



อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการ  
ปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กร  
สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

Influence of Supervisors' Behavior Leadership Affecting Working Motivation  
of Ground Operation Employees and Organizational effective  
of a Low Cost Airline

ลฎาภา ธนจิรทีปต์

LADAPHA THANAJIRATHEEPT

วิทยานิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ปีการศึกษา 2559



อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการ  
ปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กร  
สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

Influence of Supervisors' Behavior Leadership Affecting Working Motivation  
of Ground Operation Employees and Organizational effective  
of a Low Cost Airline

ลฎาภา ธนจิรทีปต์

LADAPHA THANAJIRATHEEPT

วิทยานิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

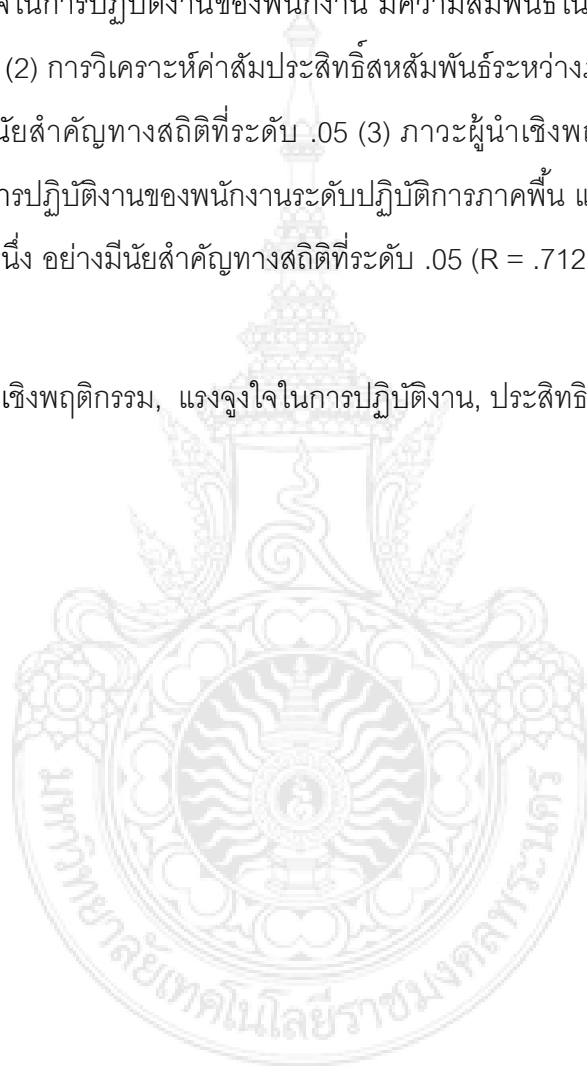
ชื่อวิทยานิพนธ์	อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง
ชื่อ สกุล	ลฎาภา ธนจิรที่ปต์
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา และคณะ	การจัดการ คณะบริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2559

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์หลัก 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง โดยการวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบบรรยาย (Descriptive Research) ที่สร้างขึ้นมาจากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นเครื่องมือ ในการเก็บข้อมูลประชากรกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง จำนวน 88 คน โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรด้วยแบบสอบถาม ที่มีลักษณะคำถามแบบสำรวจรายการ (Check list) และมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับโดยผู้วิจัยได้ทำการดำเนินการสร้างแบบสอบถามออกเป็น 4 ตอน รวมจำนวน 84 ข้อ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคำนวณทางสถิติ โดยใช้วิเคราะห์ค่าพารามิเตอร์ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เพื่อทดสอบสมมติฐาน (Multiple Linear Regression) และการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficients)

ผลการวิจัย พบว่า การทดสอบสมมติฐาน อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กร สายการบิตันทุนตำแหน่งหนึ่ง (1) ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเชิงพฤติกรรมกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 (2) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิผลองค์กรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กร สายการบิตันทุนตำแหน่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R = .712$ ) และ ( $R = .598$ )

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม, แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, ประสิทธิผลองค์กร



**Thesis title** Influence of Supervisors' Behavior Leadership Affecting Working Motivation of Ground Operation Employees and Organizational effective of a Low Cost Airline

**Author** Ladapha Thanajiratheept

**Degree** Master of Business Administration

**Study field** Management, Faculty of Business Administration

**Academic year** 2016

## ABSTRACT

The study was aimed to 1) investigate influence of supervisors' behavior leadership affecting working motivation of ground operation employees and organizational effective of a low cost airline, and 2) study influence of supervisors' behavior leadership on organizational effectiveness of a low cost airline. This research is descriptive collecting data through a questionnaire constructed from reviewing relevant documents. 88 samples responded to the five-scale the demographic questionnaire divided into 4 parts with the total of 84 items. The collected data were statistically analyzed by percentage, mean ( $\bar{X}$ ), standard deviation (S.D.), multiple regression analysis, multiple linear regression, and Pearson Correlation Coefficients (Pearson Correlation Coefficients)

The results showed that the hypothesis test on the influence of supervisors' behavior leadership affecting working motivation of ground operation employees and organizational effective of a low cost airline yielding (1) the correlation coefficients between supervisors' behavior leadership and employees' motivation were positively correlated at the .05; (2) the correlation coefficients between supervisors' behavior leadership and organizational

effectiveness were statistically significant; and (3) the supervisors' behavior leadership affecting employees' working motivation and organizational effectiveness of a low cost airline at .05 level of significance ( $R = .712$ ) and ( $R = .598$ ).

**Keywords:** Behavior Leadership, Organizational Motivation, Organizational Effectiveness



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์และลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก ดร.ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี อาจารย์ที่ปรึกษา ผศ.ดร.อมรา รัตตนากร และ ดร.สุจิตรา ไชยกุลสินธ์ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาเสียสละเวลาให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัย อีกทั้งยังช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานจนวิทยานิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ รวมถึงคณาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้วิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณพระคุณเจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือ ประสานงานและช่วยเหลือตลอดงานวิจัยครั้งนี้จนเสร็จสมบูรณ์

และสุดท้ายขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ หัวหน้างาน พี่ น้อง และเพื่อนทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา จึงทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความผิดพลาดประการใดผู้วิจัยขออภัย ณ ที่นี้

ลฎาภา ธนจิรทีปต์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
<b>1. บทนำ</b>	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.4 ประโยชน์ของการวิจัย	5
1.5 สมมติฐานการวิจัย	5
1.6 กรอบแนวความคิดในการวิจัย	6
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
<b>2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	10
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	20
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร	28
2.4 งานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	38
<b>3. วิธีดำเนินการวิจัย</b>	
3.1 กำหนดประชากร	69
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	69
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย	73
3.4 วิธีการทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	73

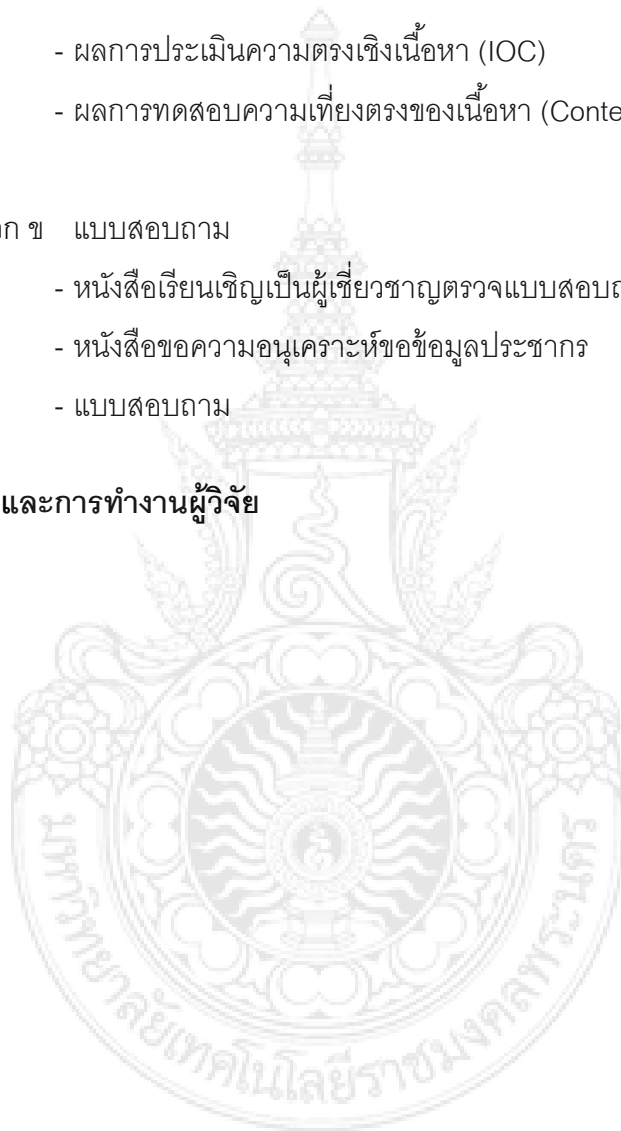


## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและค่าพารามิเตอร์ในการวิจัย	76
<b>4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	81
4.2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	83
4.3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	88
4.4 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กร	98
4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	101
4.6 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน วิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม	106
<b>5. สรุปผลการวิจัย การอภิปราย และข้อเสนอแนะ</b>	
5.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	113
5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล	114
5.3 สรุปผลการวิจัย	114
5.4 อภิปรายผล	122
5.5 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	126
<b>บรรณานุกรม</b>	127
<b>ภาคผนวก</b>	
ภาคผนวก ก ทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา	
- หนังสือขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม	134
- แบบสอบถาม (IOC)	135

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
- ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC)	146
- ผลการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)	166
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	
- หนังสือเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม	170
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ขอข้อมูลประชากร	173
- แบบสอบถาม	174
ประวัติการศึกษาและการทำงานผู้วิจัย	187



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ตารางสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	45
2.2 ตารางสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของภาวะผู้นำกับประสิทธิผลองค์กร	53
2.3 ตารางสังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรมภาวะผู้นำ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	66
2.4 ตารางสังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรมภาวะผู้นำ กับประสิทธิผลองค์กร	68
3.1 จำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัย	70
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	81
4.2 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง	83
4.3 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง	84
4.4 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ	85
4.5 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม	86
4.6 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง	87
4.7 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านปัจจัยจูงใจ ความก้าวหน้า	88
4.8 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ	89

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.9	ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความสำเร็จของงาน	90
4.10	ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านค่าตอบแทน/เงินเดือน	91
4.11	ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน	92
4.12	ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	93
4.13	ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	94
4.14	ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านการบริหารงาน	96
4.15	ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านสถานะของอาชีพ	97
4.16	ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิผลองค์กร ด้านคุณภาพของงาน	98
4.17	ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิผลองค์กร ด้านนวัตกรรมใหม่	99
4.18	ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิผลองค์กร ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	100
4-19	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน	102
4.20	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิผลองค์กร	105

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.21	การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	107
4.22	การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร	110
4.23	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	112



## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	กรอบแนวความคิดในการวิจัย	6
2.1	ตาข่ายภาวะผู้นำ Blake และ Mouton	18



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการเดินทางถือว่าเป็นกิจกรรมหลักในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการเดินทางเพื่อการท่องเที่ยว การเดินทางเพื่อการทำติดต่อธุรกิจ หรือการประกอบกิจการต่าง ๆ ทำให้รูปแบบในการเดินทางเปิดกว้างขึ้น โดยรูปแบบการเดินทางที่ได้รับความนิยมมากที่สุดก็คือการเดินทางโดยเครื่องบิน ในปี พ.ศ. 2554 ประเทศไทยได้เปิดการบินเสรีภายในประเทศโดยกระทรวงคมนาคม ทำให้สายการบินเอกชนต่าง ๆ สามารถเข้ามาทำการบินในประเทศได้สะดวกมากยิ่งขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับในอดีตที่เส้นทางการบินผูกขาดกับสายการบินไทย ทำให้ผู้โดยสารในปัจจุบันมีทางเลือกในการเดินทางมากขึ้น โดยสามารถตัดสินใจได้จากตัวเลือกทางด้านราคาและคุณภาพการให้บริการ ซึ่งตัวเลือกดังกล่าวส่งผลต่อให้เกิดการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทยตามลำดับ ทำให้ต่อมามีการก่อตั้งธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ขึ้นอีกเป็นจำนวนมาก

สายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) เป็นสายการบินที่ทำการลดต้นทุนในด้านต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นออกไป เช่น ที่นั่งทั้งหมดจะเป็นชั้นประหยัด ไม่มีบริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม การใช้สนามบินรองเป็นสนามบินต้นทางและปลายทาง การเลือกเครื่องบินรุ่นเดียวกันทั้งหมดเพื่อลดภาระด้านการดูแล ซ่อมบำรุง และทำการบินในระยะทางที่ไม่ไกลมาก ซึ่งการลดต้นทุนดังกล่าวสามารถมาปรับลดราคาในการจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบินให้อยู่ในราคาที่ต่ำกว่าสายการบินที่ให้บริการอย่างเต็มรูปแบบ

นอกจากเรื่องราคาที่เป็นเอกลักษณ์สำหรับสายการบินต้นทุนต่ำแล้ว ปัจจุบันผู้บริโภคหรือผู้โดยสารก็หันมาให้ความใส่ใจต่อเรื่องบริการไม่น้อย ซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบโดยตรงกับพนักงานระดับปฏิบัติการขององค์กร โดยพนักงานเหล่านี้จะเป็นผู้ที่สามารถสร้าง

ความประทับใจให้แก่ลูกค้าได้มากที่สุด หากพนักงานไม่มีความรู้หรือศักยภาพในการทำงานแล้ว ก็ไม่สามารถที่จะมอบบริการที่ดีให้แก่ลูกค้าได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพที่องค์กรพึงมี

องค์กรธุรกิจในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนต่างก็มุ่งหวังประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งสิ้น ฉะนั้นไม่สามารถปฏิเสธได้เลยว่า “คน” เป็นปัจจัยหลักในการดำเนินการต่าง ๆ ทำให้องค์กรทั้งหลายหันมาใส่ใจในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลกันมากขึ้น การคัดเลือกสรรหา หรือแม้แต่การเลื่อนตำแหน่งจึงมีความจำเป็นต้องเลือกคนที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งนั้น ๆ มากที่สุด เพราะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้การบริหารขององค์กรนั้นสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเลือกคนมาเป็นหัวหน้างานจะส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรอีกด้วย ตามผลการศึกษาของนางลักษณ์ ฮวบเจริญ (2543) พบว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารสูงสุด คือ ภาวะผู้นำที่มีส่วนร่วม ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมการพิจารณาในการทำงาน ผลสำเร็จของงานเป็นผลงานของส่วนรวมและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหน่วยงาน (ปรีดี พงศ์เศรษฐสันต์, 2542 ;ลัมย์ ทองเรือง, 2543)

ธุรกิจการบิน เป็นธุรกิจที่มีการดำเนินงานตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงาน ณ สนามบินถือว่าเป็นสถานที่ที่มีกิจกรรมเกิดขึ้นตลอดเวลา ปัจจัยสำคัญที่ต้องมีความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงคือ คุณภาพของผู้นำ ที่ต้องชี้แนะทางของทีมงานสู่เป้าหมายที่กำหนด มีการประสานงานกับทีมงานเพื่อหนุนเสริมกำลังที่ทำงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กร โดยขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารของผู้นำที่ต้องการประยุกต์ใช้ศาสตร์และศิลป์ปะปนกันมา จิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความรักและสามัคคีต่อกัน มุ่งมั่นและเต็มใจ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แต่ในทางตรงกันข้าม หากผู้นำไม่มีศิลป์ในการบริหารงาน ไม่รู้จักยืดหยุ่นหรือการปรับตัวให้เหมาะสม จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเฉื่อยชา ท้อแท้จนอาจนำไปสู่ความขัดแย้ง ทำงานไม่ตรงเป้าหมาย บุคลากรอาจจะขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน อาจนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด (สมพงษ์ เกษมสิน, 2544)

การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับคนซึ่งจัดว่าเป็นทุนมนุษย์ที่เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อองค์กรทุกองค์กร ความฉลาดทางอารมณ์จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญสำหรับผู้บริหารควบคู่กับ



ภาวะผู้นำในการบริหารคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานบริหารที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก ความเก่งเพียงอย่างเดียวจึงยังไม่พอกหากต้องมีความเก่งคนประกอบด้วยระดับอารมณ์และการกระทำของผู้ นำมีผลต่อความรู้สึกและผลการปฏิบัติงานของทีมงาน (อุไรรัตน์ วัฒนาสงวนศักดิ์, 2549) ดังนั้นการปฏิบัติงานของพนักงานจึงไม่สามารถหยุดนิ่งได้เช่นกัน พนักงานระดับปฏิบัติการ จำเป็นที่จะต้องมีการเรียนรู้ และได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ โดยพนักงานที่มีประสบการณ์จะถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร ควรค่าแก่การรักษาไว้ แต่การที่พนักงานจะสามารถปฏิบัติงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องอาศัยแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นในการก่อให้เกิดการกระทำนั้น ๆ หัวหน้างานจึงไม่ควรมองข้ามการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งหากพนักงานได้รับการจูงใจที่เหมาะสมแล้วจะเกิดการใช้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จตามมา

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความมีความสนใจในการศึกษาเรื่องดังกล่าว เนื่องจาก ประสิทธิภาพขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการบ่งบอกถึงความสำเร็จของภาวะผู้นำในเรื่องบริหาร ทรัพยากรต่าง ๆ รวมไปถึงทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และคิดว่าผล การศึกษาในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรต่าง ๆ ต่อไป ทั้งนี้เพื่อ สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กรของสายการบินต้นทุนต่ำ แห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

1.2.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่มีผลต่อประสิทธิผล องค์กรของสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

### 1.3 ขอบเขตงานวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านตัวแปรหรือเนื้อหา ผู้วิจัยมุ่งศึกษาตัวแปร ดังนี้

1.3.1.1 ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

- ผู้นำแบบมุ่งงานสูง
- ผู้นำแบบมุ่งคนสูง
- ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ
- ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม
- ผู้นำแบบทางสายกลาง

1.3.1.2 ตัวแปรตาม คือ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบด้วย

ปัจจัยจูงใจ

- ความก้าวหน้า
- การได้รับความยอมรับนับถือ
- ความสำเร็จในการทำงาน

ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย

- ค่าตอบแทน/เงินเดือน
- ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- การบริหารงาน
- สถานะของอาชีพ

ประสิทธิผลองค์กร ประกอบด้วย

- คุณภาพของงาน
- นวัตกรรมใหม่
- ความพึงพอใจของพนักงาน

### 1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้นของสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง จำนวน 141 คน (ที่มา : ข้อมูลพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น ฝ่ายบุคคล ณ วันที่ 3 พฤษภาคม 2560)

### 1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ศึกษา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาระหว่างเดือนมกราคม – พฤษภาคม 2560

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- ได้แนวทางในการปรับปรุงด้านภาวะผู้นำของหัวหน้างาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง
- ได้แนวทางในการปรับปรุงด้านภาวะผู้นำของหัวหน้างาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

## 1.5 สมมติฐานการวิจัย

1.5.1 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

1.5.2 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

## 1.6 กรอบความคิด

ภาพ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา



## 1.7 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

**ภาวะผู้นำ** คือ พฤติกรรมหรือทัศนคติของหัวหน้างานของสายการบังคับบัญชาระดับหนึ่ง ที่แสดงออกอย่างมีคุณภาพในด้านการจัดการงานและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อนำพาทีมหรือองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

**ผู้นำแบบมุ่งงานสูง** คือ ลักษณะหรือพฤติกรรมของหัวหน้างานที่บริหารงานหรือสั่งการโดยมุ่งเน้นแต่ผลงาน มีการกำหนดแบ่งงานอย่างชัดเจนและควบคุมพนักงานอย่างใกล้ชิด แต่ไม่ได้คำนึงถึงความสัมพันธ์กับพนักงานหรือลูกน้อง

**ผู้นำแบบมุ่งคนสูง** คือ ลักษณะหรือพฤติกรรมของหัวหน้างานที่มุ่งสร้างความไว้วางใจร่วมกัน เคารพความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศเวลาทำงานให้เปรียบเสมือนครอบครัว โดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงผลผลิตขององค์กร

**ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ** คือ ลักษณะหรือพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ขาดภาวะผู้นำในการทำงาน โดยไม่ใช้ความพยายามในการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

**ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม** คือ ลักษณะหรือพฤติกรรมของหัวหน้างานที่มุ่งเน้นการทำงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ และการทำงานร่วมกันอย่างสนุกสนาน มีการสนับสนุนที่เหมาะสม โดยมุ่งเน้นในผลผลิตขององค์กรและการให้ขวัญกำลังใจกับลูกน้อง

**ผู้นำแบบทางสายกลาง** คือ ลักษณะหรือพฤติกรรมของหัวหน้างานที่มีการวางระเบียบแบบแผนในการทำงานไว้เรียบร้อยแล้ว มีการจัดลำดับความสำคัญของงานโดยคำนึงถึงผลผลิตขององค์กรและความสัมพันธ์กับลูกน้องในระดับที่เท่ากัน เพื่อให้เกิดความสมดุล เลี่ยงที่จะใช้อำนาจบีบบังคับ

**แรงจูงใจ** คือ สิ่งกระตุ้นทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการของสายการบังคับบัญชาระดับหนึ่ง แสดงพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งออกมาอย่างมุ่งมั่นเพื่อดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตนเอง รวมถึงความสำเร็จตามงานที่ได้รับมอบหมาย

**ความก้าวหน้า** คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อเพิ่มโอกาสในความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

รวมถึงการสนับสนุนจากหัวหน้างานที่มอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถเพื่อให้โอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

**การได้รับความยอมรับนับถือ** คือ การที่บุคคลทำงานได้สำเร็จจนเป็นที่ยอมรับเชื่อถือไว้วางใจ ได้รับการยกย่อง ชมเชย จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานจนได้รับมอบหมายให้ทำงานที่สำคัญ ๆ จากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานขอคำแนะนำในการปฏิบัติงาน

**ความสำเร็จของงาน** คือ การที่พนักงานระดับปฏิบัติการรวมถึงหัวหน้างานมีการวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เสร็จตามที่องค์กรได้กำหนดหรือตามที่ได้รับมอบหมาย และผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน รวมถึงการริเริ่มสร้างผลงานที่เกิดผลดีต่อหน่วยงาน ซึ่งก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน

**ค่าตอบแทน / เงินเดือน** คือ ความพึงพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการในอัตราเงินเดือนที่ได้รับ มีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ มีระบบการพิจารณาปรับเงินเดือนและโบนัส มีสวัสดิการที่เหมาะสมยุติธรรม มีอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับตลาดแรงงาน

**ความมั่นคงในหน้าที่การงาน** คือ ความมั่นคงของตำแหน่งงาน การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ความเป็นธรรมของระบบสัญญาจ้างและการประเมินผลการปฏิบัติงานและการได้รับความเป็นธรรมเมื่อมีปัญหาในการทำงาน

**ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล** คือ ความสัมพันธ์ ความร่วมมือ ความเข้าใจระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานด้วยกัน ทั้งในด้านการงานและส่วนตัว ความสามารถในการทำงานร่วมมือกันเป็นอย่างดี ความสามัคคี และบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร

**สภาพแวดล้อมในการทำงาน** คือ ความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการในด้านระเบียบและนโยบายขององค์กรที่ถูกกำหนดไว้ รวมไปถึงอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการทำงานมีความสะดวกและมีความปลอดภัย

**การบริหารงาน** คือ ความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อหัวหน้างานในการกำหนดข้อบังคับและแนวทางการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อให้ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดขององค์กร

**สถานะของอาชีพ** คือ ทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการต่ออาชีพนั้น ในด้านความยอมรับนับถือของสังคม ความมีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี มีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับองค์กร รวมถึงสถานะตำแหน่ง สถานะขององค์กร

**ประสิทธิผลองค์กร** คือ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพของหัวหน้างานสายการบังคับบัญชาตำแหน่งหนึ่ง โดยสามารถยืดหยุ่น ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำไปสู่การเติบโตขององค์กรได้

**คุณภาพของงาน** คือ การที่หัวหน้างานสามารถที่จะบริหารจัดการการดำเนินงานต่าง ๆ ของทีมงานออกมาตอบสนองของความคาดหวังของลูกค้าได้ และหากมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้นก็ต้องสามารถแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**นวัตกรรมใหม่** คือ แนวคิดใหม่ ๆ ในการจัดการดำเนินงาน ตลอดจนการให้บริการ โดยได้มาจากความคิดริเริ่ม หรือการพัฒนา ประยุกต์ใช้วิธีการในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลมากกว่าเดิม

**ความพึงพอใจของพนักงาน** คือ ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการบริหารงานของหัวหน้างานตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ภาระงานที่ได้รับมอบหมาย การได้รับความสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจจากหัวหน้างาน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำ แห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร
- 2.4 งานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นในการขับเคลื่อนองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งถือว่าเป็นคุณลักษณะพื้นฐานอย่างหนึ่งที่ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานควรมี โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย และแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

ธรร สุนทรายุทธ (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคล แสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น ๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายใน กลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สุนทร โคตรบรรเทา (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพล ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้อำนาจและฐานอำนาจที่ต่างกัน ส่งผลต่อปฏิกิริยาจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน



ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2554) กล่าวว่า ผู้นำ คือ สมาชิกกลุ่มผู้มีบทบาทสำคัญกว่าผู้อื่นในด้านการนำผู้อื่น บุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในกลุ่มและเป็นผู้ใช้อิทธิพลดำเนินกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่ได้ตั้งเอาไว้ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของการยอมรับของสมาชิกด้วย

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง สภาวะหรือศักยภาพความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลในการดำเนินภารกิจต่าง ๆ การสร้างกระบวนการเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนงาน และจุดประสงค์ที่วางไว้

พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์ (2555) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงออกทางภาวะผู้นำที่ไม่จำเป็นต้องคงตัวตลอดเวลา เพราะภาวะผู้นำจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับภาวะผู้ตาม และสถานการณ์ในขณะนั้น ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้ตามแตกต่างกัน ผู้นำอาจจะต้องแสดงภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน หรือในสถานการณ์หนึ่ง บุคคลหนึ่งอาจแสดงภาวะผู้นำ เมื่ออยู่ในอีกสถานการณ์หนึ่งบุคคลอาจอยู่ในฐานะผู้ตามก็ได้

ศศิวิมล สุขทนารักษ์ (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารนำความรู้ความสามารถมาปรับใช้ในการทำงานในลักษณะการจูงใจ ใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การปกครองบังคับบัญชา การควบคุม การตัดสินใจ และการสร้างสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตรงตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์ (2555) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำพากลุ่มให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลทางสังคมซึ่งบุคคลหนึ่งตั้งใจใช้กับบุคคลอื่น เพื่อให้ปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดรวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการทางอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้ ภาวะผู้นำเป็นศาสตร์ที่จำเป็นและสำคัญต่อผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์กร เมื่อมองการเป็นผู้นำแต่เพียงผิวเผินจึงเห็นว่ายากลำบาก แต่การเป็นผู้นำที่ดีในการทำงานนั้นเป็นเรื่องที่ยากจะทำให้สมบูรณ์ การเสริมสร้างภาวะผู้นำจึงเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่ควรเรียนรู้และพัฒนา

ทิมมิกา เครือเนตร (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ความสามารถพิเศษในการมีอิทธิพลเหนือบุคคลหรือกลุ่ม และสามารถจูงใจให้บุคคล หรือกลุ่มอื่น ๆ ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของตน เพื่อเป็นผลประโยชน์ต่อส่วนรวม หรือเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดโดยต้องได้รับความยินยอมจากผู้ที่ปฏิบัติตาม

ธัญญา ประจักษ์ใจ (2557) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่ม เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือส่งเสริม เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน มีความ پاکเพียรอดทน กล้าตัดสินใจ สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งที่ยากหรือต่าง ๆ ได้อยู่เสมอ

กัลยาภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งสร้างขึ้นแล้วมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ซึ่งได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามภายในองค์กร เพื่อให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ ซึ่งเป็นการปฏิบัติจากความเชื่อมั่นศรัทธาในตัวผู้นำ ด้วยความทุ่มเทมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันกับองค์กร

สุธีลักษณ์ นิตินธรรม แก่นทอง (2555) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกลุ่มสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยการปฏิบัติการและอำนาจการโดยการใช้อำนาจการสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย ดังนั้น ภาวะผู้นำมีนัย 3 ประการคือ

1. ความสามารถของหัวหน้า ที่จะต้องเป็นผู้นำลูกน้องและสามารถชี้แนวทางหรือกำหนดมรรควิธีอันเหมาะสมถูกต้อง เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จที่กำหนดไว้
2. ความสามารถของหัวหน้างานที่จะต้องเอาชนะใจลูกน้อง ได้แก่ความจงรักภักดีต่อหัวหน้างานและความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติงานอย่างมีเอกภาพและการที่จะเกิดเอกภาพในการปฏิบัติงานได้นั้นอยู่ที่ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพันธะทางใจต่อผู้เป็นหัวหน้า
3. ความสามารถของหัวหน้างานที่จะต้องบากบั่นฝ่าฟันอุปสรรค ในการนำความสามารถดังกล่าวขึ้นอยู่กับแบบภาวะของหัวหน้างาน ที่จะต้องเป็นคนรู้จักเปลี่ยนแปลงและการปรับแบบการนำไปใช้ให้เข้ากับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนถึงวิธีการทำงานให้เข้า

กับสถานการณ์ได้อยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะส่วนใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชาศรัทธาต่อหัวหน้างานที่แสดงให้เห็น เขาจะทำงานให้สำเร็จได้อย่างไร เมื่อมีอุปสรรคก็ช่วยแก้ไขจนสำเร็จ

### รูปแบบและประเภทของผู้นำ

สุธีลักษณ์ นิติธรรม แก่นทอง (2555) รูปแบบของผู้นำ เป็นการศึกษาค้นคว้าทำความเข้าใจแบบ พฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม

ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความหมายต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องใกล้เคียง โดยนิยามของผู้นำคือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 4 ประการ ดังนี้

#### 1. มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น

การที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ จำแนกผู้นำประเภทนี้ได้ 2 แบบ คือ

1.1 ผู้นำตามกฎหมาย กฏระเบียบ หรือผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจตามกฎหมายเป็นเครื่องมือในการบริหาร จะปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ตามกฏระเบียบไม่มีข้อยืดหยุ่นยึดถืออำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) ซึ่งอำนาจดังกล่าวมักจะเป็นอำนาจที่อยู่ประจำตำแหน่งนั้น ๆ ผู้นำแบบนี้ ได้แก่ ผู้จัดการ กรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการ หัวหน้าสำนักงาน เลขานุการ รัฐมนตรี ฯลฯ

1.2 ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ หรือผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะบริหารงานโดยใช้อำนาจที่มีอยู่ในตนเอง ใช้ศิลปะหรือบุคลิกภาพของตนเอง บริหารผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความศรัทธาเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชาการจะยอมรับเห็น ออกเห็นใจเกิดความผูกพันในหมู่ผู้ร่วมงาน มีพลังผลักดันการปฏิบัติงานด้วยความเต็มอกเต็มใจ

#### 2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น

การที่ผู้นำใช้อำนาจ จำแนกผู้นำประเภทนี้ได้ 3 แบบ คือ

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบอัตนิยม (Autocratic Leadership) เป็นผู้นำที่ใช้ อำนาจที่มีอยู่ผู้บังคับบัญชานิยมออกคำสั่งและจะไม่ค่อยมีการมอบอำนาจจะทำการตัดสินใจ ด้วยตัวเองแต่ผู้เดียว ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น

2.2 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Lapsere-faire Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะให้อิสระเสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ โดยการกระทำนั้น ๆ ต้องไม่ขัดต่อกฎระเบียบ หรือข้อกำหนดที่บังคับไว้ ตนเองจะเป็นผู้ตรวจตราควบคุมให้กิจการต่าง ๆ ดำเนินการไปด้วยความถูกต้องเท่านั้น

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่ หรือกฎระเบียบมาใช้ จะยึดแนวคิดที่ว่าบุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับภารกิจและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การดำเนินงานจะปรากฏในรูปของคณะกรรมการหรือกลุ่มบุคคล

### 3. มีบทบาทที่สำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย

เป็นการพิจารณาบทบาทที่ผู้นำแสดงออก ซึ่งจำแนกผู้นำออกได้ 3 แบบ คือ

3.1 ผู้นำแบบบิดา – มารดาปกครองบุตร (Parental Leadership) ผู้นำประเภทนี้จัดทำตัวเหมือนบิดา – มารดาของผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพ เชื่อฟังและจะปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาที่จงรักภักดี

3.2 ผู้นำแบบนักการเมือง (Manipulator Leadership) ผู้นำประเภทนี้ชอบสะสมอำนาจ การบริหารงานมักอ้างอิงหรืออาศัยความรอบรู้ของบุคคลอื่นมาสร้างอำนาจของตน จะคำนึงถึงโอกาสของตนเองก่อนเสมอ

3.3 ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Leadership) ลักษณะของผู้นำประเภทนี้เน้นหนักไปทางนักวิชาการ การบริหารงานจะเน้นให้คำแนะนำมากกว่าสั่งการ เป็นผู้นำที่ไม่ประสงค์อำนาจหรือความยิ่งใหญ่ เป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง

### 4. ได้รับเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ

พิจารณาจากพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก แบ่งประเภทผู้นำออกได้ 3 แบบ คือ

4.1 ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leadership) ผู้นำประเภทนี้มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบาย ยึดถือประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง ไม่คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะให้อำนาจอย่างเต็มที่เปรียบได้กับผู้นำแบบเผด็จการ

4.2 ผู้นำแบบยึดตัวเป็นหลัก (The Ideographic Leadership) ผู้นำประเภทนี้ยึดตัวบุคคลผู้ร่วมงานเป็นที่ตั้ง จะคำนึงถึงทุกข์สุขและผลกระทบที่เกิดต่อผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชากับผู้ร่วมงานมีลักษณะความสัมพันธ์นอกกรอบแบบที่ความสัมพันธ์ทางส่วนตัวมากกว่าตำแหน่งหน้าที่การงาน เปรียบเทียบได้กับผู้นำเสรีนิยม

4.3 ผู้นำที่สานประโยชน์ (The Transactional Leadership) คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กัน โดยไม่ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในทุกเรื่องทั้งประโยชน์ของหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคลพร้อม ๆ กันไป

สรุปว่า ภาวะผู้นำนั้นเปรียบเสมือนเครื่องมือในการที่จะช่วยประสานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย เป็นดังความสามารถพิเศษของบุคคลในการมีอิทธิพลในมีการชี้นำ แนะนำให้คำปรึกษา ตลอดจนจูงใจให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไป

## ทฤษฎีภาวะผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2555) ได้อธิบายวิวัฒนาการของภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ไว้ดังนี้

### 1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ คือ ทฤษฎีที่เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปเพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรก ๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (Personal traits) ของผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ ตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุกันมากว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) งานวิจัยยุคแรก ๆ ของแนวทางนี้ จะศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นแนวทางนี้จึงรู้จักกันประหนึ่งว่า แนวทาง “บุรุษผู้ยิ่งใหญ่” (The great man approach) และมีความเชื่อว่ามีคนบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ บุคคลคนใดที่จะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ ได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำจากผลงานวิจัย

เมื่อปี ค.ศ. 1948 ได้มีการค้นพบจุดร่วมสำคัญ 7 ประการ ของคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ (พิชาย รัตนดิกลง ภูเก็ต,2552)

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories) อธิบายถึงคุณลักษณะ โดยพื้นฐานทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ควรจะมีลักษณะดังนี้ มีความเฉลียวฉลาด มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น มีความรอบรู้ในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความซื่อสัตย์สุจริตและซื่อตรง และอื่น ๆ ซึ่งจะมีลักษณะบางอย่างที่โดดเด่นมากกว่าผู้ตาม การมีคุณลักษณะดังกล่าวช่วยให้บุคคลที่ได้กล่าวไปนั้นมีโอกาสเป็นผู้นำเพิ่มสูงขึ้น

## 2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นการศึกษาลักษณะพฤติกรรมเฉพาะของผู้นำต่าง ๆ ว่าผู้นำจะมีลักษณะพฤติกรรมที่สามารถแยกแยะผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำได้ และค้นหาวิธีการเฉพาะที่จะฝึกฝนสร้างให้เกิดพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพได้

Likert (1967) อธิบายว่า ระบบที่ 1 พฤติกรรมผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ (Exploitative Autocratic) ระบบนี้ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจทุกอย่างว่าต้องทำอะไร ใครต้องทำ ต้องทำอะไร ทำที่ไหน และจะต้องให้เสร็จเมื่อไร ถ้างานไม่สำเร็จจะต้องมีการลงโทษ ผู้นำไว้ใจผู้ตามน้อย ระดับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นระหว่างผู้นำ และผู้ตามจะมีต่ำ

ระบบที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีเมตตา (Benevolent Autocratic) ระบบนี้ผู้นำยังเป็นคนตัดสินใจอยู่ แต่ให้ผู้ตามมีอิสระอย่างบ้าง ผู้นำแบบนี้จะมีเจตคติแบบพ่อปกครองลูก ตราบใดที่ผู้ตามยังปฏิบัติตามระเบียบอยู่ ผู้นำจะดูแลผู้ตามเป็นอย่างดี ระดับความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตามยังคงต่ำอยู่

ระบบที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative) ระบบนี้ผู้นำจะปรึกษาร่วมกับผู้ตามก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายหรือการตัดสินใจ ผู้ตามมีอิสระมากขึ้นอีก ผู้นำระบบนี้ต้องการความเห็นของผู้ตามก่อนตัดสินใจ ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดี มากกว่าการลงโทษเมื่อ

ทำงานผิดพลาด เป็นแรงจูงใจให้ผู้ตาม บรรยายากเป็นกันเอง ระดับความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีสูง

ระบบที่ 4 พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้ผู้นำเน้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจ ผู้ตามเป็นอิสระ ถกเถียงกับผู้นำได้ ผู้นำแสดงความสนับสนุนแทนการข่มขู่ ทุกส่วนของผู้ตามมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ สรุปได้ คือ

2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ เป็นทฤษฎีเชิงพฤติกรรมที่ได้รับความนิยมและเห็นได้อย่างชัดเจนและแพร่หลายมีที่ สุด งานวิจัยนี้พยายามเสาะแสวงหาทัศนคติของผู้นำที่รวบรวมมากกว่า 1,000 ทัศนคติ และได้จัดหมวดหมู่ออกเป็น 2 กลุ่มทัศนคติใหญ่ ๆ ที่ระบุถึงพฤติกรรมของผู้นำได้คือ

2.1.1 ผู้นำที่คำนึงถึงตนเอง (Initiating structure) เป็นลักษณะของผู้นำที่คำนึงถึงตนเองและคาดหวังผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เน้นการสร้างสรรค์ในการทำงานค่อนข้างสูง

2.1.2 ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น (Consideration) เป็นลักษณะของผู้นำที่แสดงความเป็นมิตร สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความอบอุ่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำลักษณะนี้จะไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและเรื่องส่วนตัว มีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค และสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนมีวัตถุประสงค์ คือ หาพฤติกรรมของผู้นำซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการดำเนินงานโดยได้ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำไว้ 2 มิติ ได้แก่

2.2.1 ผู้นำที่มุ่งเน้นพนักงาน (Employee oriented) คือ ผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้ความสนใจเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

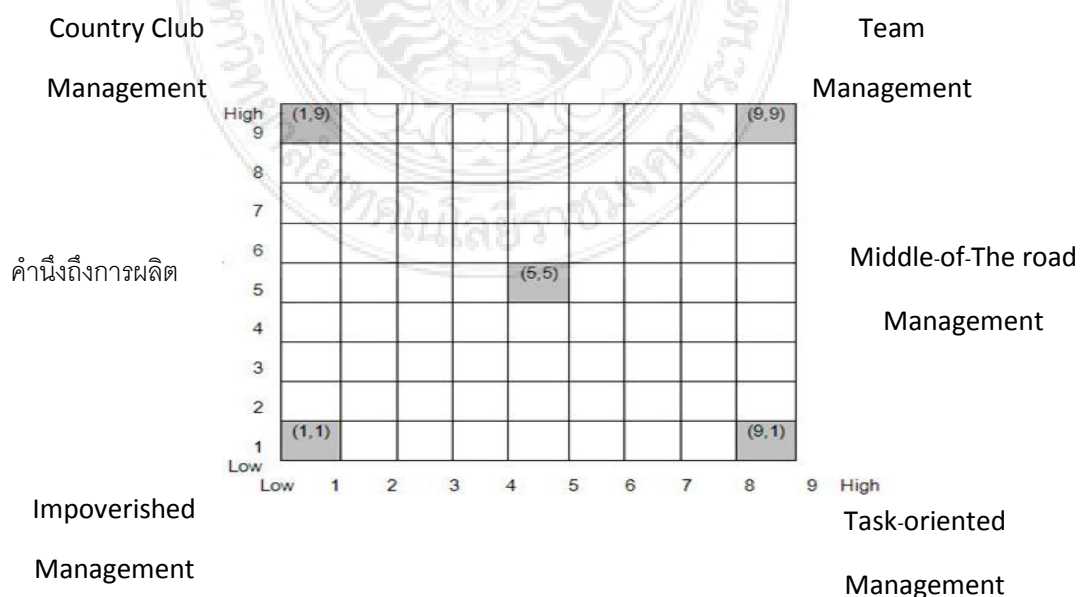
2.2.2 ผู้นำที่มุ่งเน้นการผลิต (Production oriented) คือผู้นำที่มุ่งบรรลุผลด้านเทคนิคหรือรายละเอียดของการทำงานเป็นสำคัญ

ผลจากการวิจัย พบว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นพนักงานเป็นสำคัญจะทำให้เกิดการผลิที่สูงกว่า และพนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้นำที่มุ่งเน้นการผลิตเป็นสำคัญ

2.3 ตารางภาวะผู้นำ (The Leadership Grid) จะแสดงภาพออกมาเป็น 2 มิติ ของรูปแบบของภาวะผู้นำ ที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย Robert Blake และ Jane Mouton เรียกว่า ตารางการจัดการของเบลด และ มูตัน เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ โดยมีพฤติกรรมของผู้นำที่คำนึงถึงคน (concern for people) และแบบพฤติกรรมของผู้นำที่คำนึงการผลิต (concern for production) ซึ่งคล้าย ๆ กับการพิจารณาพฤติกรรมของผู้นำมหาวิทยาลัยไอไอโอ หรือมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ตารางภาวะผู้นำของ Blake and Mouton (1964) แสดงไว้ในภาพที่ 2.1 โดยตารางการจัดการจะมี 2 แกน แกนนอนแทนพฤติกรรมของผู้นำที่คำนึงถึงการผลิต และแกนตั้งแทนพฤติกรรมของผู้นำที่คำนึงถึงคน โดยที่แต่ละแกนจะกำหนดระดับความมากน้อยไว้ได้ 9 ระดับ ผลที่ได้คือพฤติกรรมของผู้นำถึง 18 แบบ แต่จะจัดกลุ่มกำหนดพฤติกรรมของผู้นำหลัก ๆ ไว้เพียง 5 แบบ

ภาพที่ 2.1 ตารางภาวะผู้นำ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2542)





จากภาพที่ 2.1 แสดงพฤติกรรมหลัก ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ

1. แบบ 9,1 ผู้นำแบบมุ่งงานสูง (Task-oriented Management) คือ ผู้นำจะมุ่งเอาแต่ทำงานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผน กำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน

2. แบบ 1,9 ผู้นำแบบมุ่งคนสูง (Country Club) คือ ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งงานโดยไม่สร้างความกดดันให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. แบบ 1,1 ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ (Impoverished Management) คือ ผู้นำจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานการกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบ 9,9 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team Management) คือ ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือความต้องการขององค์กร และความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามเกิดความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะ หรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการ และอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

5. แบบ 5,5 ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle-of-The road Management) คือ ผู้บริหารหวังงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลียงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลียงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่า ผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้ทำลงไป

ลักษณะของผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ สามารถเป็นตัวชี้นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรที่ตั้งไว้ได้ โดยทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีการใช้ศาสตร์และศิลป์ปะปนกันนำวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความรักและสามัคคีต่อกัน มุ่งมั่นและเต็มใจ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

การจูงใจเป็นปัจจัยเทคนิคในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อมุ่งหวังประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำควรเรียนรู้เกี่ยวกับทฤษฎีและหลักการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้ดังนี้

ซูส์คัลด์ เจนประโคน (2550) กล่าวว่า การจูงใจคือการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ให้ปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะมีความสำคัญต่อองค์กร ผู้บริหารและบุคลากรด้วย เพราะฉะนั้น แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายในของบุคคล จึงเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเฉพาะในเรื่องของความต้องของคน และแนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยทางองค์กร จึงเน้นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยไม่สนใจในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล และเมื่อได้รับข้อสรุปแนวความคิดต่าง ๆ แล้ว ก็จะพบว่า หลักการที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานขององค์กรก็คือ การให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่แท้จริงของพฤติกรรมในแต่ละอย่าง โดยเน้นวิธีการจูงใจทางบวก และยึดมั่นในระบบคุณธรรม เป็นต้น

สำหรับการจูงใจบุคคลากร ผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรจะต้องทราบว่า อะไรคือปัจจัยใด ที่กระตุ้นให้บุคคลได้แสดงออกซึ่งพฤติกรรม อะไรคือปัจจัยที่จะรักษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้ได้ ดังนั้นจึงมีข้อที่ควรคำนึงถึงปัจจัยในการจูงใจให้คนทำงานโดยจะต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้คือ

1. การพยายามค้นหาปัจจัยที่แท้จริงที่จะทำให้พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมานั้น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ซึ่งแนวความคิดที่จะช่วยให้ผู้บริหารระบุปัจจัยแห่งพฤติกรรมได้อย่างถูกต้องนั้น ได้แก่ แนวความคิดเกี่ยวกับการลดบทบาทของ Joe Kelly (โจ เคลลี) และแนวความคิดเกี่ยวกับการรับรู้ตนเองของ D.J.Bem (ดี.เจ.เบม) โดยที่นักวิชาการทั้งสองคนได้กล่าวสรุปเป็นหลักการว่า “ในการพิจารณาปัจจัยแห่งพฤติกรรม หากพบว่าพฤติกรรมใดเกิดขึ้นหรือถูกชักนำหรือรักษาไว้ได้ โดยมีปัจจัยทั้งภายในและปัจจัยภายนอกเป็นตัวกำหนด การจูงใจก็ควรจะเน้นที่ปัจจัยภายนอกมากกว่าปัจจัยภายใน”

2. การเน้นวิธีการทางบวกมากกว่าทางลบ

กล่าวคือ ผู้บริหารจะสามารถมีอิทธิพลอยู่เหนือพฤติกรรม และสามารถรักษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้ได้โดยใช้วิธีการทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งได้แก่

2.1 การตอบแทนทางลบ คือ การทำโทษ

2.2 การควบคุมโดยการสร้างสภาวะแวดล้อมทางลบ คือ การกักขัง

2.3 การทำให้หมดโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทน คือ การไม่ขึ้นเงินเดือน โบนัส และอื่น ๆ ที่เป็นผลตอบแทน

2.4 การให้ผลตอบแทนทางบวก คือ การให้รางวัล การประกาศเกียรติคุณและการให้ขึ้นเงินเดือน รวมทั้งค่าตอบแทนในด้านอื่น ๆ ที่องค์กรจัดให้

โดยวิธีการใน 3 ข้อแรก ถึงแม้ว่าจะสามารถควบคุมพฤติกรรมของบุคคลได้ก็จริง แต่ก็ให้ผลในทางลบมากกว่า กล่าวคือแม้ว่าจะทำงานหนัก แต่ก็ทำด้วยความไม่เต็มใจ ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาอีกมากมาย อันเนื่องมาจากการขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน

ซึ่งอาจจะทำให้ผลผลิตจากการทำงานนั้นไม่มีคุณภาพและไม่มีประสิทธิภาพตามไปด้วย เป็นต้น ส่วนในข้อ 4 นั้น จะเป็นผลในทางบวกมากกว่าทางลบ ซึ่งจะทำให้คนเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานด้วยความตั้งใจและเต็มใจ

### 3. การยึดมั่นในความยุติธรรม

กล่าวคือ การให้รางวัลตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนชั้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง จะต้องเหมาะสมกับงานที่ทำ และจะต้องให้อย่างเสมอภาคทุกคนโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่เลือกปฏิบัติ ในเมื่อทุกคนทำงานอย่างเดียวกันและมีผลงานในระดับเดียวกัน ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำในองค์การควรยึดมั่นในระบบคุณธรรมในการจูงใจให้คนทำงาน เป็นต้น

#### เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ (Motivation Techniques)

เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ (Motivation Techniques) หมายถึง วิธีการกระตุ้นหรือปลุกเร้าให้คนมีกำลังใจที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อให้การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่เราต้องนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน การบริการคนในองค์การ การอยู่ร่วมกันในครอบครัว ผลของความสำเร็จในด้านธุรกิจ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน และความสุขในชีวิตประจำวัน ก็เกิดจากแรงจูงใจนั่นเอง จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์การสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสมของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นต้น

การสร้างแรงจูงใจนี้ จึงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา トラバドที่มนุษย์เรายังมีความต้องการ (Needs) โดยจะทำให้สภาวะของร่างกายเกิดความไม่สมดุล และเมื่อร่างกายเกิดความไม่สมดุลแล้วก็จะทำให้เกิดแรงขับ (Drives) ที่จะกำหนดทิศทาง เพื่อแสดงพฤติกรรมและการกระทำไปสู่เป้าหมายที่ตอบสนองต่อความต้องการนั้น ๆ และเมื่อคนเราได้รับการตอบสนองแล้ว แรงขับก็จะลดลง เราจึงเกิดความพอใจขึ้นมาทันที เช่น เวลาคนเรามีความหิว ก็จะเกิดน้ำย่อยออกมากกระตุ้นกระเพาะอาหาร (แรงขับ) จึงทำให้คนเราต้องการแสวงหาอาหาร (ทิศทาง) เมื่อเรารับแล้วก็จะหายหิวและเกิดสภาวะสมดุลในร่างกายของเราทันที สำหรับปัจจัยต่าง ๆ มี

การลงโทษ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง และเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขตามที่ต้องการ การจูงใจจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความต้องการ (Needs) กล่าวโดยคนเราทุกคนจะมีความต้องการโดยไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อยังมีชีวิตอยู่ และความต้องการนี้เองจะทำให้เกิดแรงขับ (Drives) โดยที่แรงขับนั้นก็ทำให้คนเราแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดความสุขสบายใจขึ้น รวมทั้งเกิดความสุขความพอใจในที่สุด เช่น คนเราเมื่อมีความต้องการในความสำเร็จ ก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ นั้นออกมา เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จนั่นเอง และในทำนองเดียวกันถ้าบุคคลไม่ได้รับการตอบสนองในความต้องการ ก็จะเกิดความเครียดและความไม่สบายใจขึ้น ดังนั้นการจูงใจจึงเป็นพื้นฐานของกระบวนการทางจิตใจในพฤติกรรมองค์การ เพราะความต้องการเริ่มด้วยความปรารถนา ความต้องการ ความประสงค์ จุดประสงค์ เป้าหมาย ความอยาก การกระตุ้นความรู้สึกภายในจิตใจให้เกิดการทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ สำหรับกิจกรรมของการจูงใจนั้นประกอบไปด้วยแนวทางจิตวิทยา ซึ่งมีรากฐานแนวคิดที่วิวัฒนาการมาจากปรัชญาสุขนิยม (Hedonism) ซึ่งแนวคิดนี้เน้นให้บุคคลแต่ละคนจะต้องแสวงหาความสุขและหาทางพ้นจากความเจ็บปวด

เพราะฉะนั้น แรงจูงใจ การจูงใจ หรือการสร้างแรงจูงใจ จึงเป็นเงื่อนไขภายในของแต่ละบุคคลมากกว่าเงื่อนไขภายนอก ซึ่งจะทำหน้าที่กระตุ้นให้บุคคลลงมือปฏิบัติ นั่นก็คือความต้องการที่จะกระตุ้นให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งทำอะไร ก็จะกระตุ้นภายในให้ปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ โดยมีหลักที่สำคัญอยู่ 2 ประการที่จะทำให้บุคคลต้องการจะทำบางสิ่งบางอย่างคือ

1. แนวทางบวก (Positive Approach) หมายถึง การแนะนำให้บุคคลเพื่อกระตุ้นให้ได้รับความพอใจเพิ่มขึ้น
2. แนวทางลบ (Negative Approach) หมายถึง การกระตุ้นให้บุคคลกระทำอะไรลงไปเพื่อลดความพึงพอใจ

บุญญารัตน์ กัลดทอง (2556) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นหลักปฏิบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งในทักษะการบริหารงานบุคคลและเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วจะทำให้องค์กรนั้นก้าวไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้มากและไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

พงศ์พรรณ คุ่มทรัพย์และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2556) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีพฤติกรรมที่เต็มใจในการทำงาน ดังนั้นการที่ลูกจ้างมีพฤติกรรมที่ไม่อยากมาทำงานหรือต้องการลาออกจากงานนั้นแสดงให้เห็นว่า ลูกจ้างผู้นั้นหมดแรงจูงใจที่อยากจะทำงานในองค์กรนั้นต่อไป

เพ็ญญา บัวพา เขมกร ไชยประสิทธิ์ และอรพิน สันติธีรากุล (2558) กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานมีความสำคัญกับทุกองค์กร เพราะหากปัจจัยจูงใจไม่เหมาะสมจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คุณภาพของพนักงานระดับปฏิบัติการต่ำลง มีการขาดงานและลาออกจากงาน

สุภาวดี ทองบุญส่ง (2556) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นพลังกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมซึ่งพฤติกรรมอันเนื่องมาจากแรงจูงใจนั้นเป็นพฤติกรรมที่มีทิศทางไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ และเป็นพฤติกรรมที่ไม่ล้มเลิกง่าย ๆ นอกจากนี้แรงจูงใจยังส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล

สรุปว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งกระตุ้น เป็นแนวทางความคิดในการผลักดันให้บุคคลเกิดพฤติกรรมหรือการกระทำที่กระตือรือร้น โดยมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือเต็มใจปฏิบัติกิจนั้น ๆ เพื่อให้เกิดผลตามที่ตนปรารถนา โดยมีสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยต่าง ๆ เป็นตัวกำหนด

### ความสำคัญของแรงจูงใจ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553) อธิบายว่า ความสำคัญของแรงจูงใจ หมายถึง ในการที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ หรือทำให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น ไม่ได้ใช้ความสามารถเพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องอาศัยแรงจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้นให้มีความพยายาม และผลสำเร็จของงานจะมีคุณภาพดี และมีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการจูงใจในการทำงานด้วย กล่าวคือ การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน ที่เป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยการจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการสมัยดั้งเดิมจนถึงปัจจุบัน และต่อไปในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์การและรูปแบบการจูงใจแบบต่าง ๆ การเป็นผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องเข้าใจในพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของ

พนักงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย การเพิ่มผลผลิตคือ ผลที่เกิดจากสมาชิกมีแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน องค์การควรมีการจูงใจพนักงานด้วยเช่นกัน

แรงจูงใจนั้นถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการดำเนินการของบุคคล หากบุคคลไม่มีแรงจูงใจในการทำงานแล้วก็ไม่สามารถปฏิบัติงานหรือขับเคลื่อนหน่วยงานออกมาได้อย่างสมบูรณ์แบบหรือเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ทั้งนี้จึงมี 2 ทฤษฎีหลักในการดำเนินชีวิตโดยทั่วไป และในการปฏิบัติงานงานดังนี้

### ทฤษฎีเกี่ยวแรงจูงใจ

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นตอนของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

อัมบราฮัม เอช. มาสโลว์ (อ้างถึงใน ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Maslow's General Theory of Human & Motivation) โดยมาสโลว์ได้อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปสูง (Hierarchy & Needs) และเป็นทฤษฎีที่ยอมรับกันแพร่หลาย สมมติฐานดังกล่าวมีความเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขนาดที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มต้นตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นแรงจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับชั้นความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะมีอาการเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

4. ตามทฤษฎีของมาสโลว์ได้แบ่งลำดับชั้นของความสำคัญ (Hierarchy of Needs) ไว้ 5 ชั้นจากต่ำไปสูง ดังนี้

4.1 ความต้องการของร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย การนอนและการพักผ่อน

4.2 ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security of safety needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตราย การมีชีวิตรอดและความกลัวต่อการสูญเสียหน้าที่ การงาน ทรัพย์สินหรือที่อยู่อาศัย

4.3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (Affiliation or acceptance needs) เป็นความต้องการให้บุคคลอื่นและสังคมยอมรับ เช่น การเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

4.4 ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) ตามทฤษฎีของมาสโลว์เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการการยกย่องจากตัวเองและจากบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ ความภาคภูมิใจ สถานะ และความเชื่อมั่นในตนเอง

4.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need of self-actualization) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล เป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพ และบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับความสูงสุด

**ทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Two-factor theory)**

ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค้ำจุนของเฮอริชเบิร์ก (อ้างถึงใน ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) สร้างขึ้นจากผลการวิจัยของเขาในคณะปี 1959 ที่เมืองพิตต์สเบิร์ก (Pittsburgh) รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกาเพื่อพิสูจน์ทฤษฎีของเฮอริชเบิร์กที่ว่ามนุษย์มีความต้องการ 2 ประการ ประการที่หนึ่งคือ ความปรารถนาที่จะขจัดความทุกข์ทางร่างกายทั้งหลายให้หมดไป เช่น ความหิว ความเดือร้อนทางสุขภาพ ประการที่สองคือความปรารถนาในความสุขทางใจ เช่น ความภาคภูมิใจในความสำเร็จชีวิตที่เจริญก้าวหน้า เป็นต้น

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) หรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความรู้สึกทางด้านบวกภายในจิตใจต่องาน และหน้าที่ที่รับผิดชอบ

1. ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถแก้ไขปัญหาดังๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จเกิดความรู้สึกพอใจในผลงาน



2. การได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับความยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนหรือบุคคลอื่นๆ การยอมรับนี้อาจอยู่ในรูปแบบของการยกย่อง ชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรืออย่างอื่นที่เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

3. ลักษณะของงานที่ทำ (Work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะทำโดยลำพัง

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ มีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่โดยมีการควบคุมไม่มาก

5. ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้น ตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร โดยมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่ค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น มีดังนี้

1. เงินเดือน (Salary) การเลื่อนเงินเดือนขึ้นในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของคนทำงาน

2. โอกาสที่จะรับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility Growth) นอกจากหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งแล้ว การได้รับรู้เส้นทางการเติบโตในสายอาชีพก็เป็นปัจจัยที่ช่วยให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate, Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นวาจาที่แสดงความมีสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจร่วมกันและกันเป็นอย่างดี

4. สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) หมายถึง การจัดการและบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

6. สภาพการทำงาน (Working conditions) สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา

8. ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงและปลอดภัยในอาชีพการงาน

ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ตามทฤษฎีของเฮอริชเบอร์กกับความพึงพอใจในงานจะปรากฏเป็นแนวต่อเนื่องสองแนว คือปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแนวต่อเนื่องระหว่างไม่มีความพึงพอใจกับความพึงพอใจ ซึ่งหมายความว่าถ้าผู้บริหารไม่ได้ใช้ปัจจัยนี้ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในงาน แต่ถ้าผู้บริหารนำปัจจัยนี้มาใช้จูงใจผู้ปฏิบัติงานก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแนวต่อเนื่องระหว่างความไม่พึงพอใจกับความไม่พึงพอใจ ซึ่งหมายความว่าถ้าในหน่วยงาน ผู้บริหารไม่ได้จัดปัจจัยเหล่านี้ไว้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กร

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า คือ องค์ประกอบสำคัญที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์กรประสบความสำเร็จมาจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับประสิทธิผลในองค์การปรากฏว่า มีผู้ให้ความหมายแนะแนวคิดเกี่ยวกับการประสิทธิผลในองค์การไว้ ดังนี้

พระจอม จารุวณโณ (หงษ์ทอง) (2556) กล่าวว่า ประสิทธิภาพคือ ความสามารถในการดำเนินงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้เกิดผลโดยตรงและครบถ้วนตามที่มิวัตุประสงค์ที่ตั้งไว้และต้องมีประสิทธิผลในการทำงานระดับสูงหรือต่ำเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าผลที่ได้รับนั้นตรงครบถ้วนทั้งในด้านเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

กนกรัตน์ ภูระหงษ์ (2549) ได้อธิบายประสิทธิผลการดำเนินงานไว้ว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงาน หมายถึง ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของผู้บริหารที่มีต่อการดำเนินงานให้สำเร็จตามมาตรฐาน

ชาญณรงค์ สุราสา (2550) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการดำเนินงานตามแผนงานหลักประกอบด้วย การบริหารจัดการ การพัฒนาคุณภาพด้านบุคลากรด้านระบบเทคโนโลยีและการสื่อสาร และด้านระบบภาคีเครือข่าย

วุฒิชัย จำนง (อ้างถึงใน ดวงพร โสติธิมานนท์, 2545) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติการ (Performance) ที่ทำให้เกิดปริมาณและคุณภาพสูงสุด ทั้งนี้เพราะแต่ละกิจกรรมหรือกิจการจะมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ซึ่งการปฏิบัติการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ คือการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลนั่นเอง

ศิริกัญญา ทิพย์โสด (2545) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการจัดการจากคุณภาพของการให้บริการในระยะเวลา การให้บริการที่รวดเร็วและความสามารถในการให้บริการซึ่งมีทั้งปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพของการทำงาน และความพึงพอใจในการให้บริการรวมถึงการมีกฎระเบียบวิธีการที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน การให้บริการรวมถึงการมีประสิทธิภาพ

คมกริช ลิ้มเรืองวุฒิกุล (2547) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ผลผลิตหรือการดำเนินงานนั้น ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กล่าวคือ การที่เราจะพิจารณาว่าการดำเนินงานที่จัดทำขึ้นนั้นมีผลสำเร็จมากน้อยเป็นประการใด เราจะนำผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานไปเทียบกับวัตถุประสงค์แล้วก็แสดงว่าการดำเนินงานดังกล่าวมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าประสิทธิภาพ คือ ตัวการสำคัญที่จะเป็นเครื่องตัดสินในขั้นสุดท้าย ว่าการบริหารและองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด

รุจา รอดเข็ม (2547) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการปรับตัวและพัฒนาเพื่อความอยู่รอดขององค์การ

อนันท์ งามสะอาด (2551) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึงผลสำเร็จของงานที่เป็นไปตามความมุ่งหวัง (Purpose) ที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ (Objective) หรือเป้าหมาย (Goal) และเป้าหมายเฉพาะ (Target) ได้แก่

1. เป้าหมายเชิงปริมาณ จะกำหนดชนิด ประเภทและจำนวนของผลผลิต สุดท้ายต้องการที่จะได้รับเมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้นลง

2. เป้าหมายเชิงคุณภาพ จะแสดงถึงคุณค่าของผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงานนั้น ๆ
3. มุ่งเน้นที่จุดสิ้นสุดของกิจกรรมหรือการดำเนินงานว่าได้ผลตามที่ตั้งไว้หรือไม่ และที่สำคัญต้องมีตัวชี้วัด (Indicator) ที่ชัดเจน

วรัท พฤชากุลนันท์ (2550) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Effectiveness is to do right things) หรือความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จุดสำคัญของประสิทธิภาพอยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตที่ถูกต้องคาดหวังตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้และผลผลิตจริงที่มีขึ้น

ศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (อ้างถึงใน วรัท พฤชากุลนันท์ 2553) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง แนวทางหรือวิธีการ กระบวนการบรรลุความต้องการได้ดีเพียงพอได้ด้วยการใช้แนวทางที่เลือกการนำไปปฏิบัติ

นอกจากนี้ Katz & Kahn (1978) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาองค์กรระบบเปิด (Open System) เช่นกันได้ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเขากล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้ จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (Goal-Attainment) ขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ความผูกพันยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในองค์กรด้วย

Becker and Neuhauser (อ้างถึงใน โสฬส ปัญจะวิสุทธ์, 2541) ได้เสนอ ตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of Organization Efficiency) โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลิตผลขององค์กร คือการบรรลุเป้าหมายแล้วองค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (Open System) ยังมีปัจจัยประกอบอีกแบบจำลองในรูปแบบ สมมติฐานซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ (Low Task Environment Complexity) หรือมีความแน่นอน (Certainly) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติ ในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วน แน่ชัดจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่า

องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูง (High- Task Environment Complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertainty)

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจนและผลของการทำงานที่มองเห็นได้ มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

Becker ยังเชื่ออีกว่าการสามารถมองเห็นผลการทำงานขององค์กรได้ (Visibility Consequences) มีความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลองและเลือกระเบียบปฏิบัติได้ ระเบียบปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Frederick Herzberg (อ้างถึงใน โสพิส บัญจะวิสุทธิ, 2541) ได้ศึกษาการบริหารงานในแบบวิทยาศาสตร์โดยได้นำเอาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานมาศึกษาร่วมกันเพื่อให้ได้ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเขาจึงได้ศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการทำงานและไม่พอใจในการทำงานพบว่า บุคคลที่พอใจในการทำงานนั้นประกอบ ด้วยปัจจัยดังนี้

1. การที่สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ
2. การที่ได้รับการยกย่องนับถือเมื่อทำงานสำเร็จ
3. ลักษณะเนื้อหาของงานเป็นสิ่งที่น่าสนใจ
4. การที่ได้มีความรับผิดชอบมากขึ้น
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน
6. การที่ได้รับโอกาสพัฒนาความรู้และความสามารถในการทำงาน

ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงานที่เป็นส่วนที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้ คือ

1. นโยบายและการบริหารองค์กร
2. การควบคุมการบังคับบัญชา
3. สภาพการทำงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน
5. ค่าตอบแทน
6. สถานภาพ
7. การกระทบกระเทือนต่อชีวิต
8. ความปลอดภัย

สรุปว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานในการที่จะทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ แผนงาน และเป้าหมายของการทำงานตามที่ได้กำหนดไว้ เปรียบเสมือนการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคลให้เกิดเป็นความชำนาญ สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

Nahavendi and Malekzadeh (1999) กล่าวว่า ประสิทธิภาพองค์การประกอบด้วย 1. คุณภาพของงาน 2. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ 3. นวัตกรรมใหม่ 4. ความพึงพอใจของพนักงาน

ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. คุณภาพของงาน คือ การที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งรวมไปถึงการตอบสนองในการให้บริการแก่ผู้โดยสารถนั้นเอง โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ Gronroos (1990) ที่ว่าการรับรู้คุณภาพของการบริการนั้นประกอบไปด้วย 2 ลักษณะคือ ลักษณะทางด้านเทคนิคหรือผลที่ได้ และลักษณะตามหน้าที่หรือความสัมพันธ์ของกระบวนการโดยที่เน้นคุณภาพด้านเทคนิคเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับผู้ให้บริการจะใช้เทคนิคอะไรที่จะทำให้ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการเกิดความพอใจตามความต้องการพื้นฐาน การรับรู้คุณภาพที่ดีเกิดขึ้นเมื่อความคาดหวังของลูกค้าตรงกับการรับรู้ที่ได้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ถ้าความคาดหวังของลูกค้าต่อบริการหรือสินค้านั้นสูง โดยที่ความคาดหวังต่อคุณภาพจะได้รับอิทธิพลการสื่อสารทางตลาด การสื่อสารแบบปากต่อปาก ภาพลักษณ์องค์กร และความต้องการของ

ลูกค้าเอง ส่วนลักษณะตามหน้าที่จะเป็นการพิจารณาจากผู้ให้บริการดีเท่ากับการรู้จากประสบการณ์ของลูกค้าที่ผ่านมา

เงื่อนไขของการรับรู้คุณภาพบริการที่ดีของลูกค้ามี 6 ประการ ดังนี้

1. ความเป็นมืออาชีพ และทักษะในการบริการ ลูกค้าจะรับรู้คุณภาพการบริการที่ดีในเมื่อผู้ให้บริการมีความรู้ทักษะในการแก้ไขอย่างมืออาชีพ
2. ทักษะคติและพฤติกรรม เป็นความรู้สึกของลูกค้าที่มีต่อพนักงานบริการพิจารณาเกี่ยวกับความเอาใจใส่ในการแก้ปัญหาด้วยความเต็มใจโดยทันที
3. การเข้าถึงบริการง่ายและมีความยืดหยุ่น ลูกค้าพิจารณาจากการให้บริการประกอบไปด้วย สถานที่ ชั่วโมงการทำงาน ตัวพนักงาน และระบบการทำงานที่ได้ถูกออกแบบให้ง่ายต่อการเข้าถึงบริการ รวมถึงมีการเตรียมบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า
4. ความไว้วางใจและความซื่อสัตย์ของผู้ให้บริการ ลูกค้าจะรู้ว่าเมื่อใดก็ตามที่มีการตกลงการใช้บริการเกิดขึ้น สามารถที่จะไว้วางใจผู้ให้บริการได้ โดยพนักงานจะทำตามสัญญาที่ตกลงไว้ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ลูกค้าให้ความสนใจเป็นพิเศษ
5. การชดเชย เมื่อใดก็ตามที่ลูกค้ามีความรู้สึกว่ามีบางอย่างผิดปกติหรือไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ผู้ให้บริการจะต้องแก้ไขให้เป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้าทันที
6. ความมีชื่อเสียงของผู้ให้บริการ ลูกค้ามักเชื่อว่าการให้บริการของผู้ให้บริการสามารถเชื่อถือได้และเหมาะสมกับคุณค่าของเงินที่จ่ายไป

2. ด้านความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ตัวอย่างเช่น ผู้โดยสารเข้าแถวรอในขั้นตอนการ Check-in เป็นจำนวนมาก ซึ่งอาจก่อให้เกิดความล่าช้า และเบื่อหน่าย แต่หากมีวิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ดีในการรองรับ ทำให้กระบวนการต่าง ๆ สำเร็จได้ถูกต้อง อย่างรวดเร็ว ผู้โดยสารก็จะเกิดความประทับใจหรือพึงพอใจในการบริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Brown (1991) กล่าวว่า ความคาดหวังของผู้ได้รับบริการต่อบริการที่ได้รับ ควรเป็นไปตามการคาดการณ์ล่วงหน้า ซึ่งความคาดหวังนี้เกิดจากประสบการณ์การได้รับบริการที่ผ่านมา ประสบการณ์อื่น ๆ และการบริหารทางการตลาดของบริการนั้น ซึ่งในการตลาดของการบริการต้องมีการสื่อสารหรือการประชาสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ เพื่อให้ผู้รับบริการรับทราบ

ถึงบริการที่เป็นจริง ถ้าเกินความเป็นจริงจากบริการที่ได้รับ ผู้รับบริการก็จะรู้สึกผิดหวัง แต่ถ้าน้อยกว่าความเป็นจริงก็ยากที่จะดึงดูดใจให้มีผู้มารับบริการ

3. นวัตกรรมใหม่ เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่จะต้องทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน เพื่อเป็นสิ่งที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันให้ได้มากที่สุด เช่น รูปแบบการจัดการบริหารงานต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของสำนักนวัตกรรมแห่งชาติ (2556) ที่ให้นิยามของ “นวัตกรรม” ว่าเป็น “เป็นสิ่งที่เกิดจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการ มาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด โดยอาศัยความสามารถด้านการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีของผู้บริหารเพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ และปรับตัวได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด ความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มใหม่ และโอกาสทางธุรกิจใหม่ ซึ่งแข่งขันกันด้วยความรวดเร็วของการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี”

4. ความพึงพอใจของพนักงาน เป็นอีกส่วนประกอบของประสิทธิผลองค์กร โดย สุระหีบโสด (2540) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงความรู้สึก หรือทัศนคติที่มีต่อการปฏิบัติงาน เกิดความสุขสบายที่ได้จากการทำงาน ความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงาน และมีความพึงพอใจเกี่ยวกับลักษณะงาน ค่าตอบแทน การบังคับบัญชา กลุ่มงานและความก้าวหน้าในอาชีพ

Woodcock (1989) เป็นแนวคิดเรื่องลักษณะการทำงานเป็นทีมได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผล จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 11 ประการ ซึ่งประกอบด้วย

1. บทบาทที่สมดุล (Balanced Roles) บุคลากรในองค์กรทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจในบทบาทที่ตนรับผิดชอบ โดยทราบถึงระบบสายบังคับบัญชา มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับตำแหน่ง เพื่อกำหนดพฤติกรรมและวิเคราะห์บทบาทในแต่ละตำแหน่งงาน

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objective and Agreed Goals) องค์กรที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะทำให้การ



ทำงานของสมาชิกภายในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถทำงานได้อย่างมีแบบแผน เป็นผลดีต่อการตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุดต่อองค์กร เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยรวม ซึ่งผู้บังคับบัญชาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา (Openness and Confrontation) การทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิผลนั้นสมาชิกในทีมจะต้องมีความเปิดเผยต่อกัน สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมา และยังมีการจัดการที่ดีเกี่ยวกับปัญหา การเผชิญหน้ากันของสมาชิกเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญห

4. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) คุณลักษณะในด้านนี้ เป็นสิ่งที่ทีมหรือองค์กรควรส่งเสริมให้เกิดขึ้นควบคู่กันไป เนื่องจากการสนับสนุนและไว้วางใจกันนั้น เป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อความสัมพันธ์ของมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เนื่องจากการทำงานร่วมกันของสมาชิกต้องมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ความไว้วางใจต่อกันจะเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกให้อยู่ร่วมกันโดยมีการสนับสนุนกันระหว่างสมาชิก พร้อมทั้งจะร่วมรับผิดชอบและมอบความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีม ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

5. ความร่วมมือและความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation and Conflict) ความร่วมมือเป็นคุณสมบัติของวิธีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ผู้นำสามารถนำทีมบรรลุวัตถุประสงค์ ความร่วมมือยังบ่งบอกเป็นนัยเพื่อให้สมาชิกเกิดการยอมรับในการทำงานเป็นทีมโดยมีการแบ่งทักษะ และประสบการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลระหว่างสมาชิกสมาชิกซึ่งกันและกัน แต่เมื่อคนมีความร่วมมือต่อกันมากขึ้นสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นกับทีม ก็คือ ความขัดแย้ง ฉะนั้น ผู้นำและบุคลากรจะต้องเกิดการเรียนรู้ในการใช้การจัดการความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์เสมือนว่า ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้งานในทีมเกิดความก้าวหน้า

6. กระบวนการการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม (Sound Working and Decision Procedures) โดยธรรมชาติของมักจะประกอบไปด้วยการรวมตัวของคนหลาย ๆ คน ซึ่งคนเหล่านี้มีความรับผิดชอบที่แตกต่างกันตามหน้าที่ หรือความสามารถเฉพาะทางโดยพฤติกรรมของแต่ละคนส่งผลกระทบต่อสมาชิกในทีม ดังนั้น การดำเนินการเพื่อสร้างความชัดเจนในเรื่องบทบาทต่าง ๆ เมื่อทีมทำงานร่วมกัน สมาชิกจำเป็นต้องมีกระบวนการตัดสินใจและ

ความสัมพันธ์ที่ดีในงาน เพื่อให้กระบวนการทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ ฉะนั้นผู้บริหารทีมจะต้องมีความชัดเจน

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) เมื่อทีมงานผ่านการพัฒนาแล้ว ผู้นำจะถูกปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ นั่นคือ ผู้นำภายในกลุ่มจะต้องมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันรับหน้าที่อยู่เสมอ เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน จึงเป็นการดีที่องค์กรจะดึงความสามารถด้านผู้นำของแต่ละบุคคลออกมา เพื่อช่วยแนะแนวทางแก้ไขสำหรับความผิดพลาดจากการทำงาน มิใช่ผู้นำเป็นผู้ทำเสียเอง ผู้นำทีมควรเป็นผู้ที่แนะนำประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ผลงานที่มีประสิทธิผล นั่นคือ การมอบหมายงาน (Delegation) ซึ่งไม่เพียงแต่จะทำให้ผู้บริหารมีเวลาในการที่จะคิดแก้ไขปัญหาอื่น ๆ เท่านั้น แต่ยังเป็นการพัฒนาการบริหารอีกด้วย การที่สมาชิกของทีมงานได้รับการรับเลือกให้เป็นผู้นำ ต้องพร้อมที่จะให้อำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับ

8. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน (Regular Review) ในการทบทวนผลงานควรทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะปรับปรุงการปฏิบัติงานของทีมงานในด้านต่าง ๆ

9. การพัฒนาตนเอง (Individual Development) จุดมุ่งหมายของการทำงานเป็นทีมก็คือ การนำคนที่มีลักษณะหลากหลายมาทำงานด้วยกัน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ทีมควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของสมาชิกแต่ละคนในทีม ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในทีม

10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound Intergroup Relation) แม้ว่าการทำงานเป็นทีมตามที่ได้กล่าวมาจะมีคุณลักษณะอย่างไร และดีเพียงใดก็ตาม แต่หากทีมยังคงขาดความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานของสมาชิกในทีมแล้ว ก็มักจะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานอยู่เสมอ

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) จะต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหาร (ผู้บังคับบัญชา) กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสื่อความหรือแลกเปลี่ยนข่าวสารกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารจึงต้องอาศัยศิลปะในการถ่ายทอดข้อความ คือ ต้องหาวิธีหึงความต้องการ อารมณ์ ความรู้สึกของบุคคลากรทุกคนเพื่อจะได้

ถ่ายทอดข้อมูลต่าง ๆ เช่น คำพูด กิริยาท่าทาง สีหน้า แววตา ภาษาเขียน สัญลักษณ์หรือสื่อมวลชน เป็นต้น ถ้าหากใช้สื่อที่เป็นคำพูด ผู้พูดต้องใช้ศิลปะในการพูด ถ้าเป็นการเขียนต้องใช้ศิลปะในการเขียน ไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือการเขียน ย่อมมีอิทธิพลต่อการสื่อสารทั้งสิ้น การสื่อสารที่ดีอาจก่อให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งหรือความล้มเหลวในการทำงานได้



## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

**วชิรวดี เนียมสุวรรณ** (2554) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณด้วยวิธีการสำรวจโดยใช้สถิติ t-test (One way ANOVA) กลุ่มประชากรในการวิจัยคือ พนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตราชบุรี สำนักงานเขตกาญจนบุรี และสำนักงานเขตนครปฐม จำนวน 206 คน โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบประเมินรายการสำรวจ (Check list) ตัวแปรที่ใช้สำหรับการศึกษา ประกอบไปด้วย รูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายในของพนักงาน และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ผลการศึกษาที่ได้ 1.พนักงานธนาคารกรุงไทย มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มากกว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พนักงานธนาคารกรุงไทย มีแรงจูงใจภายในและความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูง 2.พนักงานธนาคารกรุงไทย ที่คุณสมบัติส่วนบุคคล คือ เพศและระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีแรงจูงใจภายในและความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกัน 3.ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารกรุงไทย มีความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำและแรงจูงใจภายใน 4.ภาวะผู้นำไม่มีอำนาจในการพยากรณ์ระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารกรุงไทย แต่แรงจูงใจภายในมีอำนาจในการพยากรณ์ระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานกรุงไทย

**ชานน ตรงดี** (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณด้วยวิธีการสำรวจโดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ประชากรในการวิจัยเป็นครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย 313 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ด้วยวิธีการเปิดตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ใช้แบบสอบถาม (Check list) เป็นเครื่องมือ โดยมีตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาคือ เพศ ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ การใช้อำนาจของผู้บริหาร และแรงจูงใจในการทำงาน ผลการศึกษาที่ได้ 1.การใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ต่างกัน มีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บริหารโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 2.ครูโรงเรียนมัศึกษามีแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ครูที่มีเพศ

ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน 3.การใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

**นพรัตน์ ไชยสวนดอก (2555)** ได้ศึกษาภาวะผู้นำแรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันองค์กรที่มีต่อสมรรถนะองค์กรของข้าราชการตำรวจศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 5 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และเชิงปริมาณ (Quantitative Research) วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) มีกลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการตำรวจศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 5 ทั้งหมด 8 จังหวัด รวมทั้งสิ้น 240 คน ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการทำวิจัย โดยมีตัวแปรสำหรับการศึกษาคือ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และสมรรถนะองค์กร ผลการศึกษาที่ได้ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับมากทุกปัจจัยโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านสมรรถนะองค์กร ด้านความผูกพันองค์กร และแรงจูงใจในการทำงาน โดยพบว่าภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลต่อสมรรถนะองค์กร โดยเฉพาะเส้นทางตัวแปรด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงแรงจูงใจในการทำงาน

**อรรณวิทย์ ชื่นจิตต์ (2557)** ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร อายุ 21 – 34 ปี จำนวน 400 คน ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการทำวิจัย โดยมีตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ ผลการศึกษาที่ได้ 1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร 2.วัฒนธรรมองค์กรในด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ และวัฒนธรรมแบบราชการส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร

**ศิริภัทร คุชฌีวิวัฒน์** (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ด้วยวิธีการสำรวจโดยใช้สถิติ t-test (One way ANOVA) หากพบความแตกต่างจะทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD (Least Significant Difference) และทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบทาร์ยามาเน่ (Taro Yamane) กับพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ 3,419 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 360 คน ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการวิจัย ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับเงินเดือน ภาวะผู้นำ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาที่ได้ คือ ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำด้านผู้นำแบบชี้หน้า ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำในทุกด้านและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำกับประสิทธิผลองค์กร

**มนันยา โชติวรรณ (2557)** ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำและบรรยากาศในการทำงานของผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตคลองเตย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณด้วยวิธีการสำรวจโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา(Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบทาร์โยยามาเน่ (Taro Yamane) พนักงานบริษัทเอกชนในเขตคลองเตย จำนวน 107,221 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 400 คน ใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed-end Questionnaire) ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาบรรยากาศในการทำงาน และประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตคลองเตย ผลการศึกษาที่ได้คือ 1.ความสัมพันธ์ของลักษณะภาวะผู้นำและบรรยากาศการทำงาน พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำในองค์กรมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศการทำงานโดยอิทธิพลภาวะผู้นำด้านลักษณะผู้นำด้านความสามารถในการสื่อสารและจูงใจ ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองบรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อพนักงานและบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงานมีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตคลองเตย 2. ลักษณะภาวะผู้นำและบรรยากาศการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตคลองเตย พบว่าลักษณะผู้นำด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาและบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง ไม่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตคลองเตยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมหมาย เทียนสมใจ (2556)** รูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ใช้วิธีการวิจัยโดยรวม (Mixed Methodology) โดยขั้นแรกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และขั้นตอนสุดท้ายเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กลุ่มตัวอย่างคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 68 เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ด้วยวิธีการเปิดตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่าง 58 เขตพื้นที่การศึกษา ใช้เครื่องมือในการวิจัยแต่ละขั้นตอน รวมทั้งหมด 3 ประเภท คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) แบบสอบถามความคิดเห็น

(Questionnaires) และแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ตัวแปรในการวิจัยได้แก่ ตัวแปรพื้นฐาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา การดำรงตำแหน่งและประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันและตัวแปรการศึกษา ได้จากการสรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) แนวคิด ทฤษฎีของสตีเยร์ (Steers) แคทซ์และคาน (Katz and Kahn) กีบสัน (Gibson) บราวน์ (Brown) นาฮาเวนดีและมาเล็ดซาเด (Nahavendi and Malekzadeh) แคมป์เบลล์และคณะ (Campbell and others) มิลตัน (Milton) ฮัทเจ อาร์โนลด์ และแดรเนียล ซี (Hugh J. Arnold and Damici C.) มอรัท (Mott) และอุไรวรรณ แย้มนิยม แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) ระบบการจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการศึกษาภาครัฐ (PMQA) และมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการศึกษาที่ได้คือ 1.องค์ประกอบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ 4) วัฒนธรรมองค์การ 5) เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 6) สนับสนุนการมีส่วนร่วม 2.รูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผล ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบทฤษฎีของการวิจัย

**วรางคณา กาญจนพาทิ (2556)** ได้ศึกษาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ได้กลุ่มตัวอย่าง 239 คน จากพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย 592 คน เครื่องมือในการวิจัย รวมทั้งหมด 3 ประเภท คือ แบบตรวจสอบรายการ (Check list) แบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) และแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กร ผลการศึกษาที่ได้รับคือ 1.ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2.ด้านความสัมพันธ์ของปัจจัยพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผล



ขององค์กร มีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก ( $r = 0.963$ ) 3.ด้านความมีอิทธิพลของปัจจัย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปร ( $\beta$ ) ภาวะผู้นำเชิงบารมี = 0.424 การสร้างแรงบันดาลใจ = -0.299 การกระตุ้นทางปัญญา = -0.123 และภาวะผู้ตามมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปร ( $\beta$ ) ผู้ตามแบบเฉื่อยชา = -0.143 ผู้ตามแบบเอาตัวรอด = 0.262 ผู้ตามแบบห่างเหิน = -0.255 4.ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงพบว่าบทบาทหน้าที่ของผู้นำต้องเป็นไปตามเป้าหมายองค์กร มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

**ภัทรกร วงศ์สกุล (2555)** ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) กลุ่มตัวอย่างประชากรครู 234 คน ได้จากผู้บริหารโรงเรียน 48 คน และประชากรครู 608 คน โดยใช้ตารางสุ่มของ Krejcie and Morgan ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือการวิจัย ตัวแปรในการวิจัยคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน ผลการศึกษาที่ได้คือ 1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง ในภาพรวมอยู่ระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ ด้านการเป็นผู้สร้างแรงดลใจ ด้านการเป็นผู้มีบารมี ด้านความเป็นมืออาชีพอของภาวะผู้นำ ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้านการเป็นผู้กระตุ้นใช้สติปัญญา 2.ประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง ในระดับบุคคลและระดับองค์กรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยครูจะให้ความสำคัญในระดับองค์กรมากกว่าบุคคล 3.ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4.ปัญหาคือ ผู้บริหารบางคนใช้พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารควรคำนึงถึงหลักการเป็น ผู้มีบารมี อาศัยหลักการและทฤษฎีผสมผสานกับการให้ขวัญกำลังใจด้วยความเต็มใจอย่างเป็นกัลยาณมิตร

**ชนิษฐา แก้วนารี (2557)** ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ตรวจสอบความเชื่อมั่นโดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of Concordance) และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ประชากรคือ ปลัด หัวหน้าสำนักปลัด ผู้อำนวยการกอง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ได้กลุ่มตัวอย่าง 210 คน ใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยคือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง ผลการศึกษาที่ได้คือ 1.ด้านคุณลักษณะทั่วไป พบว่าความแตกต่างของเพศและอายุของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ส่วนความแตกต่างของระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน 2.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด 3.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นปัญญาส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด 4.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด 5.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด

ตาราง 2.1 ตารางสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ชื่อผู้แต่ง	วิธีการ ดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่ม	เครื่องมือที่ใช้ สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับ การศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
วชิรวดี เนียม สุวรรณ (2554) รูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายในที่ มีอิทธิพลต่อ ความคิด สร้างสรรค์ของ พนักงาน ปรินญา บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย ศิลปากร	การวิจัยเชิง ปริมาณด้วย วิธีการสำรวจโดย ใช้สถิติ t-test (One way ANOVA)	พนักงาน ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตราชนบุรี สำนักงานเขต กาญจนบุรี และ สำนักงานเขต นครปฐม จำนวน 206 คน	แบบประเมิน รายการสำรวจ (Check list)	1. <b>ตัวแปรอิสระ</b> 1.1 รูปแบบภาวะผู้นำ - ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง - ภาวะผู้นำการ แลกเปลี่ยน  2. <b>ตัวแปรส่งผ่าน</b> 2.1 แรงจูงใจภายใน ของพนักงาน  3. <b>ตัวแปรตาม</b> 3.1 ความคิดสร้างสรรค์ ของพนักงาน	1. พนักงานธนาคารกรุงไทย มี การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน มากกว่ารูปแบบ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พนักงานธนาคารกรุงไทย มี แรงจูงใจภายในและความคิด สร้างสรรค์อยู่ในระดับสูง 2. พนักงานธนาคารกรุงไทย ที่ คุณสมบัติส่วนบุคคล คือ เพศ และระดับการศึกษา แตกต่าง กัน มีแรงจูงใจภายใน และ ความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกัน

ชื่อผู้แต่ง	วิธีการ ดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่ม	เครื่องมือที่ใช้ สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับ การศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
					<p>3. ความคิดสร้างสรรค์ของ พนักงานธนาคารกรุงไทย มี ความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะ ผู้นำและแรงจูงใจภายใน</p> <p>4. ภาวะผู้นำไม่มีอำนาจในการ พยากรณ์ระดับความคิด สร้างสรรค์ของพนักงาน ธนาคารกรุงไทย แต่แรงจูงใจ ภายในมีอำนาจในการพยากรณ์ ระดับความคิดสร้างสรรค์ของ พนักงานกรุงไทย</p>
ชานน ตรงดี (2551)	การวิจัยเชิง ปริมาณด้วย	ประชากรครูโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัด	แบบสอบถาม (Check list)	1. ตัวแปรอิสระ - เพศ - ขนาดโรงเรียน - ประสิทธิภาพ	1. การใช้อำนาจของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครูโรงเรียน มัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ครูโรงเรียน

ชื่อผู้แต่ง	วิธีการดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่ม	เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับการศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหานครราชกุมาร	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)	313 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ด้วยวิธีการเปิดตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)	เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย	2. ตัวแปรตาม - การใช้อำนาจของผู้บริหาร - แรงจูงใจในการทำงาน	มัธยมศึกษาที่มีเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ต่างกัน มีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บริหารโดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน 2. ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา มีแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ครูที่มีเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน 3. การใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับ

ชื่อผู้แต่ง	วิธีการดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่ม	เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับการศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
					ต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1
นพรัตน์ ไชยสวน ดอก (2555) ภาวะ ผู้นำแรงจูงใจใน การทำงาน และ ความผูกพัน องค์การที่มีต่อ สมรรถนะองค์การ ของข้าราชการ ตำรวจศูนย์พิสูจน์ หลักฐาน 5 ปริญญา บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต	การวิจัยเชิง สำรวจ (Survey Research) และ เชิงปริมาณ (Quantitative Research) วิเคราะห์ค่า สัมประสิทธิ์แอล ฟา (Alpha Coefficient)	ข้าราชการตำรวจศูนย์ พิสูจน์หลักฐาน 5 ทั้งหมด 8 จังหวัด รวม ทั้งสิ้น 240 คน	แบบสอบถาม (Questionnaires)	1. ตัวแปรอิสระ - ภาวะผู้นำ 2. ตัวแปรส่งผ่าน - แรงจูงใจในการ ทำงาน - ความผูกพัน ต่อองค์กร 3. ตัวแปรตาม - สมรรถนะ องค์กร	ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบ แบบสอบถามมีความคิดเห็นใน ระดับมากทุกปัจจัยโดย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านสมรรถ นะองค์การ ด้านความผูกพัน องค์การ และแรงจูงใจในการ ทำงาน โดยพบว่าภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการทำงาน ความ ผูกพันองค์การมีอิทธิพลต่อ สมรรถนะองค์การ โดยเฉพาะ เส้นทางตัวแปรด้านภาวะผู้นำมี

ชื่อผู้แต่ง	วิธีการดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่ม	เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับการศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง					อิทธิพลโดยตรงแรงจูงใจในการทำงาน
อรรถวิทย์ ชื่นจิตต์ (2557) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร อายุ 21-34 ปี จำนวน 400 คน	เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอนุมาน	พนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร อายุ 21-34 ปี จำนวน 400 คน	แบบสอบถาม (Questionnaires)	1. <b>ตัวแปรอิสระ</b> 1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง - ด้านการสร้างบารมี - ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ - ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา - ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 1.2 วัฒนธรรมองค์กร - วัฒนธรรมแบบปรับตัว	1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร 2. วัฒนธรรมองค์กรในด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และ วัฒนธรรมแบบราชการส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ

ชื่อผู้แต่ง	วิธีการดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่ม	เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับการศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
บริหารธุรกิจ บัณฑิต มหาวิทยาลัย กรุงเทพ	(Inferential Statistics)			- วัฒนธรรมแบบมุ่ง สำเร็จ - วัฒนธรรมแบบเครือ ญาติ - วัฒนธรรมแบบ ราชการ <b>2. ตัวแปรตาม</b> 2.1 แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทเอกชนรุ่นเจน เนอ เรชั่นวาย	พนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจน เนอเรชั่นวายในเขต กรุงเทพมหานคร
ศิริภัทร ดุษฎี วิวัฒน์ (2555) ภาวะผู้นำที่มีผล ต่อขวัญและ	รูปแบบการวิจัย เชิงสำรวจ (Survey Research) ด้วย	พนักงานธนาคารออม สิน สำนักงานใหญ่ 3,419 คน โดยใช้ วิธีการสุ่มตัวอย่าง	แบบสอบถาม (Questionnaires)	<b>1. ตัวแปรอิสระ</b> 1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล - เพศ - อายุ	ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงาน โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญ



ชื่อผู้แต่ง	วิธีการดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่ม	เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับการศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
กำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ บริญญา บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี	วิธีการสำรวจโดยใช้สถิติ t-test (One way ANOVA) หากพบความแตกต่างจะทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD (Least Significant Difference) และทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์	แบบทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ได้กลุ่มตัวอย่าง 360 คน		<ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานภาพ</li> <li>- ระดับการศึกษา</li> <li>- ระยะเวลาในการทำงาน</li> <li>- ระดับเงินเดือน</li> </ul> <p>1.2 ภาวะผู้นำ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้นำแบบชี้แนะ</li> <li>- ผู้นำแบบสนับสนุน</li> <li>- ผู้นำแบบมีส่วนร่วม</li> <li>- ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ</li> </ul> <p>2. ตัวแปรตาม</p> <p>2.1 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสม่ำเสมอของผลงาน</li> </ul>	และกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำด้านผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำในทุกด้านและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ชื่อผู้แต่ง	วิธีการ ดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่ม	เครื่องมือที่ใช้ สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับ การศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
	สหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)			- การขาดงานหรือการ ลา - การออกจากงานหรือ การโยกย้าย	



ตาราง 2.2 ตารางสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพองค์กร

ชื่อผู้แต่ง	วิธีการดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่ม	เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับการศึกษ	ผลการศึกษาที่ได้
มนันยา โชติวรรณ (2557) การศึกษาลักษณะภาวะผู้นำและบรรยากาศในการทำงานของผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน บริษัทเอกชนในเขตภาคกลาง	การวิจัยเชิงปริมาณด้วยวิธีการสำรวจโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)	พนักงานบริษัทเอกชนในเขตภาคกลาง จำนวน 107,221 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบทาร์โอยามาเน่ (Taro Yamane) ได้กลุ่มตัวอย่าง 400 คน	แบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed-end Questionnaire)	1. ตัวแปรอิสระ 1.1 รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา - ผู้บังคับบัญชาแบบชี้แนะ - ผู้บังคับบัญชาแบบสนับสนุน - ผู้บังคับบัญชาแบบมีส่วนร่วม - ผู้บังคับบัญชาแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ 1.2 บรรยากาศในการทำงาน	1. ความสัมพันธ์ของลักษณะภาวะผู้นำและบรรยากาศการทำงาน พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำในองค์กรมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศการทำงานโดยอิทธิพลภาวะผู้นำด้านลักษณะผู้นำด้านความสามารถในการสื่อสารและจูงใจ ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ด้านสัมพันธภาพภายในหน่วยงานบรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองบรรยากาศที่

ชื่อผู้แต่ง	วิธีการ ดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่ม	เครื่องมือที่ใช้ สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับ การศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย กรุงเทพ				<ul style="list-style-type: none"> <li>- บรรยายภาคที่เน้นการ ใช้อำนาจ</li> <li>- บรรยายภาคที่เน้น ความเป็นกันเอง</li> <li>- บรรยายภาคที่เน้น ความสำเร็จในการ ทำงาน</li> <li>- บรรยายภาคที่เน้น ความสำคัญต่อ พนักงาน</li> </ul> <p><b>2. ตัวแปรตาม</b></p> <p>2.1 ประสิทธิภาพในการ ทำงานของพนักงาน บริษัทเอกชน ในเขต คลองเตย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านคุณภาพของงาน</li> </ul>	<p>เน้นความสำคัญ ต่อพนักงาน และบรรยายภาคที่เน้น</p> <p>ความสำเร็จในการทำงานมีผล ต่อประสิทธิผลในการทำงานของ พนักงานบริษัทเอกชนในเขต คลองเตย</p> <p>2. ลักษณะภาวะผู้นำและ บรรยายภาคการทำงานที่มีผลต่อ ประสิทธิผลในการทำงานของ พนักงานบริษัทเอกชนในเขต คลองเตย พบว่าลักษณะผู้นำ ด้านการบริหารงานของ ผู้บังคับบัญชาและบรรยายภาคที่ เน้นความเป็นกันเอง ไม่มีผลต่อ ประสิทธิผลในการทำงานของ</p>

ชื่อผู้แต่ง	วิธีการ ดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่ม	เครื่องมือที่ใช้ สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับ การศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
				- ด้านความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ - ด้านความก้าวหน้า	พนักงานบริษัทเอกชนในเขต คลองเตย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05
สมหมาย เทียน สมใจ (2556) รูปแบบการ บริหารงานที่มี ประสิทธิผลของ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษา ปทุมธานี ศึกษา ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต	ใช้วิธีการวิจัย โดยรวม (Mixed Methodology) โดยขั้นแรกเป็น การวิจัยเชิง ปริมาณ (Quantitative Research) และ ขั้นตอนสุดท้าย เป็นการวิจัยเชิง คุณภาพ	สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษา สังกัด สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 68 เขตพื้นที่ การศึกษา โดยใช้ วิธีการสุ่มตัวอย่าง อย่างง่าย ด้วยวิธีการ เปิดตารางของเครซี	เครื่องมือในการวิจัย แต่ละขั้นตอน รวม ทั้งหมด 3 ประเภท คือ 1. แบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) 2. แบบสอบถาม ความคิดเห็น (Questionnaires)	1. ตัวแปรพื้นฐาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับ การศึกษา การดำรง ตำแหน่งและ ประสบการณ์ทำงานใน ตำแหน่งปัจจุบัน 2. ตัวแปรการศึกษา ได้จากการสรุปผลการ วิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) แนวคิด	1. องค์ประกอบการบริหารงานที่ มีประสิทธิผลของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ 4) วัฒนธรรมองค์การ 5) เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 6) สนับสนุนการมีส่วนร่วม

ชื่อผู้แต่ง	วิธีการ ดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่ม	เครื่องมือที่ใช้ สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับ การศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
มหาวิทยาลัย ศิลปากร	(Qualitative Research)	และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่ม ตัวอย่าง 58 เขตพื้นที่ การศึกษา	3. แบบตรวจสอบ รายการ (Check list)	ทฤษฎีของสตีเยร์ (Steers) แคทซ์และ คาน (Katz and Kahn) กิบสัน (Gibson) บราวน์ (Brown) นาฮา เวนดีและมาเล็ดซาเด (Nahavendi and Malekzadeh) แคมพ์ เบลล์และคณะ (Campbell and others) มิลตัน (Milton) ฮัทเจ อาร์โนลด์ และแดร เนี่ยล ซี (Hugh J. Arnold and Damicl C.) มอรัท (Mott) และ คูไวรวรรณ แย้มนิยม	2. รูปแบบการบริหารงานที่มี ประสิทธิผล ของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ซึ่งมีความ เหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้และ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบทฤษฎีของ การวิจัย

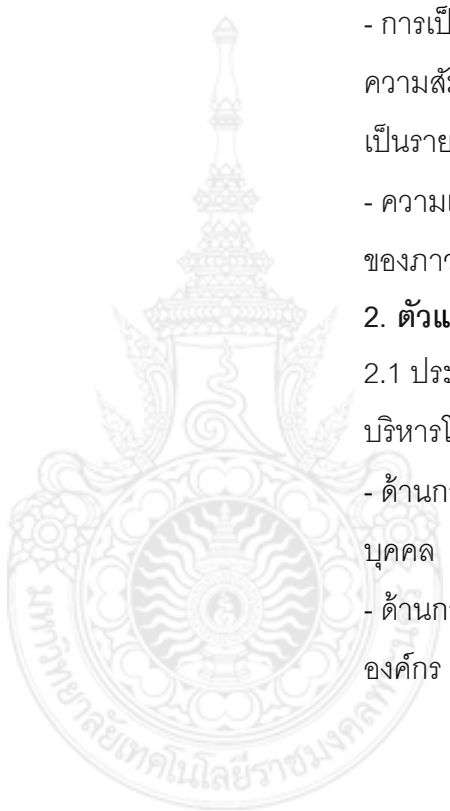
ชื่อผู้แต่ง	วิธีการ ดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่ม	เครื่องมือที่ใช้ สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับ การศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
				แนวคิดการบริหารแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) การบริหารแบบมุ่ง คุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) การบริหารกิจการ บ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) ระบบการจัดการตาม เกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการศึกษา ภาครัฐ (PMQA) และ มาตรฐานสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาและ	

ชื่อผู้แต่ง	วิธีการดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่ม	เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับการศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
				จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	
วรางคณา กาญจนพาที (2556) ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย บริบูรณ์บริหารธุรกิจ	เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's	พนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย 592 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบทายโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ได้กลุ่มตัวอย่าง 239 คน	เครื่องมือในการวิจัยทั้งหมด 3 ประเภท คือ 1. แบบตรวจสอบรายการ (Check list) 2. แบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) 3. แบบสอบถามแบบปลายเปิด	<b>1. ตัวแปรอิสระ</b> 1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง - การมีภาวะผู้นำเชิงบริหารมีใจ - การสร้างแรงบันดาลใจ - การกระตุ้นทางปัญญา - การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 1.2 ภาวะผู้ตาม	1. ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2. ด้านความสัมพันธ์ของปัจจัยพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์กร มีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก ( $r = 0.963$ ) 3. ด้านความมีอิทธิพลของปัจจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประ



ชื่อผู้แต่ง	วิธีการดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่ม	เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับการศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้	
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี	Correlation Coefficient)		(Open-ended Questionnaire)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ตามแบบห่างเหิน</li> <li>- ผู้ตามแบบปรับตาม</li> <li>- ผู้ตามแบบเอาตัวรอด</li> <li>- ผู้ตามแบบเฉื่อยชา</li> <li>- ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล</li> </ul> <p><b>2. ตัวแปรตาม</b></p> <p>2.1 ประสิทธิภาพองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร</li> <li>- ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร</li> <li>- ความพึงพอใจในงาน</li> <li>- ความภักดีต่อองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ตามแบบห่างเหิน</li> <li>- ผู้ตามแบบปรับตาม</li> <li>- ผู้ตามแบบเอาตัวรอด</li> <li>- ผู้ตามแบบเฉื่อยชา</li> <li>- ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล</li> </ul> <p><b>2. ตัวแปรตาม</b></p> <p>2.1 ประสิทธิภาพองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร</li> <li>- ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร</li> <li>- ความพึงพอใจในงาน</li> <li>- ความภักดีต่อองค์กร</li> </ul>	<p>สิทธิพลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปร (<math>\beta</math>)</p> <p>ภาวะผู้นำเชิงบารมี = 0.424</p> <p>การสร้างแรงบันดาลใจ = -0.299 การกระตุ้นทางปัญญา = -0.123 และภาวะผู้ตามมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปร (<math>\beta</math>) ผู้ตามแบบเฉื่อยชา = -0.143 ผู้นำแบบเอาตัวรอด = 0.262 ผู้ตามแบบห่างเหิน = -0.255</p> <p>4. ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง พบว่าบทบาทหน้าที่</p>

ชื่อผู้แต่ง	วิธีการดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่ม	เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับการศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
ภัทรกร วงศ์สกุล (2555) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง ปริญญาศึกษา ศาสตรมหาบัณฑิต	เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)	ผู้บริหารโรงเรียน 48 คน และประชากรครู 608 คน ใช้ตารางสุ่มของ Krejcie and Morgan ได้กลุ่มตัวอย่างประชากรครู 234 คน	แบบสอบถาม (Questionnaire)	1. ตัวแปรอิสระ 1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร - การเป็นผู้มีบารมี - การเป็นผู้สร้างแรงดลใจ - การเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา	ของผู้นำต้องเป็นไปตามเป้าหมายองค์กร มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน  1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง ในภาพรวม อยู่ระดับมากเรียงลำดับดังนี้ ด้านการเป็นผู้สร้างแรงดลใจ ด้านการเป็นผู้มีบารมี ด้านความเป็นมืออาชีพอของภาวะผู้นำ ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้านการเป็นผู้กระตุ้นใช้สติปัญญา

ชื่อผู้แต่ง	วิธีการ ดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่ม	เครื่องมือที่ใช้ สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับ การศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
มหาวิทยาลัยธุรกิจ บัณฑิตย			 <p>เครื่องมือที่ใช้ สำหรับการวิจัย</p>	<p>- การเป็นผู้สร้าง ความสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นรายบุคคล</p> <p>- ความเป็นมืออาชีพ ของภาวะผู้นำ</p> <p><b>2. ตัวแปรตาม</b></p> <p>2.1 ประสิทธิภาพการ บริหารโรงเรียน</p> <p>- ด้านการบริหารระดับ บุคคล</p> <p>- ด้านการบริหารระดับ องค์กร</p>	<p>2. ประสิทธิภาพของการบริหาร โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง ในระดับ บุคคลและระดับองค์กรมีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยครู จะให้ความสำคัญในระดับ องค์กรมากกว่าบุคคล</p> <p>3. ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผล ของการบริหารโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ในเขต ลาดกระบัง มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ</p> <p>4. ปัญหาคือ ผู้บริหารบางคนใช้ พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อเสนอแนะ</p>

ชื่อผู้แต่ง	วิธีการ ดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่ม	เครื่องมือที่ใช้ สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับ การศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
					คือ ผู้บริหารควรคำนึงถึง หลักการเป็นผู้มีบารมี อาศัย หลักการและทฤษฎีผสมผสาน กับการให้ขวัญกำลังใจด้วย ความเต็มใจอย่างเป็นกัลยาณ มิตร
ขนิษฐา แก้วนารี (2557) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลการ ปฏิบัติงานของ หัวหน้าส่วนองค์กร	วิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ตรวจสอบความ เชื่อมั่นโดย คำนวณค่า สัมประสิทธิ์ ความสอดคล้อง	ประชากรคือ ปลัด หัวหน้าสำนักปลัด ผู้อำนวยการกองโดย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง แบบทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ได้ กลุ่มตัวอย่าง 210 คน	แบบสอบถาม (Questionnaire)	<b>1.ตัวแปรอิสระ</b> 1.1 คุณลักษณะทั่วไป - เพศ - อายุ - ระดับการศึกษา - ตำแหน่งงาน - ประสบการณ์การทำงาน	1. ด้านคุณลักษณะทั่วไป พบว่า ความแตกต่างของเพศและอายุ ของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ไม่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลใน การทำงาน ส่วนความแตกต่าง ของระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานส่งผล

ชื่อผู้แต่ง	วิธีการ ดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่ม	เครื่องมือที่ใช้ สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับ การศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
ปกครองส่วน ท้องถิ่นจังหวัด ลำปาง ปริญญา บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเนชั่น	(Index of Concordance) และวิเคราะห์ค่า สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)			1.2 ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง - ด้านการมีอิทธิพล อย่างอุดมการณ์การ - ด้านการสร้างแรง บันดาลใจ - ด้านการกระตุ้น ปัญญา - ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล 2. ตัวแปรตาม 2.1 ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลการ ปฏิบัติงานองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดลำปาง	ต่อประสิทธิผลในการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์การ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการทำงาน มี ความสัมพันธ์กันทางบวกอย่าง มีนัยสำคัญกับแผนพัฒนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาก ที่สุด 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดม การณ์การส่งผลต่อประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการทำงาน มี ความสัมพันธ์กันทางบวกอย่าง

ชื่อผู้แต่ง	วิธีการ ดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่ม	เครื่องมือที่ใช้ สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับ การศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</li> <li>- ด้านคุณภาพการให้บริการ</li> <li>- ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ</li> <li>- ด้านการพัฒนาองค์กร</li> </ul>	<p>มีนัยสำคัญกับแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด</p> <p>3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นปัญญาส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด</p> <p>4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน มี</p>

ชื่อผู้แต่ง	วิธีการ ดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่ม	เครื่องมือที่ใช้ สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับ การศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
					<p>ความสัมพันธ์กันทางบวกอย่าง มีนัยสำคัญกับแผนพัฒนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาก ที่สุด 5. ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินงาน มีความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลใน การทำงาน มีความสัมพันธ์กัน ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับ แผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นมากที่สุด</p>

### 2.3 ตารางสังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรม

#### สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ชื่อผู้แต่ง	ภาวะผู้นำ		แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน													
			ปัจจัยจูงใจ					ปัจจัยค้ำจุน								
			ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง	ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง	ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ	ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม	ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง	ด้านความก้าวหน้า	ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ	ด้านความสนใจในการทำงาน	ด้านค่าตอบแทน / เงินเดือน	ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน	ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ด้านการบริหารงาน	ด้านสถานะของอาชีพ
วสุจิตวดี เนียมสุวรรณ			✓	✓	✓	✓	✓	✓								
ชานน ทรงดี	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
นพรัตน์ ไชยสวนดอก	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



ชื่อผู้แต่ง	ภาวะผู้นำ		แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน													
			ปัจจัยจูงใจ					ปัจจัยค้ำจุน								
			ด้านผู้นำแบบงานสูง	ด้านผู้นำแบบคนสูง	ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ	ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม	ด้านผู้นำแบบทางกลาง	ด้านผู้นำแบบคนต่ำ	เอกรัตน์หรือยอมรับระดับต้น	นางแบบหรือรับระดับต้น	หรือดีหรือ / นางแบบต้น	นางแบบที่เห็นหรือเห็นระดับต้น	ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น	นางแบบหรือระดับต้น	นางแบบหรือระดับต้น	นางแบบหรือระดับต้น
อรรถวิท ชื่นจิตต์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์	✓	✓	✓					✓						✓		

สรุปตัวแปรหรือองค์ประกอบที่ถูกนำมาสังเกตตารางนี้ ผู้วิจัยนำมาใช้ในการพัฒนาคำถามในงานวิจัยแล้วดูว่ามีความสอดคล้องของแต่ละงานวิจัยในการใช้ตัวแปรเหล่านี้มากน้อยแค่ไหนอย่างไร จากตารางนี้ก็จะเห็นถึงความสอดคล้องจากฐานของงานวิจัยที่ผู้ใช้ทบทวนส่วนใหญ่ที่ใช้เกินกว่าร้อยละ 50 ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในงานวิจัย และพัฒนาคำถามในแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือของผู้วิจัยได้อย่างเป็นอย่างดี

## 2.4 ตารางสังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรม

### สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลองค์กร

ชื่อผู้แต่ง	ภาวะผู้นำ			ประสิทธิผลองค์กร				
	ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง	ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง	ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ	ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม	ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง	ด้านคุณภาพของงาน	ด้านนวัตกรรมใหม่	ด้านความพึงพอใจของพนักงาน
มนันยา ไชติวรรณ	✓	✓		✓	✓	✓		✓
สมหมาย เทียนสมใจ				✓		✓	✓	✓
วรางคณา กาญจนพาที		✓		✓	✓	✓		✓
ภัทรกร วงศ์สกุล		✓		✓	✓	✓	✓	
ชนิษฐา แก้วนาวี		✓		✓	✓	✓	✓	

สรุปตัวแปรหรือองค์ประกอบที่ถูกนำมาสกัดลงตารางนี้ ผู้วิจัยนำมาใช้ในการพัฒนาคำถามในงานวิจัยแล้วดูว่ามีความสอดคล้องของแต่ละงานวิจัยในการใช้ตัวแปรเหล่านี้มากน้อยแค่ไหนอย่างไร จากตารางนี้จะเห็นถึงความสอดคล้องจากฐานของงานวิจัยที่ใช้ทบทวนส่วนใหญ่ที่ใช้เกินกว่าร้อยละ 50 ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในงานวิจัย และพัฒนาคำถามในแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือของผู้วิจัยได้อย่างเป็นอย่างดี

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเรื่อง “อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง” โดยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามลำดับ ดังต่อไปนี้

- 3.1 กำหนดประชากร
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
- 3.4 วิธีการทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 กำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่งจำนวน 141 คน (ที่มา : ข้อมูลพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น ฝ่ายบุคคล ณ วันที่ 3 พฤษภาคม 2560) โดยส่งแบบสอบถามไปจำนวน 141 ชุดและได้กลับคืนมา 88 ชุด คิดเป็นร้อยละ (Response Rate) 66.2

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามอิทธิพลภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง โดยผู้วิจัยได้ทำการดำเนินการสร้างแบบสอบถาม ออกเป็น 4 ตอน รวมจำนวน 84 ข้อ ดังนี้

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้นของสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และสังกัดส่วนงาน โดยมีลักษณะคำถามแบบสำรวจรายการ (Check list)

ตาราง 3.1 แสดงคำถามเกี่ยวกับจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	ระดับการวัด	เกณฑ์การแบ่งกลุ่ม
1. เพศ	Nominal	1 = ชาย 2 = หญิง
2. อายุ (ต่อ)	Ordinal	1 = 20-25 ปี 2 = 26-30 ปี 3 = 31-35 ปี 4 = 36-40 ปี 5 = 41-45 ปี 6 = 46-50 ปี 7 = 51 ปีขึ้นไป
3.ระดับการศึกษา	Nominal	1 = ต่ำกว่าปริญญาตรี 2 = ปริญญาตรี 3 = สูงกว่าปริญญาตรี
4. สังกัดส่วนงาน	Nominal	1 = แผนก Check-in 2 = แผนก Gate 3 = แผนก Cargo 4 = แผนก Lost & Found 5 = แผนกอื่น ๆ

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม** ของสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในสายงานวิชาการ แบบสอบถาม มี 5 ด้าน จำนวนทั้งสิ้น 22 ข้อ ดังนี้

- |                            |                     |
|----------------------------|---------------------|
| 1. ผู้นำแบบมุ่งงานสูง      | จำนวนข้อคำถาม 5 ข้อ |
| 2. ผู้นำแบบมุ่งคนสูง       | จำนวนข้อคำถาม 4 ข้อ |
| 3. ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ | จำนวนข้อคำถาม 3 ข้อ |
| 4. ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม    | จำนวนข้อคำถาม 5 ข้อ |
| 5. ผู้นำแบบทางสายกลาง      | จำนวนข้อคำถาม 5 ข้อ |

**ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน** ของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 44 ข้อ โดยมีข้อคำถามถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 2 ด้าน ดังนี้

- |                               |                     |
|-------------------------------|---------------------|
| 1. ปัจจัยจูงใจ                |                     |
| 1.1 ความก้าวหน้า              | จำนวนข้อคำถาม 8 ข้อ |
| 1.2 การได้รับความยอมรับนับถือ | จำนวนข้อคำถาม 4 ข้อ |
| 1.3 ความสำเร็จในการทำงาน      | จำนวนข้อคำถาม 3 ข้อ |
| 2. ปัจจัยค้ำจุน               |                     |
| 2.1 ค่าตอบแทน/เงินเดือน       | จำนวนข้อคำถาม 5 ข้อ |
| 2.2 ความมั่นคงในหน้าที่การงาน | จำนวนข้อคำถาม 4 ข้อ |
| 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล  | จำนวนข้อคำถาม 9 ข้อ |
| 2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน     | จำนวนข้อคำถาม 6 ข้อ |
| 2.5 การบริหารงาน              | จำนวนข้อคำถาม 3 ข้อ |
| 2.6 สถานะของอาชีพ             | จำนวนข้อคำถาม 2 ข้อ |

**ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร** สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 14 ข้อ โดยมีข้อคำถามถึงการทำงานเป็นทีม 4 ด้าน ดังนี้

- |                          |                     |
|--------------------------|---------------------|
| 1. คุณภาพของงาน          | จำนวนข้อคำถาม 2 ข้อ |
| 2. นวัตกรรมใหม่          | จำนวนข้อคำถาม 5 ข้อ |
| 3. ความพึงพอใจของพนักงาน | จำนวนข้อคำถาม 7 ข้อ |

ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert และกำหนดคะแนนความคิดเห็นแตกต่างกัน 5 ระดับ มีรายละเอียดการให้คะแนน ดังนี้

- |                 |  |
|-----------------|--|
| 1 คะแนน หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น ในระดับน้อยที่สุดหรือ<br>ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 2 คะแนน หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น ในระดับน้อยหรือ<br>ไม่เห็นด้วย                |
| 3 คะแนน หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น ในระดับปานกลางหรือ<br>ไม่แน่ใจ                |
| 4 คะแนน หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น ในระดับมากหรือเห็นด้วย                        |
| 5 คะแนน หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น ในระดับมากที่สุดหรือ<br>เห็นด้วยอย่างยิ่ง     |

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มักใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เป็นตัวสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บมาได้จากจำนวนตัวอย่างทั้งหมด โดยการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยนำหน้าคำตอบ แบ่งเป็น 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Best W. John. (1987)

- |                     |  |
|---------------------|--|
| ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 | หมายถึง ระดับความทัศนคติ / ระดับพฤติกรรมน้อยที่สุด |
| ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 | หมายถึง ระดับความทัศนคติ / ระดับพฤติกรรมน้อย       |
| ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 | หมายถึง ระดับความทัศนคติ / ระดับพฤติกรรมปานกลาง    |
| ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 | หมายถึง ระดับความทัศนคติ / ระดับพฤติกรรมมาก        |
| ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 | หมายถึง ระดับความทัศนคติ / ระดับพฤติกรรมมากที่สุด  |

### 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.3.1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพมาใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน 88 ชุด ซึ่งจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจนครบตามจำนวนโดยขอความร่วมมือจากพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ซึ่งได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการตอบแบบสอบถาม โดยให้ผู้ตอบเป็นผู้ตอบแบบสอบถามเอง (Self – Administered Questionnaire) และผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบ ความถูกต้องและครบถ้วนคัดเลือกเฉพาะฉบับที่มีความสมบูรณ์มาลงรหัส (Code) ตามเกณฑ์ของเครื่องมือแต่ละส่วนแล้วจึงนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ด้วยโปรแกรมประมวลผลวิจัยทางสถิติ (SPSS)

3.3.2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมและค้นคว้ามาจากหนังสือ เอกสาร ตำราวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 3.4 วิธีการทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) มาเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

### 3.4.1 การสร้างแบบสอบถาม

3.4.1.1. ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขอบเขตการวิจัยและสร้างเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ศึกษา

3.4.1.2. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม

3.4.1.3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และภาษาที่ใช้ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ก่อนนำแบบสอบถามไปทดลองใช้

3.4.1.4. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ได้ไปสอบถามกับกลุ่มประชากร

### 3.4.2 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ครั้งนี้ ได้ทำการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามก่อนนำแบบสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

#### 3.4.2.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)

ความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) เป็นการพิจารณาว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนั้นข้อความวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์ หรือมิติที่ต้องการวัด (กรณีแบบสอบถาม) หรือวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ (กรณีแบบทดสอบ) ที่ต้องการศึกษาหรือไม่ โดยทำการปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์หรือมิติหรือวัตถุประสงค์การเรียนรู้กับข้อความ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item – Objective Congruence index – IOC) คัดเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.05 ขึ้นไป

เกณฑ์การให้คะแนนการพิจารณา

- + 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความไม่สอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด

เกณฑ์การพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) การพิจารณาคัดเลือกข้อที่ใช้ได้ต้องมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถ้าค่า IOC มีค่าเป็นลบ (-) แสดงว่า ข้อความนั้นวัดไม่ตรง



กับเนื้อหา (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2558) ซึ่งจากผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา พบว่าไม่มีข้อใดที่ได้ดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.5 โดยค่าคะแนนของแบบสอบถามทั้ง 4 ตอน อยู่ระหว่าง 0.66 - 1.00

#### 3.4.2.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมา และปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองก่อน (try-out) จำนวน 30 ชุด กับกลุ่มตัวอย่างที่คล้ายคลึงกับประชากรระดับปฏิบัติการภาคพื้น สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่งเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ของแบบสอบถามทั้งหมด ได้ค่า Alpha = 0.883 ที่ภาวะผู้นำการเชิงพฤติกรรม ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2558) ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีคุณภาพอยู่ในระดับสูง โดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วนดังนี้

##### ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

- |                                |                   |
|--------------------------------|-------------------|
| 1. ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง      | ค่า Alpha = 0.906 |
| 2. ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง       | ค่า Alpha = 0.777 |
| 3. ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ | ค่า Alpha = 0.841 |
| 4. ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม    | ค่า Alpha = 0.918 |
| 5. ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง      | ค่า Alpha = 0.922 |

##### แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

- |                                   |                   |
|-----------------------------------|-------------------|
| 1. ปัจจัยจูงใจ                    |                   |
| 1.1 ด้านความก้าวหน้า              | ค่า Alpha = 0.756 |
| 1.2 ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ | ค่า Alpha = 0.911 |
| 1.3 ด้านความสำเร็จในการทำงาน      | ค่า Alpha = 0.919 |
| 2. ปัจจัยค้ำจุน                   |                   |
| 2.1 ค่าตอบแทน/เงินเดือน           | ค่า Alpha = 0.674 |
| 2.2 ความมั่นคงในหน้าที่การงาน     | ค่า Alpha = 0.668 |

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ค่า Alpha = 0.883
2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ค่า Alpha = 0.835
2.5 การบริหารงาน	ค่า Alpha = 0.856
2.6 สถานะของอาชีพ	ค่า Alpha = 0.899

#### ประสิทธิผลองค์กร

1. ด้านคุณภาพของงาน	ค่า Alpha = 0.850
2. ด้านนวัตกรรมใหม่	ค่า Alpha = 0.921
3. ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	ค่า Alpha = 0.803

ดังนั้น จึงนำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบ โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและรับคืนด้วยตัวเอง เพื่อให้ได้แบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 141 ชุด

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและค่าพารามิเตอร์ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบบรรยาย (Descriptive Research) โดยวิเคราะห์ค่าพารามิเตอร์ ดังนี้

- 3.5.1 หาค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่ม
- 3.5.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ
- 3.5.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูล ในด้านต่างๆ
- 3.5.4 ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้เป็นความสัมพันธ์ในรูปแบบสมการเส้นตรง โดยมีสมการ ดังนี้

$$\text{สมการ MOT} = a + \beta_1 \text{TAS} + \beta_2 \text{COU} + \beta_3 \text{IMP} + \beta_4 \text{TEA} + \beta_5 \text{MID}$$

$$\text{สมการ EFF} = a + \beta_1 \text{TAS} + \beta_2 \text{COU} + \beta_3 \text{IMP} + \beta_4 \text{TEA} + \beta_5 \text{MID}$$

โดยที่

MOT	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
EFF	แทน	ประสิทธิผลองค์กร
$\beta_1, \beta_2,$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient)
TAS	แทน	ผู้นำแบบมุ่งงานสูง
COU	แทน	ผู้นำแบบมุ่งคนสูง
IMP	แทน	ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ
TEA	แทน	ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม
MID	แทน	ผู้นำแบบทางสายกลาง

สำหรับเกณฑ์การแปลผลความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย 5 ระดับ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540) ดังนี้

.81 ขึ้นไป	มีความสัมพันธ์กันในระดับ	สูง
ระหว่าง .61 - .80	มีความสัมพันธ์กันในระดับ	ค่อนข้างสูง
ระหว่าง .41 - .60	มีความสัมพันธ์กันในระดับ	ปานกลาง
ระหว่าง .21 - .40	มีความสัมพันธ์กันในระดับ	ค่อนข้างต่ำ
ระหว่าง .20	มีความสัมพันธ์กันในระดับ	ต่ำ

### ข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์ Regression

ข้อตกลงเบื้องต้น Assumptions ของการใช้ Regression มี 4 ประการ ได้แก่ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2558)

1. ค่าคลาดเคลื่อน (error or residual :  $e$ ) จะต้องมีการแจกแจงแบบปกติ ด้วยค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์
2. ค่าแปรปรวนของค่าคลาดเคลื่อนต้องคงที่
3. ค่าคลาดเคลื่อนที่  $i$  และ  $j$  ต้องเป็นอิสระกัน หรือ  $E_i$  และ  $E_j$  ต้องเป็นอิสระกัน  $i, j = 1, 2, \dots, n; i \neq j$
4. ตัวแปรอิสระกัน  $X$ ' s ต้องไม่มีความสัมพันธ์กัน กรณีที่ตัวแปรอิสระ  $X$ ' s มีความสัมพันธ์กัน จะต้องว่าเกิดปัญหา Multicollinearity



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง” ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
- 4.3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 4.4 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กร
- 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)
- 4.6 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน วิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อตอบสนองของวัตถุประสงค์การวิจัย และเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและความเป็นระเบียบในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ และแปลผลข้อมูลมีข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์	ความหมาย
$\bar{X}$	ค่าเฉลี่ยของข้อมูลที่ได้จากประชากร
S.D.	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประชากร
n	จำนวนของตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์
P	ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบ สมมติฐาน
Y	ค่าประมาณหรือค่าทำนายของตัวแปรตาม

สัญลักษณ์	ความหมาย
$b_0$	ค่าคงที่ของสมการถดถอยพหุคูณในรูปของสมการตัวอย่าง
$b_1$	ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยพหุคูณของตัวแปรอิสระ
$\beta$	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ในรูปแบบมาตรฐาน
$a$	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$r$	ค่าที่แสดงระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระทั้งหมดกับตัวแปรตาม ซึ่งเรียกว่าค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณ
R Square	ค่าที่แสดงอิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้งหมดที่มีต่อตัวแปรตาม
Adjusted R Square	ค่า R Square ที่ปรับแก้แล้ว
Std. Error of the Estimate	ค่าที่แสดงระดับของความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการใช้ตัวแปรอิสระทั้งหมดมาพยากรณ์ตัวแปรตาม
Sig.	ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
*	มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น สายการบินต้นทุนต่ำ แห่งหนึ่ง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และสังกัดส่วนงาน รายละเอียดดังตาราง 4-1

ตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม(n = 88)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	37	42.0
หญิง	51	58.0
<b>รวม</b>	<b>88</b>	<b>100.0</b>
<b>อายุ</b>		
20-25 ปี	29	33.0
26-30 ปี	14	15.9
31-35 ปี	14	15.9
36-40 ปี	13	14.8
41-45 ปี	8	9.1
46-50 ปี	8	9.1
51 ปีขึ้นไป	2	2.3
<b>รวม</b>	<b>88</b>	<b>100.0</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	13.6
ปริญญาตรี	56	63.6
สูงกว่าปริญญาตรี	20	22.7
<b>รวม</b>	<b>88</b>	<b>100.0</b>

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>สังกัดส่วนงาน</b>		
แผนก Check-in	23	26.1
แผนก Gate	6	6.8
แผนก Lost & Found	6	6.8
แผนก Cargo	5	5.7
แผนกอื่น ๆ	48	54.5
<b>รวม</b>	<b>88</b>	<b>100.0</b>

จากตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้นของสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่งพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น

1. เพศ เป็นเพศหญิง จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 58.0 และเพศชาย จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 42.0

2. อายุ ระดับช่วงอายุ 20-25 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 33.0 อายุ 26-30 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 15.9 อายุ 31-35 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 15.9 อายุ 36-40 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 อายุ 41-45 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1 อายุ 46-50 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1 และอายุ 51 ปีขึ้นไปจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3

3. ระดับการศึกษา ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี 12 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 ระดับการศึกษา ปริญญาตรี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 63.6 และระดับการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7

4. สังกัดส่วนงาน แผนก Check-in จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1 แผนก Gate จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 แผนก Lost & Found จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 แผนก Cargo จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7 และแผนกอื่น ๆ จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 54.5



## 4.2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างาน ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง (n = 88)

ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
หัวหน้างานปฏิบัติงานโดยมุ่งความสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียวในลักษณะบ้างงานหรืองานชิ้นสมอง	3.44	1.22	ปานกลาง	1
หัวหน้างานใช้อำนาจ กฏระเบียบ ข้อบังคับ การสั่งการและวิธีการทำงานที่เฉียบขาดและไม่เปิดโอกาสให้ซักถาม	3.26	1.21	ปานกลาง	2
หัวหน้างานมุ่งงานอย่างเต็มที่โดยไม่สนใจความสัมพันธ์กับลูกน้อง	3.12	1.23	ปานกลาง	4
หัวหน้างานสั่งการและตัดสินใจทั้งหมดโดยไม่สนใจความต้องการของผู้อื่น	3.19	1.22	ปานกลาง	3
หัวหน้างานปกครองลูกน้องโดยใช้มาตรการเด็ดขาด	3.03	1.26	ปานกลาง	5
<b>ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูงโดยรวม</b>	<b>3.21</b>	<b>1.07</b>	ปานกลาง	

จากตาราง 4.2 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างาน ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง โดยรวม อยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.21$ , S.D. = 1.07) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง เป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง หัวหน้างานปฏิบัติงานโดยมุ่งความสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียวในลักษณะบ้าง

งานหรืองานขึ้นสมอง ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 1.22) รองลงมาคือ หัวหน้างานใช้อำนาจ กฎระเบียบ ข้อบังคับ การสั่งการและวิธีการทำงานที่เฉียบขาดและไม่เปิดโอกาสให้ซักถาม ( $\bar{X} = 3.26$ , S.D. = 1.21) หัวหน้างานมุ่งงานอย่างเต็มที่โดยไม่สนใจความสัมพันธ์กับลูกน้อง ( $\bar{X} = 3.12$ , S.D. = 1.23) หัวหน้างานสั่งการและตัดสินใจทั้งหมด โดยไม่สนใจความต้องการของผู้อื่น ( $\bar{X} = 3.19$ , S.D. = 1.22) และน้อยที่สุดคือ หัวหน้างานปกครองลูกน้องโดยใช้มาตรการเด็ดขาด ( $\bar{X} = 3.03$ , S.D. = 1.26 )

ตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง (n = 88)

ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
หัวหน้างานปฏิบัติงานโดยพยายามให้ลูกน้องเกิดความพอใจสูงสุด โดยหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้ง	3.64	.94	มาก	1
หัวหน้างานปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์กับลูกน้อง โดยไม่สนใจว่าผลงานอาจจะไม่บรรลุตามเป้าหมาย	3.47	.93	ปานกลาง	3
หัวหน้างานมองโลกในแง่ดี ช่วยเหลือให้กำลังใจกับลูกน้องในการทำงาน	3.53	.97	มาก	2
หัวหน้างานให้ความสำคัญ ต่อความสัมพันธ์ของตนกับน้องลูกเหนือสิ่งอื่นใด	3.28	.98	ปานกลาง	4
<b>ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง</b>	<b>3.48</b>	<b>.723</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4.3 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง โดยรวมอยู่ที่ระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = .72) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูงเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง หัวหน้างาน

ปฏิบัติงานโดยพยายามให้ลูกน้องเกิดความพอใจสูงสุด โดยหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = .94) รองลงมา หัวหน้างานปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์กับลูกน้อง โดยไม่สนใจว่าผลงานอาจจะไม่บรรลุตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = .93 ) หัวหน้างานมองโลกในแง่ดี ช่วยเหลือให้กำลังใจกับลูกน้องในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.54$ , S.D. = .97) และน้อยที่สุดคือ หัวหน้างานให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ของตนกับน้องลูกเหนือสิ่งอื่นใด ( $\bar{X} = 3.28$ , S.D. = .98)

ตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ (n = 88)

ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
หัวหน้างานไม่สนใจที่จะเสนอหรือริเริ่ม ความคิดเห็นใหม่ ๆ และไม่สนใจในการ เสนอความคิดเห็นของลูกน้อง	2.78	1.09	ปานกลาง	3
หัวหน้างานไม่มีการชี้แจงหรืออธิบาย เหตุผลในการทำงานต่อลูกน้อง	2.87	1.13	ปานกลาง	2
หัวหน้างานพอใจกับวิธีการทำงานปัจจุบัน และไม่ต้องการสิ่งต่างจากที่ปฏิบัติอยู่	3.13	.99	ปานกลาง	1
<b>ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ โดยรวม</b>	<b>2.93</b>	<b>.92</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตาราง 4.4 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำโดยรวม อยู่ที่ระดับ ปานกลาง ( $\bar{X} = 2.93$ , S.D. = .92) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูงเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ หัวหน้างานไม่สนใจที่จะเสนอหรือริเริ่มความคิดเห็นใหม่ ๆ และไม่สนใจในการเสนอความคิดเห็นของลูกน้อง ( $\bar{X} = 2.78$ , S.D. = 1.09) รองลงมา หัวหน้างานไม่มีการชี้แจงหรืออธิบายเหตุผลในการทำงานต่อลูกน้อง ( $\bar{X} = 2.87$ , S.D. = 1.13) และน้อยที่สุดคือ หัวหน้างานพอใจกับวิธีการทำงานปัจจุบันและไม่ต้องการสิ่งต่างจากที่ปฏิบัติอยู่ ( $\bar{X} = 3.13$ , S.D. = .99)

ตาราง 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (n = 88)

ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
หัวหน้างานมักคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ และกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม	3.40	1.04	ปานกลาง	1
หัวหน้างานมักกระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์ และความพึงพอใจในการทำงาน	3.28	.97	ปานกลาง	4
หัวหน้างานเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น แม้เป็นความคิดเห็นที่แตกต่าง	3.28	.93	ปานกลาง	5
หัวหน้างานยอมรับความคิดเห็นที่มีเหตุมีผลเสมอ	3.37	.84	ปานกลาง	2
หัวหน้างานทุ่มเทความสามารถคิดค้นงานใหม่ ๆ และลูกน้องเต็มใจให้ความร่วมมือ	3.35	.87	ปานกลาง	3
<b>ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม โดยรวม</b>	<b>3.34</b>	<b>.77</b>	ปานกลาง	

จากตาราง 4.5 เมื่อพิจารณา ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีมโดยรวม อยู่ที่ ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34$ , S.D. = .77) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีมเป็นรายข้อ พบว่าหัวหน้างานมักคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ และกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 3.40$ , S.D. = 1.04) รองลงมา หัวหน้างานมักกระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์ และความพึงพอใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.28$ , S.D. = .97) หัวหน้างานเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น แม้เป็นความคิดเห็นที่แตกต่าง ( $\bar{X} = 3.28$ , S.D. = .93) หัวหน้างานยอมรับความคิดเห็นที่มีเหตุมีผลเสมอ ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = .84) และน้อยที่สุดคือ หัวหน้างานทุ่มเทความสามารถคิดค้นงานใหม่ ๆ และลูกน้องเต็มใจให้ความร่วมมือ ( $\bar{X} = 3.35$ , S.D. = .87)

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง (n = 88)

ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
หัวหน้างานมักใช้วิธีการที่ผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน เมื่อเกิดปัญหาหรือความขัดแย้ง	3.60	.86	มาก	1
หัวหน้างานรู้จักเลือกสรรและใช้คนให้เหมาะสมกับงาน	3.54	.89	มาก	2
หัวหน้างานห่วงใยความรู้สึกของลูกน้องและผลการปฏิบัติงานเท่า ๆ กัน	3.48	.87	มาก	3
หัวหน้างานให้ความเป็นมิตรกับทุกคนในฐานะเพื่อนร่วมงาน	3.45	.87	ปานกลาง	5
หัวหน้างานมักจะพยายามเข้าหาลูกน้องคนละครั้งทาง	3.45	.92	ปานกลาง	4
<b>ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง โดยรวม</b>	<b>3.50</b>	<b>.71</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4.6 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง โดยรวม อยู่ที่ ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = .71) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง พบว่า หัวหน้างานมักใช้วิธีการที่ผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน เมื่อเกิดปัญหาหรือความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = .86) รองลงมาคือ หัวหน้างานรู้จักเลือกสรรและใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ( $\bar{X} = 3.54$ , S.D. = .89) หัวหน้างานห่วงใยความรู้สึกของลูกน้องและผลการปฏิบัติงานเท่า ๆ กัน ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = .87) หัวหน้างานให้ความเป็นมิตรกับทุกคนในฐานะเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = .87) และน้อยที่สุดคือ หัวหน้างานมักจะพยายามเข้าหาลูกน้องคนละครั้งทาง ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = .92)

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบด้วย 9 ด้าน คือ ด้านความก้าวหน้า ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน/เงินเดือน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบริหารงาน ด้านสถานะของอาชีพ

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้าน ปัจจัยจูงใจ ความก้าวหน้า (n = 88)

ด้านความก้าวหน้า	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ท่านพอใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน เพราะทำให้มีโอกาสก้าวหน้า	3.79	.93	มาก	1
หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน	3.57	.78	มาก	2
ท่านพอใจในการทำงานปัจจุบันเพราะท่านได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้มากขึ้นเสมอ	3.45	.94	มาก	3
การเลื่อนตำแหน่งในปัจจุบันเป็นไปอย่างมีระบบ และมีความเหมาะสม	3.37	.86	มาก	4
ท่านสำเร็จการศึกษาสูงขึ้น องค์กรจะให้ออกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่าน	3.39	.79	ปานกลาง	6
องค์กรมีการจัดระดับตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับงานแล้ว	3.21	.95	ปานกลาง	7
ท่านคอยจับหะที่จะเปลี่ยนงานไปทำงานอยู่ในองค์กรอื่นที่มีโอกาสความก้าวหน้ากว่านี้	3.42	1.00	ปานกลาง	5
การทำงานที่หน่วยงานของท่าน มีโอกาสในความก้าวหน้าน้อย	3.14	1.01	ปานกลาง	8
<b>ด้านความก้าวหน้าโดยรวม</b>	<b>3.42</b>	<b>.57</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตาราง 4.7 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความก้าวหน้า โดยรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = .57) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านความก้าวหน้า พบว่า ท่านพอใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน เพราะทำให้มีโอกาสก้าวหน้า ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = .93) รองลงมา หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.57$ , S.D. = .78) ท่านพอใจในการทำงานปัจจุบันเพราะท่านได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้มากขึ้นเสมอ ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = .94) การเลื่อนตำแหน่งในปัจจุบันเป็นไปอย่างมีระบบ และมีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = .86) ท่านสำเร็จการศึกษาสูงขึ้น องค์กรจะให้โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่าน ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = .79) องค์กรมีการจัดระดับตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับงานแล้ว ( $\bar{X} = 3.21$ , S.D. = .95) ท่านคอยจังหวะที่จะเปลี่ยนงานไปทำงานอยู่ในองค์กรอื่นที่มีโอกาสความก้าวหน้ากว่านี้ ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 1.00) และน้อยที่สุดคือ การทำงานที่หน่วยงานของท่าน มีโอกาสในความก้าวหน้าน้อย ( $\bar{X} = 3.14$ , S.D. = 1.01)

ตาราง 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านปัจจัยจูงใจ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ (n = 88)

ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ผู้ร่วมงานเห็นว่าท่านมีความสามารถในการทำงานและเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งที่จะทำให้การทำงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วง	3.43	.90	ปานกลาง	4
ท่านมีโอกาสในการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานในหน่วยงานอย่างเต็มที่	3.51	.74	มาก	3
หัวหน้างานไว้ใจมอบหมายงานพิเศษอื่น ๆ ให้ท่านปฏิบัติ	3.52	.77	มาก	2
ท่านได้รับความไว้ใจและเชื่อถือจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน	3.55	.78	มาก	1
<b>ด้านการได้รับความยอมรับนับถือโดยรวม</b>	<b>3.50</b>	<b>.63</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4.8 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านปัจจัยจูงใจ การได้รับความยอมรับนับถือ โดยรวมอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = .63) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ พบว่าผู้ร่วมงานเห็นว่าท่านมีความสามารถในการทำงานและเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งที่จะทำให้การทำงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วง ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D. = .90) รองลงมา ท่านมีโอกาสในการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานในหน่วยงานอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = .74) หัวหน้างานไว้วางใจมอบหมายงานพิเศษอื่น ๆ ให้ท่านปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = .77) และน้อยที่สุดคือ ท่านได้รับความไว้วางใจและเชื่อถือจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = .78)

ตาราง 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน (n = 88)

ด้านความสำเร็จของงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ท่านสามารถทำงานและแก้ไขปัญหาได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย	3.71	.85	มาก	1
ท่านพอใจกับความสำเร็จของงานที่ท่านทำมาในอดีต	3.68	.89	มาก	2
ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	3.59	.81	มาก	3
<b>ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวม</b>	<b>3.66</b>	<b>.74</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4.9 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = .74) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า ท่านสามารถทำงานและแก้ไขปัญหาได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = .85) รองลงมา ท่านพอใจกับความสำเร็จของงานที่ท่านทำมาในอดีต ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = .89) และน้อยที่สุด ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ( $\bar{X} = 3.59$ , S.D. = .81)



ตาราง 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
ด้านปัจจัยค่าจ้าง ด้านค่าตอบแทน/เงินเดือน (n = 88)

ด้านค่าตอบแทน/เงินเดือน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ท่านพอใจกับเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน	3.69	3.54	มาก	1
เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับ ความสามารถและปริมาณงานที่ท่านทำอยู่	3.40	.93	ปานกลาง	2
การปรับเงินเดือนและโบนัสปีที่ผ่านมา มีความเหมาะสม	3.22	.85	ปานกลาง	3
สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสม ยุติธรรม	3.21	.91	ปานกลาง	4
ท่านรู้สึกว่าคุณค่าเงินเดือนที่ได้รับต่ำกว่า อัตราตลาดแรงงาน	3.07	.92	ปานกลาง	5
<b>ด้านค่าตอบแทน/เงินเดือนโดยรวม</b>	<b>3.32</b>	<b>1.00</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4.10 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านปัจจัยค่าจ้าง ค่าตอบแทน/เงินเดือน โดยรวมอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.32$ , S.D. = 1.00) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า ท่านพอใจกับเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 3.54) รองลงมา เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความสามารถและปริมาณงานที่ท่านทำอยู่ ( $\bar{X} = 3.40$ , S.D. = .93) การปรับเงินเดือนและโบนัสปีที่ผ่านมามีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.22$ , S.D. = .85) สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.21$ , S.D. = .91) และน้อยที่สุดคือ ท่านรู้สึกว่าคุณค่าเงินเดือนที่ได้รับต่ำกว่าอัตราตลาดแรงงาน ( $\bar{X} = 3.07$ , S.D. = .92)

ตาราง 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้าน ปัจจัยค้ำจุน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน (n = 88)

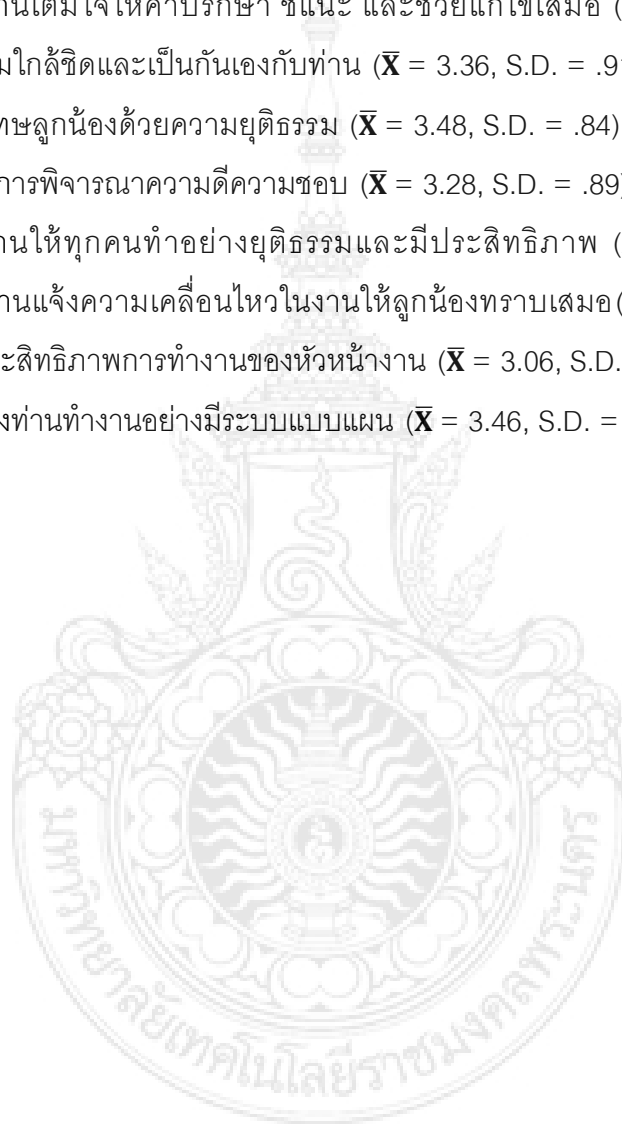
ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ท่านรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงในการทำงานร่วมกับองค์กรนี้	3.51	.91	ปานกลาง	1
ท่านไม่คิดจะย้ายไปอยู่กับองค์กรอื่นแม้จะได้ค่าตอบแทนที่ดีกว่า	3.15	1.22	ปานกลาง	3
ท่านมีผลงานที่น่าภูมิใจกับการทำงานร่วมกับองค์กร	3.38	.90	ปานกลาง	2
ท่านจะทำงานอยู่กับองค์กรนี้จนถึงเกษียณอายุ	2.86	1.25	น้อย	4
<b>ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน โดยรวม</b>	<b>3.23</b>	<b>.84</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตาราง 4.11 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน โดยรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.23$ , S.D. = .84) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า ท่านรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงในการทำงานร่วมกับองค์กรนี้ ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = .91) รองลงมา ท่านไม่คิดจะย้ายไปอยู่กับองค์กรอื่นแม้จะได้ค่าตอบแทนที่ดีกว่า ( $\bar{X} = 3.15$ , S.D. = 1.22) ท่านมีผลงานที่น่าภูมิใจกับการทำงานร่วมกับองค์กร ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D. = .90) และน้อยที่สุดคือ ท่านจะทำงานอยู่กับองค์กรนี้จนถึงเกษียณอายุ ( $\bar{X} = 2.86$ , S.D. = 1.25)

ตาราง 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้าน  
ปัจจัยค้ำจุน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (n = 88)

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ท่านพอใจที่จะทำงานร่วมกับหัวหน้างาน ในปัจจุบัน	3.45	.92	ปานกลาง	4
เมื่อมีปัญหาในการทำงาน หัวหน้างานเต็ม ใจให้คำปรึกษา ชี้แนะ และช่วยแก้ไขเสมอ	3.63	.88	มาก	1
หัวหน้างานมีความใกล้ชิดและเป็นกันเอง กับท่าน	3.36	.91	ปานกลาง	7
หัวหน้างานของท่านให้รางวัลหรือลงโทษ ลูกน้องด้วยความยุติธรรม	3.48	.84	ปานกลาง	2
หัวหน้างานของท่านมีความเป็นธรรมใน การพิจารณาความดีความชอบ	3.28	.89	ปานกลาง	8
หัวหน้างานของท่านมีการมอบหมายงาน ให้ทุกคนทำอย่างยุติธรรม และมี ประสิทธิภาพ	3.42	.93	ปานกลาง	5
หัวหน้างานของท่านแจ้งความเคลื่อนไหว ในงานให้ลูกน้องทราบเสมอ	3.39	.90	ปานกลาง	6
ท่านไม่พอใจในประสิทธิภาพการทำงาน ของหัวหน้างาน	3.06	1.11	ปานกลาง	9
หัวหน้างานของท่านทำงานอย่างมีระบบ แบบแผน	3.46	.97	ปานกลาง	3
<b>ด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยรวม</b>	3.39	.68	ปานกลาง	

จากตาราง 4.12 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.39, S.D. = .68) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า ท่านพอใจที่จะทำงานร่วมกับหัวหน้างานในปัจจุบัน ( $\bar{X}$  = 3.45, S.D. = .92) รองลงมา เมื่อมีปัญหาในการทำงาน หัวหน้างานเต็มใจให้คำปรึกษา ชี้แนะ และช่วยแก้ไขเสมอ ( $\bar{X}$  = 3.63, S.D. = .88) หัวหน้างานมีความใกล้ชิดและเป็นกันเองกับท่าน ( $\bar{X}$  = 3.36, S.D. = .91) หัวหน้างานของท่านให้รางวัลหรือลงโทษลูกน้องด้วยความยุติธรรม ( $\bar{X}$  = 3.48, S.D. = .84) หัวหน้างานของท่านมีความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ( $\bar{X}$  = 3.28, S.D. = .89) หัวหน้างานของท่านมีการมอบหมายงานให้ทุกคนทำอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}$  = 3.42, S.D. = .93) หัวหน้างานของท่านแจ้งความเคลื่อนไหวในงานให้ลูกน้องทราบเสมอ ( $\bar{X}$  = 3.39, S.D. = .90) ท่านไม่พอใจในประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน ( $\bar{X}$  = 3.06, S.D. = 1.11) และน้อยที่สุดคือ หัวหน้างานของท่านทำงานอย่างมีระบบแบบแผน ( $\bar{X}$  = 3.46, S.D. = .97)



ตาราง 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้าน ปัจจัยค้ำจุน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (n = 88)

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ท่านพอใจกับอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการทำงานที่บริษัทมีให้	3.50	1.05	มาก	2
หน่วยงานของท่านมีการจัดการสถานที่ทำงานอย่างเป็นสัดส่วน	3.60	0.86	มาก	1
องค์กรของท่านมีการจัดเก็บเอกสาร ข้อมูลเป็นระบบ สะดวกต่อการค้นหาและจัดเก็บ	3.43	.82	ปานกลาง	3
ท่านมีความสะดวกในการเดินทางไปและกลับระหว่างสถานที่พักกับที่ทำงาน	3.31	1.02	ปานกลาง	5
กฎ ระเบียบและนโยบายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม	3.29	0.84	ปานกลาง	6
องค์กรของท่านให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.39	.86	ปานกลาง	4
<b>ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยรวม</b>	<b>3.42</b>	<b>.68</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตาราง 4.13 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = .68) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ท่านพอใจกับอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการทำงานที่บริษัทมีให้ ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = 1.05) รองลงมา หน่วยงานของท่านมีการจัดการสถานที่ทำงานอย่างเป็นสัดส่วน ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.86) องค์กรของท่านมีการจัดเก็บเอกสาร ข้อมูลเป็นระบบ สะดวกต่อการค้นหาและจัดเก็บ ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D. = .82) ท่านมีความสะดวกในการเดินทางไปและกลับระหว่างสถานที่พักกับที่ทำงาน ( $\bar{X} = 3.31$ , S.D. = 1.02) กฎ ระเบียบและนโยบายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นไปอย่างถูกต้องและ

เหมาะสม ( $\bar{X} = 3.29$ , S.D. = 0.84) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านให้ความสำคัญในเรื่อง ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = .86)

ตาราง 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้าน ปัจจัยค้ำจุน ด้านการบริหารงาน (n = 88)

ด้านการบริหารงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
หัวหน้างานมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ แน่นอนและชัดเจน	3.59	1.00	มาก	1
แนวทางการบริหารงานของหัวหน้างาน สามารถทำไปใช้ปฏิบัติได้จริง	3.20	.98	ปานกลาง	3
หลักเกณฑ์การประเมินผลงานเป็นไปอย่าง ยุติธรรม	3.34	.90	ปานกลาง	2
<b>ด้านการบริหารงาน โดยรวม</b>	<b>3.37</b>	<b>.82</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตาราง 4.14 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านการบริหารงาน โดยรวมอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = .82) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านการบริหารงาน พบว่า หัวหน้างานมีแนวทางในการ ปฏิบัติงานที่แน่นอนและชัดเจน ( $\bar{X} = 3.59$ , S.D. = 1.00) รองลงมา แนวทางการบริหารงานของ หัวหน้างานสามารถทำไปใช้ปฏิบัติได้จริง ( $\bar{X} = 3.20$ , S.D. = .98) และน้อยที่สุดคือ หลักเกณฑ์ การประเมินผลงานเป็นไปอย่างยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.34$ , S.D. = .90)

ตาราง 4.15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
ด้านปัจจัยค่าจ้าง ด้านสถานะของอาชีพ (n = 88)

ด้านสถานะของอาชีพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี	3.81	.92	มาก	1
งานที่ท่านทำอยู่ได้รับการยอมรับจากสังคม	3.72	.86	มาก	2
<b>ด้านสถานะของอาชีพโดยรวม</b>	<b>3.77</b>	<b>.62</b>	มาก	

จากตาราง 4.15 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านสถานะของอาชีพ โดยรวมอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = .62) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านสถานะของอาชีพ พบว่า งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = .92) รองลงมาคือ งานที่ท่านทำอยู่ได้รับการยอมรับจากสังคม ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = .86)

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กร

ประสิทธิผลองค์กร ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน ด้านนวัตกรรมใหม่ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ตาราง 4.16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิผลองค์กร ด้านคุณภาพของงาน  
(n = 88)

ด้านคุณภาพของงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องตามเป้าหมาย	3.45	.88	ปานกลาง	2
องค์กรของท่านมีการพัฒนาระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.51	.88	มาก	1
<b>ด้านคุณภาพของงานโดยรวม</b>	<b>3.48</b>	<b>.78</b>	ปานกลาง	

จากตาราง 4.16 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิผลองค์กร ด้านคุณภาพของงาน โดยรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = .78) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านคุณภาพของงาน พบว่า พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = .88) รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีการพัฒนาระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = .88)



ตาราง 4-17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิผลองค์กร ด้านนวัตกรรมใหม่ (n = 88)

ด้านนวัตกรรมใหม่	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
องค์กรมีการนำข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่เสมอ	3.29	.99	ปานกลาง	5
องค์กรสนับสนุนให้พนักงานศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่จะช่วยพัฒนาการทำงาน	3.39	.82	ปานกลาง	2
องค์กรมีการประเมินผลความต้องการของลูกค้า กลุ่มผู้ใช้บริการ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ	3.38	.79	ปานกลาง	3
องค์กรมีการปรับปรุงระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงใด ๆ สามารถทำได้คล่องตัวขึ้น	3.34	.95	ปานกลาง	4
องค์กรมีการสนับสนุนให้ทดลองใช้วิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม เพื่อความทันสมัยต่อเหตุการณ์	3.42	.95	ปานกลาง	1
<b>ด้านนวัตกรรมใหม่ โดยรวม</b>	<b>3.36</b>	<b>.72</b>	ปานกลาง	

จากตาราง 4.17 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิผลองค์กร ด้านนวัตกรรมใหม่ โดยรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ , S.D. = .72) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านนวัตกรรมใหม่ พบว่า องค์กรมีการนำข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.29$ , S.D. = .99) รองลงมาคือ องค์กรสนับสนุนให้พนักงานศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่จะช่วยพัฒนาการทำงาน ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = .82) องค์กรมีการประเมินผลความต้องการของลูกค้า กลุ่มผู้ใช้บริการ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D. = .79) องค์กรมีการปรับปรุงระเบียบ

กฎเกณฑ์เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงใด ๆ สามารถทำได้คล่องตัวขึ้น ( $\bar{X} = 3.34$ , S.D. = .95) และน้อยที่สุดคือ องค์กรมีการสนับสนุนให้ทดลองใช้วิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม เพื่อความทันสมัยต่อเหตุการณ์ ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = .95)

ตาราง 4.18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิผลองค์กร ด้านความพึงพอใจของพนักงาน (n = 88)

ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
บริเวณ ที่ ทำงาน ของ ท่าน อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการทำงาน	3.51	.95	มาก	3
ท่านมีการประสานงาน พูดคุย เสนอความคิดเห็น แลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน หรือปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น	3.47	.85	ปานกลาง	4
ท่านสามารถเป็นผู้ประสานงานเมื่อเกิดความขัดแย้งในทีม	3.53	.94	มาก	2
งานในตำแหน่งหน้าที่ที่ท่านปฏิบัติอยู่ตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน	3.65	.85	มาก	1
สวัสดิการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมดี	3.38	.85	ปานกลาง	6
ท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งได้ตามความเหมาะสม	3.27	.88	ปานกลาง	7
การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มีต่อท่าน ทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณเองเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า	3.43	.86	ปานกลาง	5
<b>ด้านความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม</b>	<b>3.45</b>	<b>.64</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตาราง 4.18 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิผลพอใจองค์กร ด้านความพึงพอใจของพนักงาน โดยรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = .64) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน พบว่า บริเวณที่ทำงานของท่านอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการทำงาน ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = .95) รองลงมา ท่านมีการประสานงาน พูดคุย เสนอความคิดเห็น แลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน หรือปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = .85) ท่านสามารถเป็นผู้ประสานงานเมื่อเกิดความขัดแย้งในทีม ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = .94) งานในตำแหน่งหน้าที่ที่ท่านปฏิบัติอยู่ตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = .85) สวัสดิการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมดี ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D. = .85) ท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งได้ตามความเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.27$ , S.D. = .88) และน้อยที่สุดคือ การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มีต่อท่าน ทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณเองเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D. = .86)

#### 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กรของสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง (n = 88) การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิผลองค์กรแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิผลองค์กร มีความสัมพันธ์กันและตัวทำนายเหล่านี้สัมพันธ์กัน ดังนั้นสมมติฐานพื้นฐานของ Multicollinearity คือ

ตาราง 4.19 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความก้าวหน้า (n= 88)

ภาวะผู้นำ เชิง พฤติกรรม	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน								
	ปัจจัยจูงใจ			ปัจจัยค้ำจุน					
	ด้านความก้าวหน้า	ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ	ด้านความสำเร็จในการทำงาน	ด้านค่าตอบแทน / เงินเดือน	ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน	ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ด้านการบริหารงาน	ด้านสถานะของอาชีพ
ด้านผู้นำ แบบมุ่งงาน สูง	-.031	-.085	-.064	.138	.247*	.111	.246*	.072	.112
ด้านผู้นำ แบบมุ่งคน สูง	.433**	.286**	.199	.384**	.375**	.639**	.602**	.609**	.352**
ด้านผู้นำ แบบมุ่งงาน ต่ำคนต่ำ	.103	-.077	.142	.093	.132	.008	.200	.037	.072
ด้านผู้นำ แบบทำงาน เป็นทีม	.375**	.490**	.335**	.149	.340**	.517**	.431**	.456**	.169
ด้านผู้นำ แบบทาง สายกลาง	.422**	.501**	.414**	.218*	.279**	.403**	.378**	.347**	.104

\* นัยสำคัญที่ระดับ 0.05, \*\* มีนัยสำคัญที่ 0.0

จากตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความก้าวหน้า มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = -.031$ ), ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = -.085$ ), ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = -.064$ ), ด้านค่าตอบแทน / เงินเดือน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = .138$ ), ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ ( $R = .247$ ), ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = .111$ ), ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าสหสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ ( $R = .246$ ), ด้านการบริหารงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = .072$ ), ด้านสถานะของอาชีพ มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = .112$ )

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความก้าวหน้า มีค่าสหสัมพันธ์ระดับปานกลาง ( $R = .433$ ), ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = .286$ ), ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = .199$ ), ด้านค่าตอบแทน / เงินเดือน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ ( $R = .384$ ), ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ ( $R = .375$ ), ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าสหสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูง ( $R = .639$ ), ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าสหสัมพันธ์ระดับปานกลาง ( $R = .602$ ), ด้านการบริหารงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับปานกลาง ( $R = .609$ ), ด้านสถานะของอาชีพ มีค่าสหสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ ( $R = .352$ )

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความก้าวหน้า มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = .103$ ), ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = -.077$ ), ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = .142$ ), ด้านค่าตอบแทน / เงินเดือน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = .093$ ), ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = .132$ ), ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = .008$ ), ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าสหสัมพันธ์

ระดับต่ำ ( $R = .200$ ), ด้านการบริหารงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = .037$ ), ด้านสถานะของอาชีพ มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = .072$ )

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความก้าวหน้า มีค่าสหสัมพันธ์ระดับปานกลาง ( $R = .375$ ), ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ มีค่าสหสัมพันธ์ระดับปานกลาง ( $R = .490$ ), ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ ( $R = .335$ ), ด้านค่าตอบแทน / เงินเดือน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = .149$ ), ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ ( $R = .340$ ), ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าสหสัมพันธ์ระดับปานกลาง ( $R = .517$ ), ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าสหสัมพันธ์ระดับปานกลาง ( $R = .431$ ), ด้านการบริหารงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับปานกลาง ( $R = .456$ ), ด้านสถานะของอาชีพ มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = .169$ )

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความก้าวหน้า มีค่าสหสัมพันธ์ระดับปานกลาง ( $R = .422$ ), ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ มีค่าสหสัมพันธ์ระดับปานกลาง ( $R = .501$ ), ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ ( $R = .414$ ), ด้านค่าตอบแทน / เงินเดือน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = .218$ ), ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ ( $R = .279$ ), ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าสหสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ ( $R = .403$ ), ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าสหสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ ( $R = .378$ ), ด้านการบริหารงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ ( $R = .347$ ), ด้านสถานะของอาชีพ มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = .104$ )

ตาราง 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อ  
ประสิทธิผลองค์กร สายการbinต้นทุนตำแหน่งหนึ่ง (n= 88)

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	ประสิทธิผลองค์กร		
	ด้านคุณภาพของงาน	ด้านนวัตกรรมใหม่	ด้านความพึงพอใจ ของพนักงาน
ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง	.059	-.010	.243*
ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง	.398**	.516**	.502**
ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ	.117	-.003	.041
ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม	.379**	.302**	.345**
ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง	.341**	.320**	.266*

\* นัยสำคัญที่ระดับ 0.05, \*\* มีนัยสำคัญที่ 0.01

จากตารางที่ 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง กับประสิทธิผลองค์กร ด้านคุณภาพของงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = 0.059$ ), ด้านนวัตกรรมใหม่ มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = -.010$ ), ด้านความพึงพอใจของพนักงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ ( $R = .243$ )

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านคุณภาพของงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ ( $R = .398$ ), ด้านนวัตกรรมใหม่

มีค่าสหสัมพันธ์ระดับปานกลาง ( $R = 516$ ), ด้านความพึงพอใจของพนักงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับปานกลาง ( $R = 502$ )

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านคุณภาพของงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = 117$ ), ด้านนวัตกรรมใหม่ มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = -.003$ ), ด้านความพึงพอใจของพนักงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = .041$ )

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านคุณภาพของงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ ( $R = 379$ ), ด้านนวัตกรรมใหม่ มีค่าสหสัมพันธ์ระดับต่ำ ( $R = -.302$ ), ด้านความพึงพอใจของพนักงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ ( $R = 345$ )

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านคุณภาพของงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ ( $R = .341$ ), ด้านนวัตกรรมใหม่ มีค่าสหสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ ( $R = .320$ ), ด้านความพึงพอใจของพนักงาน มีค่าสหสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ ( $R = .266$ )

#### 4.6 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์กับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วยด้านต่างๆ 5 ด้าน คือ ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง, แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบด้วยด้านต่างๆ 1 ด้านหลัก คือ 1. ปัจจัยจูงใจประกอบไปด้วย ความก้าวหน้า การได้รับความยอมรับนับถือ ความสำเร็จในการทำงาน 2. ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย ค่าตอบแทน/เงินเดือน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน การบริหารงาน สถานะของอาชีพ, ประสิทธิภาพองค์กร ประกอบด้วยด้านต่างๆ 3 ด้าน คือ คุณภาพของงาน นวัตกรรมใหม่ ความพึงพอใจของพนักงาน



ตาราง 4.21 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน (n = 88)

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	Unstandardized		Standardiz	Collinearity Statistics			
	Coefficients		Ed	Tolerance	VIF	t	p-value
	B	Std.Error	Beta				
(Constant)	1.449	.362				4.006	.000
ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง(X <sub>1</sub> )	.049	.062	.090			.787	.434
ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง(X <sub>2</sub> )	.383	.090	.476			4.274	.000
ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ(X <sub>3</sub> )	-.014	.071	-.022			-.197	.844
ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม(X <sub>4</sub> )	.044	.094	.058			.462	.645
ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง(X <sub>5</sub> )	.111	.094	.137			1.174	.244
n = 88							
R = .712		R <sup>2</sup> = .507	Adjusted R <sup>2</sup> = .477	S.E. = .374	F = 16.862		
Df = 5		P-value = .000		Durbin- Watson = 1.768			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

a. = Predictors : (Constant) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

b. = Dependent Variable : แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 4.21 แสดงให้เห็นว่าผลการวิเคราะห์ค่า  $R = .712$  แสดงถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม คือ ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง กับตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากตารางค่าที่ได้มีค่าไม่เข้าใกล้ 1 แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง คือเมื่อตัวแปรหนึ่งเพิ่มขึ้นหรือลดลงอีกตัวแปรหนึ่งจะเพิ่มหรือลดลงในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ค่า R Square แสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีต่อตัวแปรตาม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 50.70% ส่วนอีก 49.30% จะเป็นอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้อยู่ในแบบสอบถาม หรืออาจกล่าวได้ว่าตัวอิสระภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม สามารถทำนายระดับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ 50.70%

ผลการวิเคราะห์แบบที่เหมาะสมที่ใช้พยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง  $p\text{-value} = .000$  ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง สามารถพยากรณ์การมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง มีค่า Tolerance = .596 ส่วนค่า VIF = 1.677 ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง Tolerance = .633 ส่วนค่า VIF = 1.581 ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ Tolerance = .617 ส่วนค่า VIF = 1.621 ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม Tolerance = .501 ส่วนค่า VIF = 1.995 ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง Tolerance = .577 ส่วนค่า VIF = 1.733 แสดงให้เห็นว่า ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง ไม่เกินความสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างตัวแปร (Multicollinerity) เนื่องจากมีค่า Tolerance ไม่ต่ำกว่า .2 และค่า VIF ไม่เกิน 10 และค่า Durbin-Watson มีค่า 1.768 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีความสัมพันธ์และเป็นไปในทิศทางบวก

จากตารางค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในรูปแบบข้อมูลดิบ (B) มีค่าเท่ากับ .049, .383, -.014, .044 และ .111 แสดงว่าตัวแปรที่สามารถพยากรณ์อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง ( $X_1$ ) ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง ( $X_2$ ) ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ ( $X_3$ ) ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ( $X_4$ ) และด้านผู้นำแบบทางสายกลาง ( $X_5$ ) โดยทั้ง 5 ตัวแปรสามารถร่วมกัน

พยากรณ์ระดับอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 47.70  
ตั้งสมการข้างล่าง

สมการพยากรณ์อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยใช้  
คะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.449 + .049_{x_1} + .383_{x_2} + (-.014)_{x_3} + .044_{x_4} + .111_{x_5}$$

สมการพยากรณ์อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยใช้  
มาตรฐาน

$$\hat{Z}Y = .090_{x_1} + .476_{x_2} + (-.022)_{x_3} + .058_{x_4} + .137_{x_5}$$



ตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง (n = 88)

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	Unstandardized		Standardiz	Collinearity Statistics			
	Coefficients		Ed	Tolerance	VIF	t	p-value
	B	Std.Error	Coefficients Beta				
(Constant)	1.449	.362				4.006	.000
ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง(X <sub>1</sub> )	.049	.062	.090			.787	.434
ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง(X <sub>2</sub> )	.383	.090	.476			4.274	.000
ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ(X <sub>3</sub> )	-.014	.071	-.022			-.197	.844
ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม(X <sub>4</sub> )	.044	.094	.058			.462	.645
ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง(X <sub>5</sub> )	.111	.094	.137			1.174	.244

n = 88  
 R = .598    R<sup>2</sup> = .357    Adjusted R<sup>2</sup> = .381    S.E. = .480    F = 9.109  
 Df = 5    P-value = .000    Durbin- Watson = 1.602

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

a. = Predictors : (Constant) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

b. = Dependent Variable : ประสิทธิภาพองค์กร

จากตารางที่ 4.22 แสดงให้เห็นว่าผลการวิเคราะห์ค่า  $R = .598$  แสดงถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม คือ ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง กับตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพองค์กร จากตารางค่าที่ได้มีค่าไม่เข้าใกล้ 1 แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง คือเมื่อตัวแปรหนึ่งเพิ่มขึ้นหรือลดลงอีกตัวแปรหนึ่งจะเพิ่มหรือลดลงในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ค่า R Square แสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีต่อตัวแปรตาม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 35.70% ส่วนอีก 64.30% จะเป็นอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้อยู่ในแบบสอบถาม หรืออาจกล่าวได้ว่าตัวอิสระภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม สามารถทำนายระดับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ที่มีต่อประสิทธิภาพองค์กรได้ 35.70%

ผลการวิเคราะห์แบบที่เหมาะสมที่ใช้พยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กรพบว่า ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง  $p\text{-value} = .000$  ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง สามารถพยากรณ์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง มีค่า Tolerance = .596 ส่วนค่า VIF = 1.677 ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง Tolerance = .633 ส่วนค่า VIF = 1.581 ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ Tolerance = .617 ส่วนค่า VIF = 1.621 ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม Tolerance = .501 ส่วนค่า VIF = 1.995 ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง Tolerance = .577 ส่วนค่า VIF = 1.733 แสดงให้เห็นว่า ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง ไม่เกินความสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างตัวแปร (Multicollinerity) เนื่องจากมีค่า Tolerance ไม่ต่ำกว่า .2 และค่า VIF ไม่เกิน 10 และค่า Durbin-Watson มีค่า 1.602 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีความสัมพันธ์และเป็นไปในทิศทางบวก

จากตารางค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีต่อประสิทธิภาพองค์กรในรูปแบบข้อมูลดิบ (B) มีค่าเท่ากับ .049, .383, -.014, .044 และ .111 แสดงว่าตัวแปรที่สามารถพยากรณ์อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีต่อประสิทธิภาพองค์กรได้แก่ ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง ( $X_1$ ) ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง ( $X_2$ ) ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคนต่ำ ( $X_3$ ) ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ( $X_4$ ) และด้านผู้นำแบบทางสายกลาง ( $X_5$ ) โดยทั้ง 5 ตัวแปรสามารถร่วมกัน

พยากรณ์ระดับอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีต่อประสิทธิผลองค์กร ร้อยละ 38.10 ดังสมการข้างล่าง

สมการพยากรณ์อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีต่อประสิทธิผลองค์กรโดยใช้คะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.449 + .049_{x_1} + .383_{x_2} + (-.014)_{x_3} + .044_{x_4} + .111_{x_5}$$

สมการพยากรณ์อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีต่อประสิทธิผลองค์กรโดยใช้มาตรฐาน

$$\hat{Z}Y = .090_{x_1} + .476_{x_2} + (-.022)_{x_3} + .058_{x_4} + .137_{x_5}$$

ตารางที่ 4.23 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง	ยอมรับ

จากตารางที่ 4.23 สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ว่า ผลการศึกษาสอดคล้องสมมติฐาน คือ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กรของสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาอิทธิพลของอิทธิพลภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และเพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง เพื่อนำผลการวิจัยไปปรับปรุง พัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง และเพื่อส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลองค์กร ต่อไป สามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะจากการวิจัยได้ ดังนี้

- 5.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 5.3 สรุปผลการวิจัย
- 5.4 อภิปรายผล
- 5.5 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

#### 5.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรด้วยแบบสอบถามที่มีลักษณะคำถามแบบสำรวจรายการ (Check list) และมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยผู้วิจัยได้ทำการดำเนินการสร้างแบบสอบถามออกเป็น 4 ตอน รวมจำนวน 84 ข้อ

## 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง “อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง” ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมดจำนวน 88 ชุด จากประชากรจำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 62.41% การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบบรรยาย (Descriptive Research) โดยวิเคราะห์ค่าค่าพารามิเตอร์ หาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบสมมติฐาน (Multiple Linear Regression) และการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficients) โดยนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ ด้วยโปรแกรมประมวลผลวิจัยทางสถิติ (SPSS)

## 5.3 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาด้านอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง จำนวน 88 คน พบว่า

### 5.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ เป็นเพศหญิง จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 58.0 และเพศชาย จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 42.0
2. อายุ ระดับช่วงอายุ 20-25 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 33.0 อายุ 26-30 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 15.9 อายุ 31-35 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็น ร้อยละ 15.9 อายุ 36-40 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 อายุ 41-45 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1 อายุ 46-50 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1 และอายุ 51 ปีขึ้นไปจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3



3. ระดับการศึกษา ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี 12 คน คิดเป็น ร้อยละ 13.6 ระดับการศึกษา ปริญญาตรี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 63.6 และระดับการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7

4. สังกัดส่วนงาน แผนก Check-in จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1 แผนก Gate จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 แผนก Lost & Found จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 แผนก Cargo จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7 และแผนกอื่น ๆ จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 54.5

### 5.3.2 ผลการวิเคราะห์หัตถิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม 5 ด้าน ดังนี้

5.3.2.1 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง การศึกษาพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างาน ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.21$ , S.D. = 1.07) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง เป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง ลำดับที่ 1 หัวหน้างานปฏิบัติงานโดยมุ่งความสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียวในลักษณะบ้างานหรืองานขึ้นสมอง ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 1.22) ลำดับที่ 2 หัวหน้างานใช้อำนาจ กฎระเบียบ ข้อบังคับ การสั่งการและวิธีการทำงานที่เฉียบขาดและไม่เปิดโอกาสให้ซักถาม ( $\bar{X} = 3.26$ , S.D. = 1.21) ลำดับที่ 3 หัวหน้างานมุ่งงานอย่างเต็มที่โดยไม่สนใจความสัมพันธ์กับลูกน้อง ( $\bar{X} = 3.12$ , S.D. = 1.23) ลำดับที่ 4 หัวหน้างานสั่งการและตัดสินใจทั้งหมด โดยไม่สนใจความต้องการของผู้อื่น ( $\bar{X} = 3.19$ , S.D. = 1.22) และลำดับที่ 5 หัวหน้างานปกครองลูกน้องโดยใช้มาตรการเด็ดขาด ( $\bar{X} = 3.03$ , S.D. = 1.26 )

5.3.2.2 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง การศึกษาพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เห็นว่าด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง โดยรวมอยู่ที่ระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = .72) และเมื่อ พิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูงเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง ลำดับที่ 1 หัวหน้างานปฏิบัติงานโดยพยายามให้ลูกน้องเกิดความพอใจสูงสุด โดยหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = .94) ลำดับที่ 2 หัวหน้างานปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์กับลูกน้อง โดยไม่สนใจว่าผลงานอาจจะไม่บรรลุตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = .93 ) ลำดับที่ 3 หัวหน้างานมองโลกในแง่ดี ช่วยเหลือให้กำลังใจกับลูกน้องในการทำงาน

( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = .97) และลำดับที่ 5 หัวหน้างานให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ของตนกับน้องลูกเหนือสิ่งอื่นใด( $\bar{X} = 3.28$ , S.D. = .98)

5.3.2.3 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งงานตำมุงคนต่ำ การศึกษาพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เห็นว่าด้านผู้นำแบบมุ่งงานตำมุงคนต่ำโดยรวม อยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{X} = 2.93$ , S.D. = .92) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูงเป็นรายชื่อพบว่าค่าเฉลี่ยด้านผู้นำแบบมุ่งงานตำมุงคนต่ำ ลำดับที่ 1 หัวหน้างานพอใจกับวิธีการทำงานปัจจุบันและไม่ต้องการสิ่งที่ต่างจากที่ปฏิบัติอยู่ ( $\bar{X} = 3.13$ , S.D. = .99) ลำดับที่ 2 หัวหน้างานไม่มีการชี้แจงหรืออธิบายเหตุผลในการทำงานตอลูกน้อง ( $\bar{X} = 2.87$ , S.D. = 1.13) และลำดับที่ 3 หัวหน้างานไม่สนใจที่จะเสนอหรือริเริ่มความคิดเห็นใหม่ ๆ และไม่สนใจในการเสนอความคิดเห็นของลูกน้อง ( $\bar{X} = 2.78$ , S.D. = 1.09)

5.3.2.4 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม การศึกษาพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีมโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34$ , S.D. = .77) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีมเป็นรายชื่อ พบว่า ลำดับที่ 1 หัวหน้างานมักคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ และกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 3.40$ , S.D. = 1.04) ลำดับที่ 2 หัวหน้างานยอมรับความคิดเห็นที่มีเหตุมีผลเสมอ ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = .84) ลำดับที่ 3 หัวหน้างานทุ่มเทความสามารถคิดค้นงานใหม่ ๆ และลูกน้องเต็มใจให้ความร่วมมือ ( $\bar{X} = 3.35$ , S.D. = .87) ลำดับที่ 4 หัวหน้างานมักกระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์ และความพึงพอใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.28$ , S.D. = .97) และลำดับที่ 5 หัวหน้างานเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น แม้เป็นความคิดเห็นที่แตกต่าง ( $\bar{X} = 3.28$ , S.D. = .93)

5.3.2.5 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง การศึกษาพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = .718) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง พบว่า ลำดับที่ 1 หัวหน้างานมักใช้วิธีการที่ผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากันเมื่อเกิดปัญหาหรือความขัดแย้ง ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = .86) ลำดับที่ 2 หัวหน้างานรู้จักเลือกสรร

และใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ( $\bar{X} = 3.54$ , S.D. = .89) ลำดับที่ 3 หัวหน้างานห่วงใยความรู้สึกของลูกน้องและผลการปฏิบัติงานเท่า ๆ กัน ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = .87) ลำดับที่ 4 หัวหน้างานมักจะพยายามเข้าหาลูกน้องคนละครั้งทาง ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = .92) และลำดับที่ 5 หัวหน้างานให้ความสำคัญเป็นมิตรกับทุกคนในฐานะเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = .87)

### 5.3.3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน 9 ด้าน ดังนี้

5.3.3.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความก้าวหน้า การศึกษา พบว่า ประชากรส่วนใหญ่เห็นว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความก้าวหน้าโดยรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = .57) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านความก้าวหน้า พบว่า ลำดับที่ 1 พนักงานพอใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน เพราะทำให้มีโอกาสก้าวหน้า ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = .93) ลำดับที่ 2 หน่วยงานมีการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.57$ , S.D. = .78) ลำดับ 3 พนักงานพอใจในการทำงานปัจจุบันเพราะท่านได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้มากขึ้นเสมอ ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = .94) ลำดับที่ 4 การเลื่อนตำแหน่งในปัจจุบันเป็นไปอย่างมีระบบ และมีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = .86) ลำดับที่ 5 พนักงานคอยจังหวะที่จะเปลี่ยนงานไปทำงานอยู่ในองค์กรอื่นที่มีโอกาสความก้าวหน้ากว่านี้ ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 1.00) ลำดับที่ 6 ท่านสำเร็จการศึกษาสูงขึ้นองค์กรจะให้โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่าน ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = .79) ลำดับที่ 7 องค์กรมีการจัดระดับตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับงานแล้ว ( $\bar{X} = 3.21$ , S.D. = .95) ลำดับที่ 8 การทำงานที่หน่วยงานของท่าน มีโอกาสในความก้าวหน้าน้อย ( $\bar{X} = 3.14$ , S.D. = 1.01)

5.3.3.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ การศึกษาพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เห็นว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านปัจจัยจูงใจ การได้รับความยอมรับนับถือ โดยรวมอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = .63) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ พบว่า ลำดับที่ 1 ท่านได้รับความไว้วางใจและเชื่อถือจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = .78) ลำดับที่ 2 หัวหน้างานไว้วางใจมอบหมายงานพิเศษอื่น ๆ ให้ท่านปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = .77) ลำดับ ที่ 3 พนักงานมีโอกาสในการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานในหน่วยงานอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} =$

3.51, S.D. = .74) ลำดับที่ 4 ผู้ร่วมงานเห็นว่าท่านมีความสามารถในการทำงานและเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งที่จะทำให้การทำงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วง ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D. = .90)

5.3.3.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน การศึกษาพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เห็นว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = .74) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า ลำดับที่ 1 พนักงานสามารถทำงานและแก้ไขปัญหาได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = .85) ลำดับที่ 2 พนักงานพอใจกับความสำเร็จของงานที่ท่านทำมาในอดีต ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = .89) และลำดับที่ 3 ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ( $\bar{X} = 3.59$ , S.D. = .81)

5.3.3.4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านค่าตอบแทน/เงินเดือน การศึกษาพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เห็นว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านปัจจัยค่าตอบแทน/เงินเดือน โดยรวมอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.32$ , S.D. = 1.00) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า ลำดับที่ 1 พนักงานพอใจกับเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 3.54) ลำดับที่ 2 เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความสามารถและปริมาณงานที่ท่านทำอยู่ ( $\bar{X} = 3.40$ , S.D. = .93) ลำดับที่ 3 การปรับเงินเดือนและโบนัสปีที่ผ่านมา มีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.22$ , S.D. = .85) ลำดับที่ 4 สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสม ยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.21$ , S.D. = .91) ลำดับที่ 5 ท่านรู้สึกว่าคุณค่าเงินเดือนที่ได้รับต่ำกว่าอัตราตลาดแรงงาน ( $\bar{X} = 3.07$ , S.D. = .92)

5.3.3.5 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน การศึกษาพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เห็นว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน โดยรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.23$ , S.D. = .84) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า ลำดับที่ 1 พนักงานรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงในการทำงานร่วมกับองค์กรนี้ ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = .91) ลำดับที่ 2 พนักงานมีผลงานที่น่าภูมิใจกับการทำงานร่วมกับองค์กร ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D. = .90) ลำดับที่ 3 พนักงานไม่คิดจะย้ายไป

อยู่กับองค์กรอื่นแม้จะได้ค่าตอบแทนที่ดีกว่า ( $\bar{X} = 3.15$ , S.D. = 1.22) และลำดับที่ 5 พนักงานจะทำงานอยู่กับองค์กรนี้จนถึงเกษียณอายุ ( $\bar{X} = 2.86$ , S.D. = 1.25)

5.3.3.6 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การศึกษาพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เห็นว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = .68) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า ลำดับที่ 1 เมื่อมีปัญหาในการทำงาน หัวหน้างานเต็มใจให้คำปรึกษา ชี้แนะ และช่วยแก้ไขเสมอ ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = .88) ลำดับที่ 2 หัวหน้างานของท่านให้รางวัลหรือลงโทษลูกน้องด้วยความยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = .84) ลำดับที่ 3 หัวหน้างานของท่านทำงานอย่างมีระบบแบบแผน ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = .97) ลำดับที่ 4 ท่านพอใจที่จะทำงานร่วมกับหัวหน้างานในปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = .92) ลำดับที่ 5 หัวหน้างานของท่านมีการมอบหมายงานให้ทุกคนทำอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = .93) ลำดับที่ 6 หัวหน้างานของท่านแจ้งความเคลื่อนไหวในงานให้ลูกน้องทราบเสมอ ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = .90) ลำดับที่ 7 หัวหน้างานมีความใกล้ชิดและเป็นกันเองกับท่าน ( $\bar{X} = 3.36$ , S.D. = .91) ลำดับที่ 8 หัวหน้างานของท่านมีความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ( $\bar{X} = 3.28$ , S.D. = .89) และลำดับที่ 9 ท่านไม่พอใจในประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน ( $\bar{X} = 3.06$ , S.D. = 1.11)

5.3.3.7 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน การศึกษาพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เห็นว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = .68) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ลำดับที่ 1 หน่วยงานมีการจัดการสถานที่ทำงานอย่างเป็นสัดส่วน ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.86) ลำดับที่ 2 ท่านพอใจกับอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการทำงานที่บริษัทมีให้ ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = 1.05) ลำดับที่ 3 องค์กรของท่านมีการจัดเก็บเอกสาร ข้อมูลเป็นระบบ สะดวกต่อการค้นหาและจัดเก็บ ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D. = .82) ลำดับที่ 4 องค์กรของท่านให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = .86) ลำดับที่ 5 ท่านมีความสะดวกในการเดินทางไปและกลับระหว่างสถานที่พักกับที่ทำงาน ( $\bar{X} = 3.31$ , S.D. = 1.02) และลำดับที่ 6 กฎ ระเบียบและนโยบายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.29$ , S.D. = 0.84)

5.3.3.8 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านการบริหารงาน การศึกษา พบว่า ประชากรส่วนใหญ่เห็นว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านการบริหารงาน โดยรวมอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = .82) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้าน การบริหารงาน พบว่า ลำดับที่ 1 หัวหน้างานมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่แน่นอนและชัดเจน ( $\bar{X} = 3.59$ , S.D. = 1.00) ลำดับที่ 2 หลักเกณฑ์การประเมินผลงานเป็นไปอย่างยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.34$ , S.D. = .90) และลำดับที่ 3 แนวทางการบริหารงานของหัวหน้างานสามารถทำไปใช้ปฏิบัติได้จริง ( $\bar{X} = 3.20$ , S.D. = .98)

5.3.3.9 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านสถานะของอาชีพ การศึกษาพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เห็นว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านสถานะของอาชีพ โดยรวมอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = .62) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้าน สถานะของอาชีพ พบว่า ลำดับที่ 1 งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = .92) และลำดับที่ 2 งานที่ท่านทำอยู่ได้รับการยอมรับจากสังคม ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = .86)

#### 5.3.4 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กร 3 ด้าน ดังนี้

5.3.4.1 ประสิทธิผลองค์กร ด้านคุณภาพของงาน การศึกษาพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เห็นว่าประสิทธิผลองค์กร ด้านคุณภาพของงาน โดยรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = .78) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านคุณภาพของงาน พบว่า ลำดับที่ 1 องค์กรของท่านมีการพัฒนาระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = .88) และลำดับที่ 2 พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = .88)

5.3.4.2 ประสิทธิผลองค์กร ด้านนวัตกรรมใหม่ การศึกษาพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เห็นว่าประสิทธิผลองค์กร ด้านนวัตกรรมใหม่ โดยรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ , S.D. = .72) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านนวัตกรรมใหม่ พบว่า ลำดับที่ 1 องค์กรมีการสนับสนุนให้ทดลองใช้วิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม เพื่อความทันสมัยต่อเหตุการณ์ ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = .95) ลำดับที่ 2 องค์กรสนับสนุนให้พนักงานศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่จะช่วยพัฒนาการทำงาน ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = .82) ลำดับที่ 3

องค์กรมีการนำข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.29$ , S.D. = .99) ลำดับที่ 4 องค์กรมีการปรับปรุงระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงใด ๆ สามารถทำได้คล่องตัวขึ้น ( $\bar{X} = 3.34$ , S.D. = .95) และลำดับที่ 5 องค์กรมีการประเมินผลความต้องการของลูกค้า กลุ่มผู้ใช้บริการ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D. = .79)

5.3.4.3 ประสิทธิภาพองค์กร ด้านความพึงพอใจของพนักงาน การศึกษาพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เห็นว่าประสิทธิภาพพอใจองค์กร ด้านความพึงพอใจของพนักงาน โดยรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = .64) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน พบว่า ลำดับที่ 1 งานในตำแหน่งหน้าที่ที่ท่านปฏิบัติอยู่ตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = .85) ลำดับที่ 2 ท่านสามารถเป็นผู้ประสานงานเมื่อเกิดความขัดแย้งในทีม ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = .94) ลำดับที่ 3 บริเวณที่ทำงานของท่านอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการทำงาน ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = .95) ลำดับที่ 4 ท่านมีการประสานงาน พูดคุย เสนอความคิดเห็น แลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน หรือปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = .85) ลำดับที่ 5 การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มีต่อท่าน ทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณเองเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D. = .86 ) ลำดับที่ 6 สวัสดิการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมดี ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D. = .85) และลำดับที่ 7 พนักงานมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งได้ตามความเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.27$ , S.D. = .88)

### 5.3.5 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R)

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่มีต่อประสิทธิภาพองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมกับประสิทธิภาพองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 5.3.6 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน

จากผลการทดสอบการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคน ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง กับตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลองค์กรสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคน ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาภาพรวมการวิเคราะห์การถดถอยของตัวแปรอิสระ พบว่า P-value = 0.00 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 เมื่อพิจารณาจากทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรจากค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) ของตัวแปรอิสระที่มีต่อการทำงานเป็นทีม มีค่า .049, .383, -.014, .044 และ .111 และค่า R = .712 แสดงถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ แสดงให้เห็นว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง และเป็นไปในทิศทางบวก

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคน ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาภาพรวมการวิเคราะห์การถดถอยของตัวแปรอิสระ พบว่า P-value = 0.00 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 เมื่อพิจารณาจากทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรจากค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) ของตัวแปรอิสระที่มีต่อการทำงานเป็นทีม มีค่า .049, .383, -.014, .044 และ .111 และค่า R = .598 แสดงถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ แสดงให้เห็นว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง และเป็นไปในทิศทางบวก

## 5.4 อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Blake และ Mouton ประกอบด้วย ผู้นำแบบมุ่งงานสูง ผู้นำแบบมุ่งคนสูง ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ผู้นำแบบทางสายกลาง ทฤษฎี 2 ปัจจัย



ของ Herzberg ประกอบด้วย ความก้าวหน้า การได้รับความยอมรับนับถือ ความสำเร็จในการทำงาน ค่าตอบแทน/เงินเดือน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน การบริหารงาน สถานะของอาชีพ และ Nahavendi and Malekzadeh ประกอบด้วย คุณภาพของงาน นวัตกรรมใหม่ ความพึงพอใจของพนักงาน สามารถนำผลวิจัยมาอภิปรายได้ ดังนี้

จากการศึกษา ข้อมูลทางประชากรศาสตร์อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่งแบ่งออกเป็นเพศหญิง ร้อยละ 58.0 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 42.0 โดยส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 20-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.0 มีระดับการศึกษาอยู่ในช่วงปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 63.6 ส่วนมากทำงานในแผนกอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 54.5 ของกลุ่มประชากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคน ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง ที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง นั้นหมายความว่าพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นว่าคุณนำนั้นมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาใน ส่วนของการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก โดยหลัก ๆ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน ฉะนั้นผู้นำที่ดีควรมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการโน้มน้าว ชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกมีแรงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์ (2555) ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำด้านผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชานน ตรงดี (2551) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย การใช้ อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นพรัตน์ ไชยสวนดอก (2555) ภาวะผู้นำแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันขององค์กรที่มีต่อสมรรถนะองค์กรของข้าราชการตำรวจศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 5 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ผลการศึกษาที่ได้ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับมาก

ทุกปัจจัยโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านสมรรถนะองค์การ ด้านความผูกพันองค์การ และแรงจูงใจในการทำงาน โดยพบว่าภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันองค์การมีอิทธิพลต่อสมรรถนะองค์การ โดยเฉพาะเส้นทางตัวแปรด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่เนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาที่ได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่เนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งคนสูง ด้านผู้นำแบบมุ่งงานต่ำคน ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ด้านผู้นำแบบทางสายกลาง ที่มีต่อประสิทธิผลองค์กรในระดับค่อนข้างสูง นั้นหมายความว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นว่า ภาวะของหัวหน้างานมีส่วนสำคัญต่อประสิทธิผลที่องค์กรพึงมี โดยผู้นำจะต้องต้องชี้แนวทางของทีมงานสู่เป้าหมายที่กำหนด มีการควบคุมการทำงาน ประสานงานกับทีมงานเพื่อหนุนเสริมกำลังให้เกิดคุณภาพของงานที่ดี ตลอดจนการคิดค้นหาวิธีแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนัญญา โชติวรรณ (2557) พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำในองค์กรมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศการทำงานโดยอิทธิพลภาวะผู้นำด้านลักษณะผู้นำด้านความสามารถในการสื่อสารและจูงใจ ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพภายในหน่วยงานบรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองบรรยากาศที่เน้นความสำคัญ ต่อพนักงานและบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงานมีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน ลักษณะภาวะผู้นำและบรรยากาศการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมหมาย เทียนสมใจ (2556) รูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษา ผลการศึกษาคือ 1. องค์ประกอบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์ องค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และสนับสนุนการมีส่วนร่วม และรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผล ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ วราจนา กาญจนพาที (2556) ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาคือ ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตาม และ

ประสิทธิผลองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง ด้านความสัมพันธ์ของปัจจัยพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์กร มีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก ด้านความมีอิทธิพลของปัจจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง พบว่าบทบาทหน้าที่ของผู้นำต้องเป็นไปตามเป้าหมายองค์กร มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิษฐา แก้วนารี (2557) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง ผลการศึกษาที่ได้คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นปัญญาส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด



## ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ผลการวิจัยอิทธิพลของอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กร สายการบิน ต้นทุนตำแหน่งหนึ่ง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทาง ดังนี้

จากการตอบแบบสอบถามของพนักงานจะเห็นได้ว่า ในส่วนภาวะผู้นำแบบทางสายกลางและภาวะผู้นำแบบมุ่งคนสูงอยู่ในระดับมากตามลำดับ เนื่องจากหากมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้นแล้วลักษณะของผู้นำทั้ง 2 รูปแบบจะมีการผ่อนปรนเข้าหาผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าการปะทะหรือเผชิญหน้าที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง ดังนั้นองค์กรควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับรูปแบบภาวะผู้นำทางสายกลางและภาวะผู้นำแบบมุ่งคนสูงแต่ทั้งนี้จะต้องเป็นไปตามความเหมาะสม มีการจัดลำดับความสำคัญของงานโดยคำนึงถึงผลิตผลองค์กรและความสัมพันธ์กับลูกน้องในระดับที่เท่ากัน เคารพความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสมดุล เลี่ยงที่จะใช้อำนาจบีบบังคับ

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาอิทธิพลด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือจากตัวแปรที่งานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษา เช่น ภาวะผู้นำที่สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. ควรศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานและหัวหน้างานถึงความคาดหวัง และความต้องการ ทิศทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง ชัดเจน และข้อคิดเห็นเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิผลที่ดีในการทำงานขององค์กรต่อไปในอนาคต

3. ควรศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้างานในระดับต่างๆ มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

4. ควรศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขประสิทธิผลในการทำงานที่องค์กรพึงมี

## บรรณานุกรม

- กนกรัตน์ ภูระหงษ์. (2549). **ประสิทธิผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาด้านผลผลิตของผู้บริหาร และพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดสระบุรี**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- กัลยาภรณ์ ดารากร ณ อยุททยา. (2554). **การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร และการจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน: กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการในย่านธุรกิจสีลม**. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2558). **สถิติสำหรับงานวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 9.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.
- ชนิษฐา แก้วนารี. (2557). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง**. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเนชั่น
- คมกริช ลิ้มเรืองวุฒิกุล. (2547). **การประเมินประสิทธิผลองค์กรนักศึกษาโดยใช้แนวทางบาลานซ์ สกอร์การ์ด**. การศึกษาโครงการเฉพาะปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- ชาญณรงค์ สุราสา. (2550). **ประสิทธิผลการดำเนินโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันของโรงเรียนต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1**. สารนิพนธ์หลักสูตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชานน ตรงดี. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย**. ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ชูศักดิ์ เจนประโคน. (2550). **เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ (พิมพ์ครั้งที่ 4)**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2544). **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 8. เทพเนรมิตการพิมพ์. กรุงเทพฯ.
- ดวงพร โสติถิमानนท์. (2545). **ประสิทธิผลการดำเนินงานของศูนย์วิจัยไซเคิลชุมชน เขตบางกะปิ**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทิมมิกา เครือเนตร. (2558). **ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ด กรุ๊ป จำกัด**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.
- ธัญญา ประจงใจ. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามความคิดของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ธร สุนทราวุฒ. (2551). **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- นงลักษณ์ ฮวบเจริญ. (2543). **ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาล**. โรงพยาบาลชุมชนเขต 1. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารสาธารณสุข มหาวิทยาลัยมหิดล
- นพรัตน์ ไชยสวนดอกไม้. (2555). **ภาวะผู้นำแรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันองค์การที่มีต่อสมรรถนะองค์การของข้าราชการตำรวจศูนย์พิสูจน์หลักฐาน 5**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2553). **การจัดการสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 7. บริษัท สุวีริยาสาสน. กรุงเทพฯ.
- บุญญารัตน์ กัดทอง. (2556). **การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ..** วารสารวิชาการ Veridian E-Journal.
- ปรีดี พงศ์เศรษฐ์สันต์. (2542). **ภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของหน่วยงานวิทยาการตำรวจในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พงศ์พรหม คุ่มทรัพย์และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2556). **ปัจจัยแรงจูงใจในการลาออกของพนักงานกรมการขนส่งทางบก**. วารสารการตลาดและการสื่อสาร.
- พรสวัสดิ์ ศิริศาสนันท์. (2555). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. (เอกสารประกอบการสอน). จันทบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- พระจอม จารุณโณ (หงษ์ทอง). (2556). **ประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านม่วง อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี**. ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ . สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต. (2552). **องค์การ และการบริหารจัดการ**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์จึงศ์ปิยอนด์ บุ๊คส์.
- พิมลจรรย์ นามวัฒน์. **การบริหารงานบุคคล: การจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมวิราช, 2538

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- เพ็ญนภา บัวพา เขมกร ไชยประสิทธิ์และอรพิน สันติธีรากลทอง. (2558). **ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท สานาไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน**. วารสารบริหารธุรกิจ.
- ภัทรกร วงศ์สกุล. (2555). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- มนันยา ไชยวรรณ. (2557). **การศึกษา ลักษณะภาวะผู้นำและบรรยากาศในการทำงานของผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตคลองเตย**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพมหานคร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ผู้แปล 2555. **พฤติกรรมองค์การ = Organizational Behavior**. โดย Stephen P. Robbins. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ: บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. (2554). **การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ซี.พี. เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. (2554). **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน**. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.
- รุจา รอดเข็ม. (2547). **การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ลมั้ย ทองเรือง. (2543). **ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของหน่วยงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลาง**. ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิฐิตวดี เนียมสุวรรณ. (2554). **รูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน**. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร
- วรางคณา กาญจนพาที. (2556). **ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย**. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). **การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศศิวิมล สุขทนารักษ์. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1**. ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ศิริณญา ทิพย์โสด. (2545). **การประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาภาควิชา ศัลยศาสตร์ช่องปาก คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศิริพงษ์ พงุทธิพันธ์. (2550). **ระเบียบวิจัยสำหรับธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. บริษัท ฮาซัน พรินติ้ง จำกัด. โรงพิมพ์กรุงเทพฯ.
- ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์. (2555). **ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่**. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลธัญบุรี.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สมพงษ์ เกษมสิน. (2544). **การบริหาร**. กรุงเทพฯ: เกษมสุวรรณ.
- สมหมาย เทียนสมใจ. (2556). **รูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุธีลักษณ์ นิตติธรรม แก่นทอง (2555). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลเอ็ดดูเคชั่น
- สุนทร ไครตบรรเทา. (2551). **ภาวะผู้นำในองค์การการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ปัญญามหาชน.
- สุภาวดี ทองบุญส่ง. (2556). **ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรสังกัด สำนักงานอัยการสูงสุด**. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal.
- สุระ หีบโอสถ. (2540). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริหารโครงการองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2556). **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพฯ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โสฬส ปัญจะวิทสุทธิ. (2541). **ปัจจัยที่มีผลในความสำเร็จของการบริหารกิจการประปาหมู่บ้าน: ศึกษาเฉพาะกรณีประปาหมู่บ้านขนาดใหญ่ ในจังหวัดอุบลราชธานี**. สังคมศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักนวัตกรรมการศึกษา. (2560). **นิยามนวัตกรรมการศึกษา**. เข้าถึงเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2560 จาก <http://www.nia.or.th/nia/culture/management/>
- อรรณวิทย์ ชื่นจิตต์. (2557). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

อุไรรัตน์ วัฒนาสงวนศักดิ์. (2549). **ความสัมพันธ์ระหว่างเซาท์อาร์มณิ์ ความสามารถในการเผชิญหน้าและฝ่าฟันอุปสรรคและผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายลูกค้า**

**สัมพันธ์: กรณีศึกษา บริษัทโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง. ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**

Afsaneh. Nahavendi and Ali R. Malekzadeh. **Organizational Behavior: The person organizational fit** (New Jersey: Prentice Hall, Inc.1999).

Best, John W. and James V. Kahn. (1987). **Research on Education**. 6 th ed. New Delhi : Prentice – Hall of India

Brown, S.W. (1991). **Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives**. Massachusetts: Lexington Books.

Gronroos, C. (1990). **Service management and marketing managing the moments of truths in service competition**. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.

Katz, Daniel, & Kahn, Robert L. (1978). **The social psychology of organization**. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Likert, R. (1967) . **The human organization: Its management and value**. New York: McGraw-Hill.

Nahavendi, A., & Malekzadeh, A. R. (1999). **Organizational Behavior: The person Organizational fit**. New Jersey: Prentice-Hall.

Woodcock, M (1989). **Team Development manual**. (2rd ed.). Worcester: Great Britain by Billing & Son.

ภาคผนวก ก  
ทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา





เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของ  
แบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้ทรงคุณวุฒิที่เคารพ

เนื่องด้วยข้าพเจ้า นางสาวลฎาภา ธนจิรทีปต์ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กำลังทำวิทยานิพนธ์ หัวข้อเรื่อง  
“อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
พนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง”

เรื่องมือวิจัยเป็นส่วนที่สำคัญมากในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยในครั้งนี้  
ข้าพเจ้าจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา  
ของเครื่องมือวิจัย การทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้จะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี  
หากปราศจากความช่วยเหลือ สนับสนุน และความอนุเคราะห์จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณอย่างสูงในความช่วยเหลือ สนับสนุน และความอนุเคราะห์  
ของท่านในครั้งนี้ กรณีที่ท่านมีข้อสงสัย หรือข้อคำถามเกี่ยวกับแบบสอบถาม ท่านสามารถติดต่อ  
ข้าพเจ้ามาได้ที่ อีเมลล์ [ladapha.th@gmail.com](mailto:ladapha.th@gmail.com)

ด้วยความเคารพอย่างสูง

(นางสาวลฎาภา ธนจิรทีปต์)

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร



## แบบการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

เรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กร สายการbinต้นทุนตำแหน่งหนึ่ง

แบบการประเมินความตรงเชิงเนื้อหาประกอบด้วย 4 ตอน

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
3. แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
4. แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

### วิธีการและขั้นตอนการประเมิน

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาทำได้โดยการนำนิยามเชิงปฏิบัติการและข้อความให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องพิจารณาความสอดคล้อง และกรอกผลการพิจารณา ดัชนีที่ใช้แสดงค่าสอดคล้อง เรียกว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความ และวัตถุประสงค์ (Item - Objective Congruence index – IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิต้องประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับ ดังนี้

- |    |         |   |
|----|---------|---|
| +1 | หมายถึง | แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด    |
| 0  | หมายถึง | ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด |
| -1 | หมายถึง | แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด    |

ตอนที่ 1 แบบประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ  
แบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

20-25 ปี

26-30 ปี

31-35 ปี

36-40 ปี

41-45 ปี

46-50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. สังกัดส่วนงาน

แผนก Check-in

แผนก Gate

แผนก Lost & Found

แผนก Cargo

แผนกอื่น ๆ

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างาน

**ผู้นำแบบมุ่งงานสูง** คือ ลักษณะหรือพฤติกรรมของหัวหน้างานที่บริหารงานหรือสั่งการโดยมุ่งเน้นแต่ผลงาน มีการกำหนดแบ่งงานอย่างชัดเจนและควบคุมพนักงานตามกฎ ระเบียบ ขององค์กรอย่างเคร่งครัด แต่ไม่ได้คำนึงถึงความสัมพันธ์กับพนักงานหรือลูกน้องโดยไม่ต้อง การความคิดเห็นจากลูกน้อง

ข้อความ	+1	0	-1
1. หัวหน้างานปฏิบัติงานโดยมุ่งความสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียวใน ลักษณะบ้างงานหรืองานขึ้นสมอง			
2. หัวหน้างานใช้อำนาจ กฎระเบียบ ข้อบังคับ การสั่งการและวิธีการทำงานที่ เฉียบขาดและไม่เปิดโอกาสให้ซักถาม			
3. หัวหน้างานมุ่งงานอย่างเต็มที่โดยไม่สนใจความสัมพันธ์กับลูกน้อง			
4. หัวหน้างานสั่งการและตัดสินใจทั้งหมด โดยไม่สนใจความต้องการของ ผู้อื่น			
5. หัวหน้างานปกครองลูกน้องโดยใช้มาตรการเด็ดขาด			

**ผู้นำแบบมุ่งคนสูง** คือ ลักษณะหรือพฤติกรรมของหัวหน้างานที่มองโลกในแง่ดี มุ่งสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง เคารพความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเล็งความขัดแย้ง โดย เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงผลผลิตขององค์กร

ข้อความ	+1	0	-1
6. หัวหน้างานปฏิบัติงานโดยพยายามให้ลูกน้องเกิดความพอใจสูงสุด โดย หลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้ง			
7. หัวหน้างานปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์กับลูกน้อง โดยไม่สนว่า ผลงานอาจจะไม่บรรลุตามเป้าหมาย			
8. หัวหน้างานมองโลกในแง่ดี ช่วยเหลือให้กำลังใจกับลูกน้องในการทำงาน			
9. หัวหน้างานให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ของตนกับน้องลูกเหนือสิ่งอื่น ใด			



**ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ** คือ ลักษณะหรือพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ขาดภาวะผู้นำในการทำงาน ไม่สนใจต่อการริเริ่มความคิดเห็นใหม่ ๆ และไม่สนใจในการเสนอความคิดเห็นของลูกน้อง ไม่มีหลักการหรือเหตุผลในการทำงาน

ข้อคำถาม	+1	0	-1
10. หัวหน้างานไม่สนใจที่จะเสนอหรือริเริ่มความคิดเห็นใหม่ ๆ และไม่สนใจในการเสนอความคิดเห็นของลูกน้อง			
11. หัวหน้างานไม่มีการชี้แจงหรืออธิบายเหตุผลในการทำงานต่อลูกน้อง			
12. หัวหน้างานพอใจกับวิธีการทำงานปัจจุบันและไม่ต้องการสิ่งต่างจากที่ปฏิบัติอยู่			

**ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม** คือ ลักษณะหรือพฤติกรรมของหัวหน้างานที่มุ่งเน้นการทำงาน โดยกระตุ้นให้ลูกน้องมีส่วนร่วมเสมอ รับฟังเหตุผลจากลูกน้องและมักได้รับความร่วมมือในการทำงานที่ดีจากลูกน้องเสมอ

ข้อคำถาม	+1	0	-1
13. หัวหน้างานมักคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ และกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม			
14. หัวหน้างานมักกระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์ และความพึงพอใจในการทำงาน			
15. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น แม้เป็นความคิดเห็นที่แตกต่าง			
16. หัวหน้างานยอมรับความคิดเห็นที่มีเหตุมีผลเสมอ			
17. หัวหน้างานทุ่มเทความสามารถคิดค้นงานใหม่ ๆ และลูกน้องเต็มใจให้ความร่วมมือ			

**ผู้นำแบบทางสายกลาง** คือ ลักษณะหรือพฤติกรรมของหัวหน้างานที่มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน รู้จักใช้คนให้ตรงกับงาน โดยคำนึงถึงผลิตผลองค์กรและความสัมพันธ์กับลูกน้องในระดับที่เท่ากัน เพื่อให้เกิดความสมดุล เลี่ยงที่จะเผชิญหน้ากัน เมื่อเกิดปัญหา ความขัดแย้ง หรือแม้แต่ใช้อำนาจบีบบังคับ

ข้อคำถาม	+1	0	-1
18. หัวหน้างานมักใช้วิธีการที่ผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน เมื่อเกิดปัญหาหรือความขัดแย้ง			
19. หัวหน้างานรู้จักเลือกสรรและใช้คนให้เหมาะสมกับงาน			
20. หัวหน้างานห่วงใยความรู้สึกของลูกน้องและผลการปฏิบัติงานเท่า ๆ กัน			
21. หัวหน้างานให้ความสำคัญกับทุกคนในฐานะเพื่อนร่วมงาน			
22. หัวหน้างานมักจะพยายามเข้าหาลูกน้องคนละครั้งทาง			

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

**ความก้าวหน้า** คือ การที่องค์กรมีการวางระบบการเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสมและชัดเจน เปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้นใต้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ความสามารถ

ข้อคำถาม	+1	0	-1
1. ท่านพอใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน เพราะทำให้มีโอกาสก้าวหน้า			
2. หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน			
3. ท่านพอใจในการทำงานปัจจุบันเพราะท่านได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้มากขึ้นเสมอ			
4. การเลื่อนตำแหน่งในปัจจุบันเป็นไปอย่างมีระบบ และมีความเหมาะสม			
5. ท่านสำเร็จการศึกษาสูงขึ้น องค์กรจะให้โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่าน			

ข้อคำถาม	+1	0	-1
6. องค์กรมีการจัดระดับตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับงานแล้ว			
7. ท่านคอยจังหวะที่จะเปลี่ยนงานไปทำงานอยู่ในองค์กรอื่นที่มีโอกาสความก้าวหน้ากว่านี้			
8. การทำงานที่หน่วยงานของท่าน มีโอกาสในความก้าวหน้าน้อย			

**การได้รับความยอมรับนับถือ** คือ การที่บุคคลมีความสามารถในการทำงานได้สำเร็จจนเป็นที่ยอมรับเชื่อถือ ไว้วางใจ ได้รับการยกย่อง ชมเชย จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน จนได้รับมอบหมายให้ทำงานที่สำคัญ ๆ จากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานขอคำแนะนำในการปฏิบัติงาน

ข้อคำถาม	+1	0	-1
9. ผู้ร่วมงานเห็นว่าท่านมีความสามารถในการทำงานและเป็นบุคคลสำคัญ คนหนึ่งที่จะทำให้การทำงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วง			
10. ท่านมีโอกาสในการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานในหน่วยงานอย่างเต็มที่			
11. หัวหน้างานไว้วางใจมอบหมายงานพิเศษอื่น ๆ ให้ท่านปฏิบัติ			
12. ท่านได้รับความไว้วางใจและเชื่อถือจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน			

**ความสำเร็จของงาน** คือ การที่พนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้นรวมถึงหัวหน้างานสามารถทำงานได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย และผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีผลงานตั้งแต่ในอดีตที่ดีต่อหน่วยงาน ซึ่งก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน

ข้อคำถาม	+1	0	-1
13. ท่านสามารถทำงานและแก้ไขปัญหาได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย			
14. ท่านพอใจกับความสำเร็จของงานที่ท่านทำมาในอดีต			
15. ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด			

**ค่าตอบแทน / เงินเดือน** คือ ความพึงพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น ในอัตราเงินเดือนที่ได้รับ มีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ มีระบบการพิจารณาปรับเงินเดือนและโบนัส มีสวัสดิการที่เหมาะสมยุติธรรม มีอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับตลาดแรงงาน

ข้อคำถาม	+1	0	-1
16. ท่านพอใจกับเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน			
17. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความสามารถและปริมาณงานที่ท่านทำอยู่			
18. การปรับเงินเดือนและโบนัสปีที่ผ่านมามีความเหมาะสม			
19. สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมยุติธรรม			
20. ท่านรู้สึกว่่าอัตราเงินเดือนที่ได้รับต่ำกว่าอัตราตลาดแรงงาน			

**ความมั่นคงในหน้าที่การงาน** คือ ท่านรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงในการทำงานร่วมกับองค์กร เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดี และสามารถร่วมงานกับองค์กรจนถึงเกษียณอายุ

ข้อคำถาม	+1	0	-1
21. ท่านรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงในการทำงานร่วมกับองค์กรนี้			
22. ท่านไม่คิดจะย้ายไปอยู่กับองค์กรอื่นแม้จะได้ค่าตอบแทนที่ดีกว่า			
23. ท่านมีผลงานที่น่าภูมิใจกับการทำงานร่วมกับองค์กร			
24. ท่านจะทำงานอยู่กับองค์กรนี้จนถึงเกษียณอายุ			

**ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล** คือ ความสัมพันธ์ ความร่วมมือ ความเข้าใจระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานด้วยกัน ทั้งในด้านการงานและส่วนตัว ความสามารถในการทำงานร่วมมือกันเป็นอย่างดี ความสามัคคี และบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร

ข้อคำถาม	+1	0	-1
25. ท่านพอใจที่จะทำงานร่วมกับหัวหน้างานในปัจจุบัน			
26. เมื่อมีปัญหาในการทำงาน หัวหน้างานเต็มใจให้คำปรึกษา ชี้แนะ และช่วยแก้ไขเสมอ			
27. หัวหน้างานมีความใกล้ชิดและเป็นกันเองกับท่าน			

ข้อคำถาม	+1	0	-1
28. หัวหน้างานของท่านให้รางวัลหรือลงโทษลูกน้องด้วยความยุติธรรม			
29. หัวหน้างานของท่านมีความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ			
30. หัวหน้างานของท่านมีการมอบหมายงานให้ทุกคนทำอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ			
31. หัวหน้างานของท่านแจ้งความเคลื่อนไหวในงานให้ลูกน้องทราบเสมอ			
32. ท่านไม่พอใจในประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน			
33. หัวหน้างานของท่านทำงานอย่างมีระบบแบบแผน			

**สภาพแวดล้อมในการทำงาน** คือ ความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น ในด้านความสะดวกในการเดินทางไปและกลับระหว่างสถานที่พักกับที่ทำงาน ด้านระเบียบและนโยบายขององค์กรที่ถูกกำหนดไว้ รวมไปถึงอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการทำงานมีความสะดวกและมีความปลอดภัย องค์กรมีการวางกฎ ระเบียบไว้อย่างเหมาะสม

ข้อคำถาม	+1	0	-1
34. ท่านพอใจกับอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการทำงานที่บริษัทมีให้			
35. หน่วยงานของท่านมีการจัดการสถานที่ทำงานอย่างเป็นสัดส่วน			
36. องค์กรของท่านมีการจัดเก็บเอกสาร ข้อมูลเป็นระบบ สะดวกต่อการค้นหาและจัดเก็บ			
37. ท่านมีความสะดวกในการเดินทางไปและกลับระหว่างสถานที่พักกับที่ทำงาน			
38. กฎ ระเบียบและนโยบายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม			
39. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน			

**การบริหารงาน** คือ ความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้นต่อหัวหน้างานในการปฏิบัติงานของทีมงานที่มีความชัดเจน เพื่อให้ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดขององค์กร และมีความยุติธรรมในการประเมินต่าง ๆ

ข้อคำถาม	+1	0	-1
40. หัวหน้างานมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่แน่นอนและชัดเจน			
41. แนวทางการบริหารงานของหัวหน้างานสามารถทำไปใช้ปฏิบัติได้จริง			
42. หลักเกณฑ์การประเมินผลงานเป็นไปอย่างยุติธรรม			

**สถานะของอาชีพ** คือ ทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้นต่ออาชีพนั้น ในด้านความยอมรับนับถือของสังคม ความมีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี มีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับองค์กร รวมถึงสถานะตำแหน่ง ฐานะขององค์กร

ข้อคำถาม	+1	0	-1
43. งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี			
44. งานที่ท่านทำอยู่ได้รับการยอมรับจากสังคม			

#### ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพองค์กร

**คุณภาพของงาน** คือ การที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องตามเป้าหมายตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ และมีการพัฒนารูปแบบหรือระบบการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

ข้อคำถาม	+1	0	-1
1. พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องตามเป้าหมาย			
2. องค์กรของท่านมีการพัฒนาระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง			

**นวัตกรรมใหม่** คือ การที่องค์กรมีการประเมินผลความต้องการของลูกค้าเพื่อให้ได้แนวคิดใหม่ ๆ ในการจัดการดำเนินงาน ตลอดจนการให้บริการ โดยได้มาจากความคิดริเริ่ม หรือการพัฒนา ประยุกต์ใช้วิธีการในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่สามารถนำองค์กรไปสู่ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลมากกว่าเดิม

ข้อความ	+1	0	-1
3. องค์กรมีการนำข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่เสมอ			
4. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่จะช่วยพัฒนาการทำงาน			
5. องค์กรมีการประเมินผลความต้องการของลูกค้า กลุ่มผู้ใช้บริการ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ			
6. องค์กรมีการปรับปรุงระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงใด ๆ สามารถทำได้คล่องตัวขึ้น			
7. องค์กรมีการสนับสนุนให้ทดลองใช้วิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม เพื่อความทันสมัยต่อเหตุการณ์			

**ความพึงพอใจของพนักงาน** คือ ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้นที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ความสามารถกับงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม

ข้อความ	+1	0	-1
8. บริเวณที่ทำงานของท่านอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการทำงาน			
9. ท่านมีการประสานงาน พูดคุย เสนอความคิดเห็น แลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน หรือปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น			
10. ท่านสามารถเป็นผู้ประสานงานเมื่อเกิดความขัดแย้งในทีม			
11. งานในตำแหน่งหน้าที่ที่ท่านปฏิบัติอยู่ตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน			

ข้อคำถาม	+1	0	-1
12. สวัสดิการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมดี			
13. ท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งได้ตามความเหมาะสม			
14. การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มีต่อท่าน ทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณเองเป็น ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า			

ผู้ทรงคุณวุฒิ

ลงชื่อ

(.....)





## ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน

ตาราง 1 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งงานสูง

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ			แปลผล		
	รศ.นุภูฏ	รศ.ดร. สิทธิ	ดร.อมร	Total	IOC	Result
1. หัวหน้างานปฏิบัติงานโดยมุ่งความสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียวในลักษณะบ้างงานหรืองานชิ้นสมอง	0	1	1	2	1	ผ่าน
2. หัวหน้างานใช้อำนาจกฎระเบียบ ขอบบังคับ การสั่งการและวิธีการทำงานที่เฉียบขาดและไม่เปิดโอกาสให้ซักถาม	1	1	1	3	1	ผ่าน
3. หัวหน้างานมุ่งงานอย่างเต็มที่ โดยไม่สนใจความสัมพันธ์กับลูกน้อง	1	1	1	3	1	ผ่าน
4. หัวหน้างานสั่งการและตัดสินใจทั้งหมด โดยไม่สนใจความต้องการของผู้อื่น	1	1	1	3	1	ผ่าน
5. หัวหน้างานปกครองลูกน้องโดยใช้มาตรการเด็ดขาด	1	1	1	3	1	ผ่าน

ตาราง 2 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งคน  
สูง

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ			แปลผล		
	รศ.นฤกุล	รศ.ดร. สิทธิ	ดร. อมร	Total	IOC	Result
6. หัวหน้างานปฏิบัติงานโดยพยายามให้ลูกน้องเกิดความพอใจสูงสุด โดยหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้ง	1	1	1	3	1	ผ่าน
7. หัวหน้างานปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์กับลูกน้อง โดยไม่สนใจว่าผลงานอาจจะไม่บรรลุตามเป้าหมาย	-1	1	1	2	0.6	ผ่าน
8. หัวหน้างานมองโลกในแง่ดีช่วยเหลือให้กำลังใจกับลูกน้องในการทำงาน	1	1	1	3	1	ผ่าน
9. หัวหน้างานให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ของตนเองกับน้องลูกเหนือสิ่งอื่นใด	1	1	1	3	1	ผ่าน

ตาราง 3 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบมุ่งงาน  
 ต่อมุ่งคนต่ำ

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ			แปลผล		
	รศ.นุญกุล	รศ.ดร. สิทธิ	ดร. อมร	Total	IOC	Result
10. หัวหน้างานไม่สนใจที่จะ เสนอหรือริเริ่มความคิดเห็น ใหม่ ๆ และไม่สนใจในการ เสนอความคิดเห็นของลูกน้อง	1	1	1	3	1	ผ่าน
11. หัวหน้างานไม่มีการชี้แจง หรืออธิบายเหตุผลในการ ทำงานต่อลูกน้อง	1	1	1	3	1	ผ่าน
12. หัวหน้างานพอใจกับ วิธีการทำงานปัจจุบันและไม่ ต้องการสิ่งต่างจากที่ปฏิบัติ อยู่	1	1	1	3	1	ผ่าน

ตาราง 4 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบทำงานเป็นทีม

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ			แปลผล		
	รศ.นุญกุล	รศ.ดร. สิทธิ	ดร.อมร	Total	IOC	Result
13. หัวหน้างานมักคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ และกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม	1	1	1	3	1	ผ่าน
14. หัวหน้างานมักกระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์ และความพึงพอใจในการทำงาน	1	1	1	3	1	ผ่าน
15. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น แม้เป็นความคิดเห็นที่แตกต่าง	1	1	1	3	1	ผ่าน
16. หัวหน้างานยอมรับความคิดเห็นที่มีเหตุมีผลเสมอ	1	1	1	3	1	ผ่าน
17. หัวหน้างานทุ่มเทความสามารถคิดค้นงานใหม่ ๆ และลูกน้องเต็มใจให้ความร่วมมือ	1	1	1	3	1	ผ่าน

ตาราง 5 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านผู้นำแบบทาง  
สายกลาง

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ			แปลผล		
	รศ. นฤกุล	รศ. ดร. สิทธิ	ดร. อมร	Total	IOC	Result
18. หัวหน้างานมักใช้วิธีการที่ ผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่ จะเผชิญหน้ากัน เมื่อเกิด ปัญหาหรือความขัดแย้ง	1	1	1	3	1	ผ่าน
19. หัวหน้างานรู้จักเลือกสรร และใช้คนให้เหมาะสมกับงาน	1	1	1	3	1	ผ่าน
20. หัวหน้างานห่วงใย ความรู้สึกของลูกน้องและผล การปฏิบัติงานเท่า ๆ กัน	1	1	1	3	1	ผ่าน
21. หัวหน้างานให้ความสำคัญ มิตรกับทุกคนในฐานะเพื่อน ร่วมงาน	1	1	1	3	1	ผ่าน
22. หัวหน้างานมักจะพยายาม เข้าหาลูกน้องคนละครั้งทาง	1	1	1	3	1	ผ่าน

ตาราง 6 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้าน  
ความก้าวหน้า

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ			แปลผล		
	รศ.นฤกุล	รศ.ดร. สิทธิ	ดร.อมร	Total	IOC	Result
1. ท่านพอใจในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน เพราะทำให้ มีโอกาสก้าวหน้า	1	1	1	3	1	ผ่าน
2. หน่วยงานของท่านมีการ พัฒนาและส่งเสริมให้เกิด ความก้าวหน้าในการทำงาน	1	1	1	3	1	ผ่าน
3. ท่านพอใจในการทำงาน ปัจจุบันเพราะท่านได้รับการ ฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และ ทักษะให้มากขึ้นเสมอ	1	1	1	3	1	ผ่าน
4. การเลื่อนตำแหน่งใน ปัจจุบันเป็นไปอย่างมีระบบ และมีความเหมาะสม	1	1	1	3	1	ผ่าน
5. ท่านสำเร็จการศึกษาสูงขึ้น องค์การจะให้โอกาส ความก้าวหน้าในหน้าที่การ งานของท่าน	-1	1	1	2	0.6	ผ่าน

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ			แปลผล		
	วศ. นุญกุล	วศ. ดร. สิทธิ์	ดร. อมร	Total	IOC	Result
6. องค์กรมีการจัดระดับตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับงานแล้ว	1	1	1	3	1	ผ่าน
7. ท่านคอยจังหวะที่จะเปลี่ยนงานไปทำงานอยู่ในองค์กรอื่นที่มีโอกาสความก้าวหน้ากว่านี้	1	1	1	3	1	ผ่าน
8. การทำงานที่หน่วยงานของท่าน มีโอกาสในความก้าวหน้า	1	1	1	3	1	ผ่าน



ตาราง 7 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ			แปลผล		
	รศ.นฤกุล	รศ.ดร. สิทธิ	ดร.อมร	Total	IOC	Result
9. ผู้ร่วมงานเห็นว่าท่านมีความสามารถในการทำงาน และเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งที่จะทำให้การทำงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วง	1	1	1	3	1	ผ่าน
10. ท่านมีโอกาสในการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานในหน่วยงานอย่างเต็มที่	1	1	1	3	1	ผ่าน
11. หัวหน้างานไว้ใจมอบหมายงานพิเศษอื่น ๆ ให้ท่านปฏิบัติ	1	1	1	3	1	ผ่าน
12. ท่านได้รับความไว้ใจและเชื่อถือจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	3	1	ผ่าน



ตาราง 8 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จ  
ของงาน

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ			แปลผล		
	รศ.นฤกุล	รศ.ดร. สิทธิ	ดร.อมร	Total	IOC	Result
13. ท่านสามารถทำงานและ แก้ไขปัญหาได้สำเร็จตามที่ ได้รับมอบหมาย	1	1	1	3	1	ผ่าน
14. ท่านพอใจกับความสำเร็จ ของงานที่ท่านทำมาในอดีต	1	1	1	3	1	ผ่าน
15. ผลสำเร็จของงานเป็นไป ตามเป้าหมายที่กำหนด	1	1	1	3	1	ผ่าน

ตาราง 9 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทน / เงินเดือน

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ			แปลผล		
	รศ.นฤกุล	รศ.ดร. สิทธิ์	ดร.อมร	Total	IOC	Result
16. ท่านพอใจกับเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน	1	1	1	3	1	ผ่าน
17. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความสามารถและปริมาณงานที่ท่านทำอยู่	1	1	1	3	1	ผ่าน
18. การปรับเงินเดือนและโบนัสปีที่ผ่านมา มีความเหมาะสม	1	1	1	3	1	ผ่าน
19. สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมยุติธรรม	1	1	1	3	1	ผ่าน
20. ท่านรู้สึกว่าคุณค่าเงินเดือนที่ได้รับต่ำกว่าอัตราตลาดแรงงาน	-1	1	1	2	0.6	ไม่ผ่าน

ตาราง 10 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคง  
ในหน้าที่การงาน

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ			แปลผล		
	รศ.นฤกุล	รศ.ดร. สิทธิ	ดร.อมร	Total	IOC	Result
21. ท่านรู้สึกปลอดภัยและ มั่นคงในการทำงานร่วมกับ องค์กรนี้	1	1	1	3	1	ผ่าน
22. ท่านไม่คิดจะย้ายไปอยู่กับ องค์กรอื่นแม้จะได้ค่าตอบแทน ที่ดีกว่า	1	1	1	3	1	ผ่าน
23. ท่านมีผลงานที่น่าภูมิใจ กับการทำงานร่วมกับองค์กร	1	1	1	3	1	ผ่าน
24. ท่านจะทำงานอยู่กับ องค์กรนี้จนถึงเกษียณอายุ	-1	1	1	2	0.6	ผ่าน

ตาราง 11 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความ  
สัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ			แปลผล		
	รศ.นฤกุล	รศ.ดร. สิทธิ์	ดร.อมร	Total	IOC	Result
25. ท่านพอใจที่จะทำงานร่วมกับหัวหน้างานในปัจจุบัน	1	1	1	3	1	ผ่าน
26. เมื่อมีปัญหาในการทำงาน หัวหน้างานเต็มใจให้คำปรึกษา ชี้แนะ และช่วยแก้ไขเสมอ	1	1	1	3	1	ผ่าน
27. หัวหน้างานมีความใกล้ชิดและเป็นกันเองกับท่าน	1	1	1	3	1	ผ่าน
28. หัวหน้างานของท่านให้รางวัลหรือลงโทษลูกน้องด้วยความยุติธรรม	1	1	1	3	1	ผ่าน
30. หัวหน้างานของท่านมีการมอบหมายงานให้ทุกคนทำอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1	ผ่าน

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ			แปลผล		
	วศ.นุฎกุล	วศ.ดร. สิทธิ์	ดร.อมร	Total	IOC	Result
31. หัวหน้างานของท่านแจ้งความเคลื่อนไหวในงานให้ลูกน้องทราบเสมอ	1	1	1	3	1	ผ่าน
32. ท่านไม่พอใจในประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน	0	1	1	2	0.6	ผ่าน
33. หัวหน้างานของท่านทำงานอย่างมีระบบแบบแผน	1	1	1	3	1	ผ่าน



ตาราง 12 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้าน  
สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ			แปลผล		
	รศ.นฤกุล	รศ.ดร. สิทธิ	ดร.อมร	Total	IOC	Result
34. ท่านพอใจกับอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการทำงานที่บริษัทมีให้	1	1	1	3	1	ผ่าน
35. หน่วยงานของท่านมีการจัดการสถานที่ทำงานอย่างเป็นสัดส่วน	1	1	1	3	1	ผ่าน
36. องค์กรของท่านมีการจัดเก็บเอกสาร ข้อมูลเป็นระบบ สะดวกต่อการค้นหา และจัดเก็บ	1	1	1	3	1	ผ่าน
37. ท่านมีความสะดวกในการเดินทางไปและกลับระหว่างสถานที่พักกับที่ทำงาน	1	1	1	3	1	ผ่าน
38. กฎ ระเบียบและนโยบายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม	1	1	1	3	1	ผ่าน

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ			แปลผล		
	วศ.นุญกุล	วศ.ดร. สิทธิ์	ดร.อมร	Total	IOC	Result
39. องค์กรรขของท่านให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	1	1	1	3	1	ผ่าน



ตาราง 13 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงาน

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ			แปลผล		
	รศ.นฤกุล	รศ.ดร. สิทธิ	ดร.อมร	Total	IOC	Result
40. หัวหน้างานมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่แน่นอนและชัดเจน	1	1	1	3	1	ผ่าน
41. แนวทางการบริหารงานของหัวหน้างานสามารถทำไปใช้ปฏิบัติได้จริง	1	1	1	3	1	ผ่าน
42. หลักเกณฑ์การประเมินผลงานเป็นไปอย่างยุติธรรม	1	1	1	3	1	ผ่าน



ตาราง 14 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านสถานะของ  
อาชีพ

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ			แปลผล		
	รศ.นฤกุล	รศ.ดร. สิทธิ์	ดร.อมร	Total	IOC	Result
43. งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี	1	1	1	3	1	ผ่าน
44. งานที่ท่านทำอยู่ได้รับการยอมรับจากสังคม	1	1	1	3	1	ผ่าน

ตาราง 15 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ประสิทธิภาพองค์กร ด้านคุณภาพของงาน

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ			แปลผล		
	รศ.นฤกุล	รศ.ดร. สิทธิ์	ดร.อมร	Total	IOC	Result
1. พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องตามเป้าหมาย	1	1	1	3	1	ผ่าน
2. องค์กรของท่านมีการพัฒนาระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1	ผ่าน

ตาราง 16 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ประสิทธิภาพองค์กร ด้านนวัตกรรมใหม่

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ			แปลผล		
	วศ.นุภูล	วศ.ดร. สิทธิ์	ดร.อมร	Total	IOC	Result
3. องค์กรมีการนำข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่เสมอ	1	1	1	3	1	ผ่าน
4. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่จะช่วยพัฒนาการทำงาน	1	1	1	3	1	ผ่าน
5. องค์กรมีการประเมินผลความต้องการของลูกค้า กลุ่มผู้ใช้บริการ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ	1	1	1	3	1	ผ่าน
6. องค์กรมีการปรับปรุงระเบียบ กฎเกณฑ์เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงใด ๆ สามารถทำได้คล่องตัวขึ้น	1	1	1	3	1	ผ่าน
7. องค์กรมีการสนับสนุนให้ทดลองใช้วิธีการทำงานใน	1	1	1	3	1	ผ่าน

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ			แปลผล		
	วศ.นุฎกุล	วศ.ดร. สิทธิ์	ดร.อมร	Total	IOC	Result
รูปแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม เพื่อความทันสมัยต่อเหตุการณ์						

ตาราง 17 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ประสิทธิภาพองค์กร ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ			แปลผล		
	วศ.นุฎกุล	วศ.ดร. สิทธิ์	ดร.อมร	Total	IOC	Result
8. บริเวณที่ทำงานของท่านอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการทำงาน	1	1	1	3	1	ผ่าน
9. ท่านมีการประสานงานพูดคุย เสนอความคิดเห็น แลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน หรือปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น	1	1	1	3	1	ผ่าน

ข้อคำถาม	คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ			แปลผล		
	วศ.นุญกุล	วศ.ดร. สิทธิ์	ดร.อมร	Total	IOC	Result
10. ท่านสามารถเป็นผู้ประสานงานเมื่อเกิดความขัดแย้งในทีม	1	1	1	3	1	ผ่าน
11. งานในตำแหน่งหน้าที่ที่ท่านปฏิบัติอยู่ตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน	1	1	1	3	1	ผ่าน
12. สวัสดิการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมดี	1	1	1	3	1	ผ่าน
13. ท่านมีโอกาสดำเนินการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งได้ตามความเหมาะสม	1	1	1	3	1	ผ่าน
14. การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มีต่อท่าน ทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณค่าที่บุคคลที่มีคุณค่า	1	1	1	3	1	ผ่าน

## ผลการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)

ผลการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้านภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมจากกลุ่มประชากร 30 คน

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Lead 1	68.533	90.326	.174	.834
Lead 2	68.900	90.093	.194	.833
Lead 3	69.033	88.102	.256	.831
Lead 4	68.967	89.068	.203	.834
Lead 5	68.533	86.947	.318	.828
Lead 6	68.033	86.309	.455	.821
Lead 7	68.533	83.913	.514	.818
Lead 8	68.200	81.131	.658	.811
Lead 9	68.667	83.678	.620	.814
Lead 10	68.967	88.240	.265	.830
Lead 11	69.000	89.586	.253	.829
Lead 12	68.733	89.168	.233	.831
Lead 13	68.100	84.576	.589	.816
Lead 14	68.167	86.902	.458	.822
Lead 15	68.067	87.789	.359	.825
Lead 16	68.200	89.407	.255	.830
Lead 17	68.133	85.430	.502	.819
Lead 18	68.200	83.890	.570	.816
Lead 19	67.967	86.171	.571	.818
Lead 20	68.233	87.978	.411	.823
Lead 21	68.200	86.510	.456	.821
Lead 22	68.333	85.609	.450	.821

ผลการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability Coefficients)

N of Cases: 30.0

N of Items: 22

Cronbach's Alpha: .831

ผลการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากกลุ่มประชากร

30 คน

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Motivation 1	147.733	387.375	.583	.943
Motivation 2	147.700	392.769	.426	.944
Motivation 3	147.767	383.426	.634	.943
Motivation 4	148.000	378.414	.627	.943
Motivation 5	148.433	378.737	.635	.943
Motivation 6	148.300	379.872	.636	.943
Motivation 7	147.800	398.855	.109	.947
Motivation 8	148.200	396.717	.203	.946
Motivation 9	148.000	386.690	.585	.943
Motivation 10	147.867	377.223	.744	.942
Motivation 11	147.933	383.926	.572	.943
Motivation 12	147.800	380.993	.750	.942
Motivation 13	147.433	390.875	.427	.944
Motivation 14	147.467	393.637	.408	.944
Motivation 15	147.467	393.085	.431	.944
Motivation 16	148.167	398.075	.140	.946
Motivation 17	148.067	399.582	.116	.946
Motivation 18	148.133	386.740	.419	.945
Motivation 19	147.833	374.557	.706	.942
Motivation 20	148.400	387.972	.456	.944
Motivation 21	147.800	384.097	.607	.943
Motivation 22	148.467	388.740	.361	.945
Motivation 23	147.800	384.372	.634	.943
Motivation 24	148.867	395.706	.174	.947

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Motivation 25	148.067	379.857	.643	.943
Motivation 26	147.933	379.857	.697	.943
Motivation 27	148.033	382.033	.635	.943
Motivation 28	147.967	387.482	.555	.944
Motivation 29	148.000	379.034	.691	.943
Motivation 30	148.067	379.375	.657	.943
Motivation 31	147.633	389.689	.489	.944
Motivation 32	148.600	404.179	-.029	.948
Motivation 33	148.067	383.375	.630	.943
Motivation 34	148.633	388.102	.379	.945
Motivation 35	148.333	387.747	.561	.944
Motivation 36	148.200	384.855	.610	.943
Motivation 37	147.867	384.051	.601	.943
Motivation 38	147.767	376.737	.854	.942
Motivation 39	147.967	385.482	.501	.944
Motivation 40	148.000	382.552	.789	.942
Motivation 41	148.100	385.472	.645	.943
Motivation 42	148.133	385.775	.563	.944
Motivation 43	147.400	384.938	.709	.943
Motivation 44	147.433	384.944	.680	.943

ผลการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability Coefficients)

N of Cases: 30.0      N of Items: 44

Cronbach's Alpha: .945

ผลการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาด้านประสิทธิผลองค์กรจากกลุ่มประชากร 30 คน

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Effectiveness 1	46.567	41.564	.615	.897
Effectiveness 2	46.767	41.082	.588	.898
Effectiveness 3	46.767	39.564	.768	.891
Effectiveness 4	46.833	41.247	.605	.897
Effectiveness 5	46.933	39.651	.734	.892
Effectiveness 6	46.767	40.185	.754	.892
Effectiveness 7	46.800	39.476	.770	.890
Effectiveness 8	46.733	41.926	.497	.901
Effectiveness 9	46.900	40.162	.628	.896
Effectiveness 10	47.033	41.895	.483	.902
Effectiveness 11	46.700	43.252	.390	.905
Effectiveness 12	46.967	41.620	.315	.915
Effectiveness 13	47.100	40.093	.654	.895
Effectiveness 14	46.767	39.151	.819	.889

ผลการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability Coefficients)

N of Cases: 30.0

N of Items: 14

Cronbach's Alpha: .904



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม





ที่ สปท./๓๑๔๘

คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๗ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์  
เรียน รศ.นฤมล ชูทอง  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วยนางสาวลฎาภา ธนจิรทีปต์ รหัสประจำตัว ๐๗๕๘๗๐๓๐๓๗๒๑-๑ นักศึกษาระดับปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำวิทยานิพนธ์โดยมี ดร.ชัยเสกข์ พรหมศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้นดิน และประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง”

ในการนี้นักศึกษาประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ได้แนบบแบบสอบถามมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนกร ชุนตระกูล)

เลขานุการโครงการฯ รักษาการแทน  
หัวหน้าโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ สปท./๓๑๙๘



คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๗ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์  
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิ ชีรสรณ์  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วยนางสาวสุภาภา ธนจิรทีปต์ รหัสประจำตัว ๐๗๕๘๗๐๓๐๓๗๒๑-๑ นักศึกษาระดับปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำวิทยานิพนธ์โดยมี ดร.ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้นดิน และประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง”

ในการนี้นักศึกษาประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ได้แนบบแบบสอบถามมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายธนกร ชุนตระกูล)

เลขานุการโครงการฯ รักษาราชการแทน  
หัวหน้าโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานโครงการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โทร. ๐ ๒๖๖๕ ๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ สปท./๓๑๙๘

วันที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.อมร อุดสุวรรณ

ด้วยนางสาวลฎาภา ธนจิรทีปต์ รหัสประจำตัว ๐๗๕๘๗๐๓๐๓๗๒๑-๑ นักศึกษาระดับปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำวิทยานิพนธ์โดยมี ดร.ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้นดิน และประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง”

ในการนี้นักศึกษาประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ได้แนบแบบสอบถามมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(นายธนกร ชันตระกูล)

เลขานุการโครงการฯ รักษาราชการแทน  
หัวหน้าโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต



ที่ สปท./ ๓๑ ๕๒

คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๐ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ขอข้อมูลประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (บริษัท ไทย เวียดนามแอร์ แอร์ จอยท์ สตีค จำกัด)

ด้วยนางสาวลภภา ธนจิรทีปต์ รหัสประจำตัว ๐๗๕๘๗๐๓๐๓๗๒๑-๑ นักศึกษาระดับปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ได้ศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร สาขาวิชาการจัดการ โดยมี ดร.ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการระดับภาคพื้น และประสิทธิภาพองค์กรสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง” มีความประสงค์ขอข้อมูลจำนวนประชากรพนักงานระดับปฏิบัติการระดับภาคพื้นในสายการบินของท่าน

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาที่ติดต่อขอข้อมูล เพื่อประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายธนธัส ทัพมงคล)

หัวหน้าโครงการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

## แบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อ  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และ  
ประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษา อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคพื้น และประสิทธิผลองค์กร สายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม เนื่องจาก ผู้วิจัยจะเก็บคำตอบของท่านไว้เป็นความลับและนำมาวิเคราะห์เชิงสถิติในภาพรวมเท่านั้น จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ตรงกับสภาพความเป็นจริงของการทำงาน

### แบบการประเมินความตรงเชิงเนื้อหาประกอบด้วย 4 ตอน

1. แบบประเมินข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	4	ข้อ
2. แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างาน	22	ข้อ
3. แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	44	ข้อ
4. แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร	14	ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ และความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม จึงขอขอบพระคุณทุกท่านอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์และความร่วมมือตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้มา ณ โอกาสนี้

(นางสาวลฎาภา ธนจิรที่ปต์)

นักศึกษาระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

## ตอนที่ 1

### ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

.....

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

#### 1. เพศ

ชาย

หญิง

#### 2. อายุ

20-25 ปี

26-30 ปี

31-35 ปี

36-40 ปี

41-45 ปี

46-50 ปี

51 ปีขึ้นไป

#### 3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

#### 4. สังกัดส่วนงาน

แผนก Check-in

แผนก Gate

แผนก Lost & Found

แผนก Cargo

แผนกอื่นๆ

## ตอนที่ 2

### แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของหัวหน้างาน

.....

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างทางด้านขวามือ โดยตอบให้ตรงกับความรู้สึกหรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น

ผู้นำแบบมุ่งงานสูง	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. หัวหน้างานปฏิบัติงานโดยมุ่งความสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียวในลักษณะบ้างานหรืองานขึ้นสมอง					
2. หัวหน้างานใช้อำนาจ กฏระเบียบ ข้อบังคับ การสั่งการและวิธีการทำงานที่เฉียบขาดและไม่เปิดโอกาสให้ซักถาม					
3. หัวหน้างานมุ่งงานอย่างเต็มที่โดยไม่สนใจความสัมพันธ์กับลูกน้อง					
4. หัวหน้างานสั่งการและตัดสินใจทั้งหมด โดยไม่สนใจความต้องการของผู้อื่น					
5. หัวหน้างานปกครองลูกน้องโดยใช้มาตรการเด็ดขาด					



ผู้นำแบบมุ่งคนสูง	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
6. หัวหน้างานปฏิบัติงานโดยพยายามให้ลูกน้องเกิดความพอใจสูงสุด โดยหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้ง					
7. หัวหน้างานปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์กับลูกน้อง โดยไม่สนใจว่าผลงานอาจจะไม่บรรลุตามเป้าหมาย					
8. หัวหน้างานมองโลกในแง่ดี ช่วยเหลือให้กำลังใจกับลูกน้องในการทำงาน					
9. หัวหน้างานให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ของตนเองกับน้องลูกเหนือสิ่งอื่นใด					

ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
10. หัวหน้างานไม่สนใจที่จะเสนอหรือริเริ่มความคิดเห็นใหม่ ๆ และไม่สนใจในการเสนอความคิดเห็นของลูกน้อง					
11. หัวหน้างานไม่มีการชี้แจงหรืออธิบายเหตุผลในการทำงานต่อลูกน้อง					
12. หัวหน้างานพอใจกับวิธีการทำงานปัจจุบันและไม่ต้องการสิ่งต่างจากที่ปฏิบัติอยู่					

ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13. หัวหน้างานมักคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ และกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม					
14. หัวหน้างานมักกระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์ และความพึงพอใจในการทำงาน					
15. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น แม้เป็นความคิดเห็นที่แตกต่าง					
16. หัวหน้างานยอมรับความคิดเห็นที่มีเหตุมีผลเสมอ					
17. หัวหน้างานทุ่มเทความสามารถคิดค้นงานใหม่ ๆ และลูกน้องเต็มใจให้ความร่วมมือ					

ผู้นำแบบทางสายกลาง	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
18. หัวหน้างานมักใช้วิธีการที่ผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน เมื่อเกิดปัญหาหรือความขัดแย้ง					
19. หัวหน้างานรู้จักเลือกสรรและใช้คนให้เหมาะสมกับงาน					
20. หัวหน้างานห่วงใยความรู้สึกของลูกน้องและผลการปฏิบัติงานเท่า ๆ กัน					
21. หัวหน้างานยอมรับความคิดเห็นที่มีเหตุมีผลเสมอ					
22. หัวหน้างานมักจะพยายามเข้าหาลูกน้องคนละครั้งทาง					

### ตอนที่ 3

#### แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

.....

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างทางด้านขวามือ โดยตอบให้ตรงกับความรู้สึกหรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น

ความก้าวหน้า	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาของสารที่ต้องการจะสื่อออกไปเป็นอย่างดี					
2. หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน					
3. ท่านพอใจในการทำงานปัจจุบันเพราะท่านได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้มากขึ้นเสมอ					
4. การเลื่อนตำแหน่งในปัจจุบันเป็นไปอย่างมีระบบและมีความเหมาะสม					
5. ท่านสำเร็จการศึกษาสูงขึ้น องค์กรจะให้โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่าน					
6. องค์กรมีการจัดระดับตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับงานแล้ว					
7. ท่านคอยจังหวะที่จะเปลี่ยนงานไปทำงานอยู่ในองค์กรอื่นที่มีโอกาสความก้าวหน้ากว่านี้					
8. การทำงานที่หน่วยงานของท่าน มีโอกาสในความก้าวหน้าน้อย					

การได้รับความยอมรับนับถือ	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9. ผู้ร่วมงานเห็นว่าท่านมีความสามารถในการทำงานและเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งที่จะทำให้การทำงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วง					
10. ท่านมีโอกาสในการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานในหน่วยงานอย่างเต็มที่					
11. หัวหน้างานไว้วางใจมอบหมายงานพิเศษอื่น ๆ ให้ท่านปฏิบัติ					
12. ท่านได้รับความไว้วางใจและเชื่อถือจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน					

ความสำเร็จของงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13. ท่านสามารถทำงานและแก้ไขปัญหาได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย					
14. ท่านพอใจกับความสำเร็จของงานที่ท่านทำมาในอดีต					
15. ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด					

คำตอบแทน / เงินเดือน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
16. ท่านพอใจกับเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน					
17. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความสามารถและปริมาณงานที่ท่านทำอยู่					
18. การปรับเงินเดือนและโบนัสปีที่ผ่านมาเหมาะสม					
19. สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมยุติธรรม					
20. ท่านรู้สึกว่าคุณค่าเงินเดือนที่ได้รับต่ำกว่าอัตราตลาดแรงงาน					

ความมั่นคงในหน้าที่การงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
21. ท่านรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงในการทำงานร่วมกับองค์กรนี้					
22. ท่านไม่คิดจะย้ายไปอยู่กับองค์กรอื่นแม้จะได้คำตอบแทนที่ดีกว่า					
23. ท่านมีผลงานที่น่าภูมิใจกับการทำงานร่วมกับองค์กร					
24. ท่านจะทำงานอยู่กับองค์กรนี้จนถึงเกษียณอายุ					

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
25. ท่านพอใจที่จะทำงานร่วมกับหัวหน้างานในปัจจุบัน					
26. เมื่อมีปัญหาในการทำงาน หัวหน้างานเต็มใจให้คำปรึกษา ชี้แนะ และช่วยแก้ไขเสมอ					
27. หัวหน้างานมีความใกล้ชิดและเป็นกันเองกับท่าน					
28. หัวหน้างานของท่านให้รางวัลหรือลงโทษลูกน้องด้วยความยุติธรรม					
29. หัวหน้างานของท่านมีความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ					
30. หัวหน้างานของท่านมีการมอบหมายงานให้ทุกคนทำอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ					
31. หัวหน้างานของท่านแจ้งความเคลื่อนไหวในงานให้ลูกน้องทราบเสมอ					
32. ท่านไม่พอใจในประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างาน					
33. หัวหน้างานของท่านทำงานอย่างมีระบบแบบแผน					

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
34. ท่านพอใจกับอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการทำงานที่บริษัทมีให้					
35. หน่วยงานของท่านมีการจัดการสถานที่ทำงานอย่างเป็นสัดส่วน					
36. องค์กรของท่านมีการจัดเก็บเอกสาร ข้อมูลเป็นระบบ สะดวกต่อการค้นหาและจัดเก็บ					
37. ท่านมีความสะดวกในการเดินทางไปและกลับระหว่างสถานที่พักกับที่ทำงาน					
38. กฎ ระเบียบและนโยบายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม					
39. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน					

การบริหารงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
40. หัวหน้างานมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่แน่นอนและชัดเจน					
41. แนวทางการบริหารงานของหัวหน้างานสามารถทำไปใช้ปฏิบัติได้จริง					
42. หลักเกณฑ์การประเมินผลงานเป็นไปอย่างยุติธรรม					

สถานะของอาชีพ	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
43. งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี					
44. งานที่ท่านทำอยู่ได้รับการยอมรับจากสังคม					

#### ตอนที่ 4

#### แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างทางด้านขวามือ โดยตอบให้ตรงกับความรู้สึกหรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น

คุณภาพของงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1. พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องตามเป้าหมาย					
2. องค์กรของท่านมีการพัฒนาระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง					



นวัตกรรมใหม่	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3. องค์กรมีการนำข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่เสมอ					
4. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการใหม่ๆ ที่จะช่วยพัฒนาการทำงาน					
5. องค์กรมีการประเมินผลความต้องการของลูกค้ากลุ่มผู้ใช้บริการ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ					
6. องค์กรมีการปรับปรุงระเบียบ กฎเกณฑ์เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงใด ๆ สามารถทำได้คล่องตัวขึ้น					
7. องค์กรมีการสนับสนุนให้ทดลองใช้วิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม เพื่อความทันสมัยต่อเหตุการณ์					

ความพึงพอใจของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
8. บริเวณที่ทำงานของท่านอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการทำงาน					
9. ท่านมีการประสานงาน พูดคุย เสนอความคิดเห็น แลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน หรือปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น					

ความพึงพอใจของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
10. ท่านสามารถเป็นผู้ประสานงานเมื่อเกิดความขัดแย้งในทีม					
11. งานในตำแหน่งหน้าที่ที่ท่านปฏิบัติอยู่ตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน					
12. สวัสดิการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมดี					
13. ท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งได้ตามความเหมาะสม					
14. การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มีต่อท่าน ทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า					

ขอขอบคุณอย่างสูงที่ท่านกรุณาสละเวลา  
ในการให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์กับการวิจัยครั้งนี้

Thank  
you



## ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ นามสกุล นางสาวลฎาภา ธนจิรทีปต์

วัน เดือน ปีเกิด 10 กันยายน 2535

ภูมิลำเนา สุพรรณบุรี

### ประวัติการศึกษา

วุฒิการศึกษา	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ศิลปศาสตรบัณฑิต	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ศูนย์หัวหิน	พ.ศ. 2557

### ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

ปัจจุบัน ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์  
บริษัท อโกด้า จำกัด

