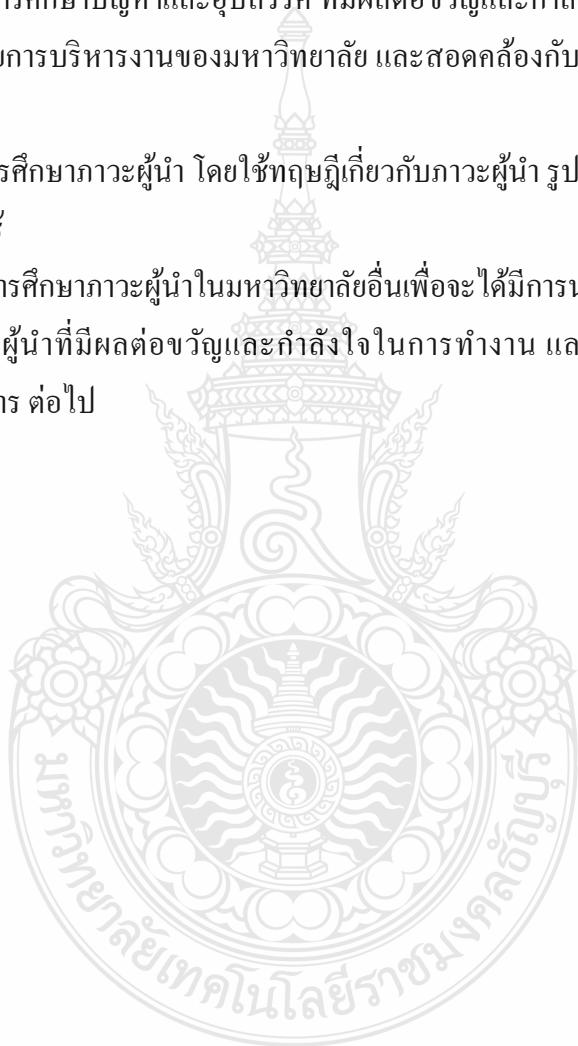
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

1. ควรมีการศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับที่ต่ำกว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจจะเป็นในส่วนของหัวหน้าระดับสูงที่ดูแลในส่วนสาขาวิชาหรือหน่วยงานต่าง ๆ เนื่องจากจะได้ ข้อมูลความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติอยู่โดยตรง และยังเป็นการวัดระดับขวัญและ กำลังใจในการทำงานของบุคลากรที่มีต่อหัวหน้างานตัวเองโดยตรง

2. ควรทำการศึกษาปัญหาและอุปสรรค ที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อนำมา ปรับให้เข้ากับนโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร มากขึ้น

3. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำ โดยใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ รูปแบบอื่น ๆ นอกจากทฤษฎี ที่ผู้ศึกษาได้เลือกมาใช้

4. ควรทำการศึกษาภาวะผู้นำในมหาวิทยาลัยอื่นเพื่อจะได้มีการนำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบ และหาลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน และใช้เป็นแบบอย่างในการ บริหารงานของผู้บริหาร ต่อไป



บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พูน. (2546). **ภาวะผู้นำ**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพการพิมพ์.
- กานดา จันทร์แย้ม. (2545). **จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- กิติ ตย์คานนท์. (2543). **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. (พิมพ์ครั้งที่10). กรุงเทพฯ: เปลวอักษร.
- กุลวดี ออกเวหา. (2546). **รูปแบบของภาวะผู้นำที่พนักงานบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) คาดหวังและต้องการ: กรณีศึกษาเขตโทรศัพท์ภาคเหนือที่ 1**. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- ขจิตพร คมขำ. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร**
กรณีศึกษา: บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด. (สารนิพนธ์ปริญญาโท สาขาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- จิตต์สมุน พรมงคลวัฒน์. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและกำลังใจของบุคลากร ในสถาบันสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี**. (สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี).
- จินตนา รุจิพุดิ. (2543). **ขวัญกำลังใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี**. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะและการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี).
- จุมพล นิมพานิช. (2543). **ผู้นำอำนาจและการเมืองในองค์กร**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ชลิตาพร ทังนาค. (2551). **ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง**. (วิทยานิพนธ์ สาขาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ชัยชาญ ช่วยโพธิ์กลาง. (2542). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 11**. (วิทยานิพนธ์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2543). **ทักษะภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- จิษณุกร พรภาณูวิษญ์. (2540). ความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อบทบาทการจัดการ
ทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่นของสมาชิกองค์กรการบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาจังหวัด
แพร่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสิ่งแวดล้อม บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหิดล).
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2544). ภาวะผู้นำ. กาญจนบุรี: เอกสารประกอบการสอน วิชา 1065101 หลักและ
ทฤษฎีบริหารการศึกษา.
- เจี๊ยวชาญ จันทร์ฉาย. (2538). ขวัญของหัวหน้างานธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออก. (วิทยานิพนธ์
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ครุณี แซ่ลิ้ม. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน.
(ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช).
- ต่วน โรสณา ใต้ณีแต. (2550). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัด
ยะลา. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสร้างเสริมสุขภาพ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี).
- “ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom,” (ออนไลน์) สืบค้นจาก:
<http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=1928.0>, [สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2555]
- ทิพวรรณ จีนจ่าง. (2541). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจำหน่ายตั๋ว กองการเดินรถ
ภาคใต้บริษัท ขนส่ง จำกัด. (วิทยานิพนธ์ คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- นิกัญชลาล สันเหลือ. (2554). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- นิภาพร เจนกิจพาณิชย์กุล. (2552). ภาวะผู้นำ: กรณีศึกษาบริษัทลินฟ็อกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด.
(สารนิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลธัญบุรี).
- นิติวัดน์ บุญมี. (2553). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พนักงานพึงประสงค์ กรมควบคุมโรค กระทรวง
สาธารณสุข. (สารนิพนธ์ สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลธัญบุรี).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นุชนาฏ จันทรา. (2552). รูปแบบภาวะผู้นำของคณะบดีตามทัศนคติและความคาดหวังของบุคลากร: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กเพรส.
- “แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ,” (ออนไลน์) สืบค้นจาก:
<http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=5980.0> [สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2555]
- บริษัท เลียร์คอร์ปอเรชั่นเซ้าท์อีสท์ เอเชีย จำกัด. (2548). การวิเคราะห์ปัญหาด้วยหลักการของ Six Sigma, (ออนไลน์) สืบค้นจาก: [http://Lear.com/cr/ci/Six Sigma/index.htm](http://Lear.com/cr/ci/Six%20Sigma/index.htm).
- บุญทัน ดอกไธสง. (2535). การจัดการองค์การ. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีชนบท.
- บุญสืบ มะปรางหวาน. (2547). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี. (วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา).
- พยอม วงศ์สารศรี. (2534). “ภาวะผู้นำ”. (ออนไลน์) สืบค้นจาก:
<http://www.oknation.net/blog/print.php?id=168235>, [สืบค้นเมื่อ ธันวาคม 2550]
- พรทิพย์พา สุนาวิน. (2548). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทยูเนียนฟู้ทแวร์ จำกัด(มหาชน). (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี).
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พลุสุข สังข์รุ่ง. (2550). มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ. ครั้งที่ 10. นนทบุรี: บริษัท บี เค อินเตอร์พรีนซ์ จำกัด.
- “ภาวะผู้นำ” (ออนไลน์). สืบค้นจาก:
<http://www.images.timsantai.multiply.multiplycontent.com/.../...>, [สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2555]
- “ภาวะผู้นำ” (ออนไลน์) สืบค้นจาก: <http://krusutee.blogspot.com/2011/03/education-administration.html> [สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2555]

บรรณานุกรม (ต่อ)

“ภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษามืออาชีพ,” (ออนไลน์) สืบค้นจาก:

http://www.supatta.haysamy.com/leader_pro.html, [สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2555]

มณฑล ถาวรยิ่ง. (2554). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาเขต 18. (วิทยานิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์).

มัลลิกา ต้นสอน. (2545). การจัดการยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.

รัชณี สุขวัฒนา. (2548). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีเองเจล จำกัด.

(วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตรศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี).

ลัดดาวัลย์ มิ่งมลรัตน์. (2539). การลดของเสียในกระบวนการผลิตให้เป็นศูนย์. (พิมพ์ครั้งที่ 4).

กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

วันชัย ริจิรวณิช. (2539). การศึกษาการทำงาน. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.

วาสนา ไทรงาม. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงานของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดฉะเชิงเทรา. (วิทยานิพนธ์

ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์).

วิจิตร ตันตสุทธิ และคณะ. (2543). การศึกษาการทำงาน. ฉบับที่ 7 (ปรับปรุงครั้งที่ 3). โรงพิมพ์

แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจิต โกจินนอก. (2536). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

และระดับความพร้อมของข้าราชการในสำนักงาน: กรณีศึกษาสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

จังหวัดสระบุรี. (วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยศิลปากร).

วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ:

ทิพย์วิสุทธ์.

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ศึ อนันต์นพคุณ. (2542). กลวิธีบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ. สงขลา. (วิทยาลัยพยาบาลบรม

ราชชนนี).

สมคิด บางโม. (2546). หลักการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม (ออนไลน์) สืบค้นจาก:

(http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_overview/r_JulSep54.pdf)

สุนันทา ไกลเดช. (2545). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

ตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหาร

การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา).

สุเมธ เดียววิเศษศ. (2527). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ศิลปาบรรณาการ.

สุวีรี พ่วงพลับ. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา

สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร).

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ภาวะผู้นำ. ในทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5

(พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อนันต์ ห่วงสายทอง. พ.ศ.ท. (2545). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัด

กองกำกับการ 2 กองตำรวจน้ำ. (วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชา

นโยบายสาธารณะการบริหารงานบุคคล. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี).

อาคม ฉันทเจริญโชค. (2546). ขวัญและกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท ซีพลาส อินเตอร์เนชั่นแนล

จำกัด. (ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ. บัณฑิต

วิทยาลัย มหาวิทยาลัยพายัพ).

ภาคผนวก



แบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรญาณบุรี เป็นการสำรวจภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับผู้นำ (อธิการบดี)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

การตอบแบบสอบถามนี้จะเป็นการเสนอภาพรวมเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิจัยเท่านั้น โดยจะไม่กระทบต่อการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด และคำตอบของท่านผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ

ขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

สำหรับผู้วิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ท่านเห็นว่าถูกต้อง

1. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

2. อายุ

1. น้อยกว่า 25 ปี 2. 25-30 ปี
 3. 31-35 ปี 4. 36-40 ปี
 5. 41-45 ปี 6. 46-50 ปี

3. สถานภาพ

1. โสด 2. สมรส/อยู่ด้วยกัน 3. หย่า/หม้าย

4. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี
 3. ปริญญาโท 4. ปริญญาเอก

5. ประสบการณ์การทำงานที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1. น้อยกว่า 1 ปี 2. 1-5 ปี
 3. 6-10 ปี 4. มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

6. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

1. ข้าราชการ(สายสอน) 2. ข้าราชการ(สายสนับสนุน)
 3. พนักงานมหาวิทยาลัย 4. ลูกจ้างประจำ
 5. ลูกจ้างชั่วคราว

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้นำ (อธิการบดี)

ให้ท่าน ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำ (อธิการบดี) ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ผู้นำแบบสั่งการ	ดีมาก	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. ผู้นำสั่งการทุกเรื่องโดยไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น					
2. ผู้นำต้องการให้บุคลากรเชื่อฟังและทำตามคำสั่งโดยไม่มีเงื่อนไข					
3. ผู้นำไม่รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของบุคลากร					
4. ผู้นำตั้งกฎระเบียบข้อบังคับและให้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด					
5. ผู้นำไม่มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวบุคลากร					
ผู้นำแบบขายความคิด	ดีมาก	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
6. ผู้นำมีความเชื่อมั่นในวิธีการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสูง					
7. ผู้นำมีส่วนช่วยแก้ไขปัญหาหรือให้คำปรึกษาเมื่อบุคลากรเกิดปัญหาหรือมีความยากลำบากในการทำงาน					
8. ผู้นำยอมให้บุคลากรตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานบางเรื่อง แต่ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแล					
9. ผู้นำไม่ได้สั่งงานให้บุคลากรปฏิบัติงานตาม โดยไม่มีข้อแม้					
10. ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจในการทำงานทุกเรื่อง แต่จะชี้แจงเหตุผลให้บุคลากรทราบถึงเหตุผลที่ตัดสินใจ					

ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
11. ผู้นำมีความเป็นกันเองกับบุคลากร โดยบุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นต่อกันได้อย่างเปิดเผยและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
12. ผู้นำแสดงความไว้วางใจโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงานและกำหนดเป้าหมาย					
13. ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร					
14. ผู้นำแจ้งข้อมูลนโยบายแผนการทำงาน ตลอดจนความก้าวหน้าด้านต่างๆของหน่วยงานแก่บุคลากรทราบ					
15. ผู้นำให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของส่วนรวมมากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว					
ผู้นำแบบมอบอำนาจ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
16. ผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในความรู้ความสามารถของบุคลากร					
17. ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระเลือกทางปฏิบัติงาน ได้ด้วยตนเอง โดยไม่เข้าไปก้าวก่าย					
18. ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรพิจารณาตัดสินใจ ในการทำงานอย่างเต็มที่					
19. ผู้นำให้เกียรติและให้อิสระแก่บุคลากรอย่างเต็มที่					
20. ผู้นำไม่เข้ามาก้าวก่ายหรือสั่งการใดๆกับบุคลากร					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ให้ท่าน ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ความสม่ำเสมอของผลงาน	ดีมาก	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
21. ท่านสามารถปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาได้เนื่องจากคำสั่งมีความชัดเจน					
22. ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายออกมาอย่างมีคุณภาพ					
23. ผลงานของท่านมีความบกพร่องของงานน้อยลง					
24. ท่านมีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการทำงาน					
25. ท่านให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน					
การขาดงานหรือลางาน	ดีมาก	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
26. งานที่ท่านทำอยู่ มีความซ้ำซากจำเจ					
27. ท่านมีความท้อแท้เบื่อหน่าย ไม่พอใจ งานที่ทำอยู่					
28. ท่านไม่พอใจกับค่าตอบแทนหรือรายได้					
29. หน่วยงานที่ท่านทำงานอยู่ มีปัญหาด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน					
30. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ไม่มีหลักเกณฑ์และไม่มีความเป็นธรรม					

การลาออก	ดีเยี่ยม	มาก	ปานกลาง	น้อย	ต่ำ
	5	4	3	2	1
31. ผู้บังคับบัญชาของท่าน ไม่ยุติธรรม					
32. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถให้ความช่วยเหลือหรือแนะนำได้					
33. ท่านไม่ได้รับความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน					
34. งานที่ท่านทำ มีปริมาณมาก					
35. ท่านได้รับมอบหมายงานให้ทำ อย่างไม่เป็นธรรม					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - นามสกุล นางสาวนพรัตน์ นาคบาง
วัน เดือน ปีเกิด วันอาทิตย์ที่ 29 พฤศจิกายน 2530
ที่อยู่ 31 ถนน 345 หมู่ที่ 1 ตำบลลำโพ อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี
ประวัติการศึกษา ระดับมัธยมศึกษา : โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า นนทบุรี
ระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
อีเมล noo_fn@hotmail.com

