

ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในองค์กร
รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี

LEADERSHIP AFFECTING TO JOB SATISFACTION AND WORK
MORALE IN A STATE ENTERPRISE IN CHONBURI PROVINCE

กนกวรรณ บุญนาค

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี

E-mail: Zeetaabc@gmail.com

ดร.อนุรักษ์ เรืองรอบ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี

E-mail: anurug@yahoo.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำในองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี 2) ระดับความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี 3) เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 4) ศึกษาระดับของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้คือ พนักงานและลูกจ้างขององค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง จำนวน 150 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วน 5 ระดับ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, $SD = .52$) 2) ระดับความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับ ($\bar{X} = 3.90$, $SD = .50$) 3) กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ตำแหน่งงาน และระยะเวลาปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ และระยะเวลาปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) รูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบชี้แนะ และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ/ความพึงพอใจ/ขวัญและกำลังใจ

ABSTRACT

The purposes of this study were 1) to study the opinion level of leadership in a state enterprise in Chonburi province 2) to study the level of the job satisfaction and work morale of employees in a state enterprise in Chonburi province 3) to compare the level of job satisfaction and work morale by personal attributes 4) to study the level of leadership affecting to job satisfaction and work morale of employees in a state enterprise in Chonburi province. Samples in this study consisted of 150 staff and employees at state enterprise. Five – point scale questionnaires were distributed for data collection. SPSS program was used for data analysis. Statistics used in data analysis included percentage, average mean, standard deviation, t – test, one – way analysis of variance, and multiple regress analysis. The findings showed that 1) the level of leadership in dimension of directive leaders, supportive leaders, participative leaders and achievement – oriented leaders was at high level ($\bar{X} = 3.93$, SD = .52) 2) the level of the job satisfaction and work morale was at a high level ($\bar{X} = 3.90$, SD = .50) 3) job satisfaction the samples who had different age, position and work duration had different job satisfaction and work morale, whereas those who had different gender, age and work duration had different work morale at a significant level of .05 4) the level of leadership had different affect to the job satisfaction and work morale, in terms of supportive leaders, directive leaders and achievement – oriented leaders at the significant level of .05.

KEYWORDS: leadership/satisfaction/morale

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัย

จากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ทำให้ทุกองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรทั้งปัจจัยทางการเมือง ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยสังคม ปัจจัยทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม และปัจจัยทางด้านกฎหมายทำให้การบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบันต้องเปลี่ยนแปลงไป ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและการอยู่รอดขององค์กรคือ ผู้นำและบุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากเป็นแรงขับเคลื่อนที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อาจกล่าวได้ว่าทั้งสองส่วนมีความสัมพันธ์กัน คือ ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล การสอนงาน การจูงใจ และการลดบันดาลใจ เป็นความสัมพันธ์ที่มีลักษณะของการใช้อิทธิพลหรือการชี้นำ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือพฤติกรรมของบุคคลอื่น (ศิริภัทร คุษฎีวิวัฒน์, 2555)

ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการบริหารงานในทุกๆ องค์กร ภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จะช่วยให้ผู้บริหารบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนด ดังที่ Peter Drucker (1954) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่าเป็นทรัพยากรพื้นฐานและสำคัญยิ่งต่อองค์กรปัจจุบัน จนทำให้มีการเสาะแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความสามารถในการนำที่มีประสิทธิภาพ มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ลักษณะของภาวะผู้นำมีหลากหลายรูปแบบและมีคุณลักษณะแตกต่างกัน ผู้นำในองค์กรสามารถนำรูปแบบภาวะผู้นำที่หลากหลายไปใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสม โดยรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมนั้นจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ลักษณะของงาน และความต้องการของบุคลากรในองค์กร นอกจากนั้นผู้นำยังเป็น

บุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น สามารถกระตุ้นและจูงใจบุคลากรในองค์กรให้นำศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของผู้นำในการทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามได้อย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนได้โดยการศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ประสบความสำเร็จแล้วพัฒนาคุณลักษณะและพฤติกรรมของตนเองให้ไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ผู้บริหารจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นด้วยการเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ นอกจากการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้นแล้ว ผู้บริหารยังต้องเรียนรู้เรื่องการจูงใจเพื่อที่จะสามารถชักจูงให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ การจูงใจที่มีประสิทธิภาพสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การตอบสนองความต้องการของบุคคล ซึ่งการที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้นั้น ผู้บริหารต้องเรียนรู้ความต้องการประเภทต่างๆ ของบุคคล เพื่อที่จะสามารถตอบสนองได้ถูกต้องตรงตามความต้องการ นอกจากนี้การจูงใจยังสามารถทำได้โดยการชักจูงให้บุคคลมีความคาดหวังและมีความเชื่อมั่นในผลลัพธ์ที่จะได้จากความพยายามของตนเอง การจูงใจโดยให้ความเสมอภาคในผลตอบแทนจากการทำงาน ตลอดจนการจูงใจด้วยการเสริมแรงเพื่อให้บุคคลมีพฤติกรรมตามพึงประสงค์ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2558)

นอกจากภาวะผู้นำในองค์กรแล้ว ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและการอยู่รอดขององค์กรคือความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สำคัญ เมื่อบุคลากรหรือกลุ่มคนที่มีขวัญกำลังใจที่ดีก็จะสามารถผิกลังกายและพลังสมองและพร้อมที่จะร่วมมือร่วมใจกันฝ่าฟันอุปสรรคเพื่อให้การทำงานได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการขององค์กร ซึ่งการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถส่วนหนึ่งมีผลมาจากการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังที่ จิราพร ระโหฐาน (2559) ที่พบว่า การบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือการบรรลุเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาเป็นอันดับแรกคือ ปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน

งานวิจัยที่ผ่านมาได้ทำการศึกษาการสร้างขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์กรต่าง ๆ ได้แก่ ประยูร สุขพิทักษ์ (2551) ได้ทำการศึกษาถึงยุทธศาสตร์การส่งเสริมขวัญและกำลังใจของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคเหนือ เช่นเดียวกับ สิริภัทร คุษฎีวิวัฒน์ (2555) ได้ทำการศึกษาถึงภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ นอกจากนี้ ไกรสฤษฎ์ จันทร์แซมชัย (2551) ได้ทำการศึกษาถึงขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ และสุเทพ ประสงค์มณี (2554) ได้ทำการศึกษาถึงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรพิพิธภัณฑิวิทยาศาสร์แห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยด้านการปกครองและบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี เนื่องจากแนวโน้มความต้องการของลูกค้าในจังหวัดชลบุรีที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและพนักงานที่จะต้องร่วมกันขับเคลื่อนองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ ท้นต่อความต้องการของลูกค้าที่

เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากที่สุด อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอีกด้วย

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

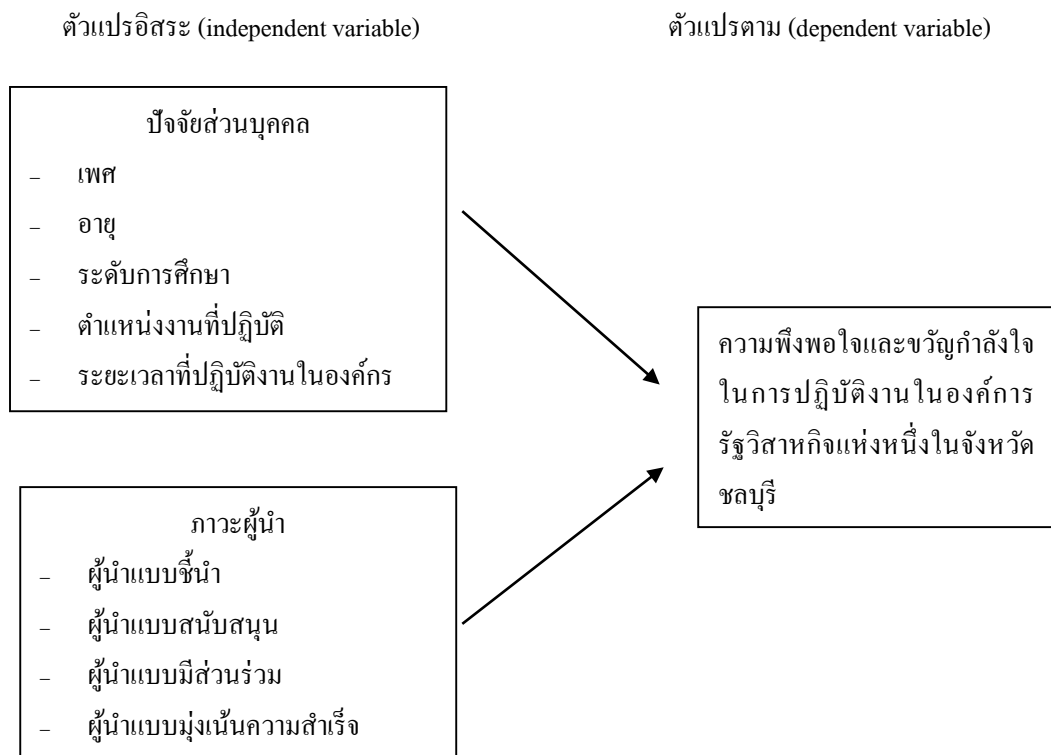
(1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำในองค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี

(2) เพื่อศึกษาถึงระดับความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี

(3) เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในองค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(4) เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในองค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี

3. กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. วิธีดำเนินการวิจัย

4.1 แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาถึงระดับภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้กำหนดแนวดำเนินการดังรายละเอียดที่จะเสนอตามลำดับ คือ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่จะศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.2 ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี จำนวน 221 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบสะดวก (convenience sampling) ตามหลักการของ โทโร ยามาเน่ (Toro Yamane, 1973) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 150 คน

4.3 ตัวแปรที่ศึกษา

(1) ตัวแปรอิสระ (independent variable) คือ ระดับภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ

(2) ตัวแปรตาม (dependent variable) คือ ระดับความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี

4.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (questionnaires) เป็นเครื่องมือในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) โดยข้อความถามในประเด็นต่อไปนี้เป็นคือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด ใช้การวัดข้อมูลประเภทมาตราวัดระดับช่วงหรืออันตรภาคชั้น (interval scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยดัดแปลงจากศิริภัทร คุณฤวิวัฒน์ (2555)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี โดยแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด ใช้การวัดข้อมูลประเภทมาตราวัดระดับช่วงหรืออันตรภาคชั้น (interval scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยดัดแปลงจากไกรศฤงฆ์ จันทร์เข้มชัย (2551) และนริศรา บุญเรือง (2555)

ความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาตรวจสอบเนื้อหาและโครงสร้างของข้อความถามของแบบสอบถาม หลังจากนั้นนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และเลือกเฉพาะข้อความถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 มาใช้เป็นคำถามในแบบสอบถามจริง (ศิริพงษ์ พุทธิพันธ์, 2557)

ความน่าเชื่อถือในความสอดคล้องระหว่างรายการที่วัด (inter-item consistency reliability) เป็นการทดสอบความสอดคล้องของคำตอบที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามทุกๆ ข้อที่นำมาใช้วัด โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาชอัลฟา

(cronbach's alpha) จากผลการวิจัยพบว่าค่าสัมประสิทธิ์อยู่ระหว่าง .814 - .929 แสดงให้เห็นว่าเป็นเครื่องมือวัดที่ยอมรับได้ (ศิริพงศ์ พงษ์พันธ์ุ, 2557)

4.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี เพื่อขออนุญาตไปยังหน่วยงาน ที่ผู้วิจัยใช้เป็นกลุ่มเป้าหมาย

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับประชากรกลุ่มตัวอย่างตามแบบสะดวก (convenience sampling) จำนวน 150 ชุด และได้รับการตอบกลับมาจำนวน 150 ชุด

3. ทำการตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูลในแบบสอบถาม กรณีที่ผู้ตอบแบบสอบถามกรอกข้อมูลไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยได้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามกรอกเพิ่มเติมทันที

4. นำแบบสอบถามที่ตอบข้อคำถามเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสและลงข้อมูลข้อมูลในคอมพิวเตอร์ จากนั้นนำผลข้อมูลมาวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล

4.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามมาประมวลผลข้อมูล โดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อคำนวณค่าสถิติต่างๆ ทั้งสถิติเชิงอนุมานในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานในการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรและทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ได้แก่ การทดสอบที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ ณ ระดับนัยสำคัญที่ .05

5. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ผลการวิจัย 2 ลักษณะคือ สถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายค่าความถี่ของข้อมูล และสถิติเชิงอนุมานเพื่ออธิบายสมมติฐานและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังแสดงรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการวิจัยด้านปัจจัยด้านปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีจำนวน 150 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 53.3 ช่วงอายุ 21-30 ปีร้อยละ 38.0 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 54.0 ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการร้อยละ 56.7 และมีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรต่ำกว่า 10 ปีร้อยละ 54.0

2. ด้านระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่าทุกรูปแบบอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ รูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.98$) รองลงมาคือผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.94$) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.92$) และผู้นำแบบชี้แนะ ($\bar{X} = 3.87$) ตามลำดับ

3. ด้านระดับความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านขวัญและกำลังใจมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.11$) รองลงมา คือ ด้านความพึงพอใจ ($\bar{X} = 3.69$) ตามลำดับ

4. การทดสอบสมมติฐานที่ 1 ลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 1 ความพึงพอใจและขวัญกำลังใจ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ความพึงพอใจและ ขวัญกำลังใจการ ปฏิบัติงาน	ปัจจัยส่วนบุคคล				
	เพศ	อายุ	ระดับ การศึกษา	ตำแหน่งงาน	ระยะเวลาที่ ปฏิบัติงานในองค์กร
1. ความพึงพอใจ	-.08	15.11*	.67	7.51*	9.81*
2. ขวัญกำลังใจ	.60*	10.44*	.57	.89	3.64*

* $p < .05$

จากตารางที่ 1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ อายุ ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่แตกต่างกัน จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และกลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่แตกต่างกัน จะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. การทดสอบสมมติฐานที่ 2 ระดับภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของระดับภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ระดับภาวะผู้นำ	ความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน			
	ความพึงพอใจ		ขวัญและกำลังใจ	
	B	t	B	t
1. ผู้นำแบบชี้แนะ	.08	.90	.21	1.81*
2. ผู้นำแบบสนับสนุน	.44	3.86*	.03	2.51
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	.12	1.10	.04	2.90
4. ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ	-.04	-.34	.34	1.34*
R^2	.264		.239	

* $p < .05$, $R^2 = .404$, $R = .636$, $F = 24.58$

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยระดับภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบชี้แนะ และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยระดับภาวะผู้นำมีระดับความสามารถในการอธิบายความผันแปรต่อความพึง

พอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 40.4 ส่วนอีก 59.6 มาจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นนอกเหนือจากการศึกษาครั้งนี้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. อภิปรายผล

1) ลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่แตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่แตกต่างกัน มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ด้วยยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ได้มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความมั่นคงในธุรกิจ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำธุรกิจและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งในเขตอำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรีเป็นเขตที่มีกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายและมากที่สุดในอันดับ 1 ของประเทศ ซึ่งมีผลทำให้พนักงานในหน่วยงานต้องมีการปรับตัวและตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งปัจจัยด้านเพศ อายุ ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่แตกต่างกัน ย่อมมีความสามารถในการตอบสนองที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องอาศัยวุฒิภาวะ อำนาจหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของกวินทิพย์ พรหมณะ (2556) ที่ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลแขวงพระนครใต้ พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ และระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของเนาวรัตน์ คำแหง (2554) ที่ได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้ พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ และระยะเวลาการปฏิบัติงานองค์กร มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2) ระดับภาวะผู้นำจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจาก พฤติกรรมของผู้นำแบบแต่ละรูปแบบจัดเป็นทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ ผู้นำที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น สามารถแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนี้

2.1 ผู้นำแบบสนับสนุนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีลักษณะเป็นมิตร สนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้วางแผนการปฏิบัติงาน และตั้งเป้าหมายไว้ชัดเจน ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าต้องปฏิบัติงานอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ

2.2 ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จจะสร้างเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานในขณะที่เดียวกันก็สามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ ก่อให้เกิดความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วมไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำที่มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เน้นการมี

ส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน แต่ไม่ได้คำนึงถึงวิธีที่จะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แท้จริง พนักงานจึงมีส่วนร่วมมากขึ้นแต่ระดับขวัญและกำลังใจยังคงเท่าเดิม

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของโรเบิร์ต เฮาส์ ที่กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจและความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ คือ การแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าทำงานอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จและได้รางวัลตามที่ต้องการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริกัทร ดุษฎีวิวัฒน์ (2555) ที่ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านผู้นำแบบชี้แนะ ด้านผู้นำแบบสนับสนุน ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม และด้านผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในทิศทางเดียวกัน

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

(1) ระดับภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารองค์กรควรส่งเสริมการให้การฝึกอบรมให้ความรู้และทักษะในการเป็นผู้นำ สามารถแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะก่อให้เกิดความเต็มใจและพร้อมทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(2) นอกจากการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำมากขึ้นแล้ว ผู้บริหารยังต้องเรียนรู้เรื่องแรงจูงใจ เพื่อที่จะสามารถชักจูงให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ การจูงใจที่มีประสิทธิภาพสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การตอบสนองความต้องการของบุคคล ซึ่งการที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคลได้นั้น ผู้บริหารต้องเรียนรู้ความต้องการประเภทต่างๆ ของบุคคล เพื่อที่จะสามารถตอบสนองได้ถูกต้อง ตรงตามความต้องการ นอกจากนี้ การจูงใจยังสามารถทำได้โดยการชักจูงให้บุคคลมีความคาดหวังและมีความเชื่อมั่นในผลลัพธ์ที่จะได้รับจากความพยายามของตนเอง การจูงใจโดยให้ความเสมอภาคในผลตอบแทนจากการทำงาน ตลอดจนการจูงใจด้วยการเสริมแรงเพื่อให้บุคคลมีพฤติกรรมตามประสงค์

7.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

(1) ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำในรูปแบบอื่นที่เสริมสร้างความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่ได้ศึกษาในครั้งนี้

(2) ควรศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของพนักงานในองค์กร เพื่อให้ทราบความต้องการของพนักงานภายในองค์กร

(3) ควรศึกษาการสร้าง ความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างความพึงพอใจและขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน

(4) ควรศึกษาการสร้างแรงบันดาลใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านอื่นๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

8. เอกสารอ้างอิง

กวิวิท พิษพรหมณะ. (2556). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลแขวงพระนครใต้.

สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.

ไกรสรณัฐ จันทร์เข้มช้อย. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

จิราพร ระโหฐาน. (2559). ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรสุขภาวะ เขตพื้นที่ภาคตะวันออก.

วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี.

นริศรา บุญเรือง. (2555). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา ศูนย์พัฒนาปิโตรเลียมภาคเหนือ

กรมการพลังงานทหาร. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

เนาวรัตน์ คำแหง. (2554). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่ 3

จังหวัดชายแดนภาคใต้. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

ประยูร สุขพิทักษ์. (2551). ยุทธศาสตร์การส่งเสริมขวัญและกำลังใจของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต3

ภาคเหนือ ลพบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

ศิริพงศ์ พฤทธิพันธุ์. (2557). **ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับธุรกิจ (Research Methods of Business)**. (พิมพ์ครั้งที่ 5).

กรุงเทพฯ: ฮาซัน พรินติ้ง.

ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์. (2555). ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน

สำนักงานใหญ่. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2558). **การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: บริษัท จี.พี.ไซเบอร์พ

รินท์ จำกัด.

สุเทพ ประสงค์มณี. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การพิพิธภัณฑ์

วิทยาศาสตร์แห่งชาติ. การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

Drucker, Peter F. (1954). **The Practice of Management**. New York: Harper & Row Publishers.

Yamane, Taro. (1973). **Statistics an Introduction analysis** (3rd ed.). Singapore: Times Printer Sdn Bhd.,