

658.314

๗ ๒ 4 ๒ ๘

๘.3 .

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการ
ในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำ

4 พ.ย. 2539

ปริชญานิพนธ์
ของ
ศรียัตน์ บุญอริยะ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

สิงหาคม 2538

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๘. 50๗58

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการ
ในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำ

บทคัดย่อ
ของ
ศรียรัตน์ บุญอริยะ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

สิงหาคม 2538

การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อผู้นำแบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม

กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ จำนวน 82 คน และข้าราชการ จำนวน 218 คน รวม 300 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามตามลักษณะของผู้นำและแบบวัดแรงจูงใจ แบบมาตราส่วนประมาณค่าห้าตัวเลือก ซึ่งผู้วิจัยนำของ ยูริส และ โอ. อาร์. ู๊ด มาปรับปรุง มีความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .94 และ .95 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าที่

ผลการวิจัยสำคัญ สรุปได้ดังนี้

1. แบบผู้นำของผู้บริหาร 3 แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม โดยภาพรวมอาจารย์และข้าราชการมีความพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามแบบผู้นำ กลุ่มอาจารย์มีความพอใจต่อผู้นำแบบประชาธิปไตยอยู่ในระดับมาก กลุ่มข้าราชการมีความพอใจในระดับปานกลาง ส่วนผู้นำแบบอัตตาธิปไตยและเสรีนิยมทั้งสองกลุ่มมีความพอใจอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยภาพรวมอาจารย์และข้าราชการมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มอาจารย์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงานและด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มข้าราชการมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

2. การเปรียบเทียบระดับความพอใจที่มีต่อผู้นำทั้งสามแบบ ตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า อาจารย์และข้าราชการมีความพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน ตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการ พบว่า อาจารย์และข้าราชการมีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

JOB MOTIVATION OF TEACHING STAFF AND NON-TEACHING STAFF
IN RAMKHAMHAENG UNIVERSITY AS AFFECTED TO LEADERSHIP STYLES

AN ABSTRACT

BY

SRIRAT BOONARIYA

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

August 1995

This study aimed to investigate and compare job motivation of teaching staff and non - teaching staff in Ramkamhaeng University as affected to leadership styles : autocracy, democracy and Laissez-Faire.

The samples consisted of 82 instructors and 218 officials. Rating - scale questionnaire with 5 choices which adapted from Uris and O.R. Woud was administered. Then data were analyzed by mean, standard diviation and t - test

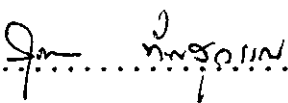
Major findings were as follows :

1. Attitude of instructors and officials towards three leadership styles was at moderate level. When considered each leadership style, it was found that attitude of instructors towards democracy was at high level, whereas those of official was at moderate level. Job motivation was accomplishment, advancement, respect, responsibility and job performance description. So it was found that their attitude towards this job motivation was at moderate level. When considered each aspect, it was found that attitude of instructor towards accomplishment and job performance description was at high level, whereas those of official was at moderate level.

2. There was significant difference at .05 level among instructors and officials in three leadership styles. And also there was significant difference at .05 level among instructors and officials in job motivation.

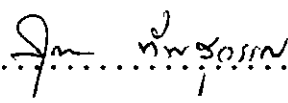
คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาใบปณธัณฉบับนี้แล้ว เห็นสมควร
รับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

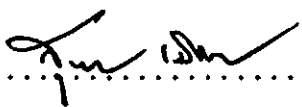
.....  ประธาน
(ผศ.ดร.สุดา ทิพสุวรรณ)

.....  กรรมการ
(ผศ.ดร.พิตร ทองชื่น)

คณะกรรมการสอบ

.....  ประธาน
(ผศ.ดร.สุดา ทิพสุวรรณ)

.....  กรรมการ
(ผศ.ดร.พิตร ทองชื่น)

.....  กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(นายสุชาติ เมืองแก้ว)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับใบปณธัณฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....  คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

วันที่ 14 .. เดือน .. สิงหาคม .. พ.ศ. 2538

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้เพราะความกรุณาจาก ผศ.ดร.สุดา ทัพสุวรรณ ประธานกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ผศ.ดร.พิตร ทองชั้น กรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ และนายสุชาติ เมืองแก้ว กรรมการร่วมสอบปากเปล่าเกี่ยวกับปริญญานิพนธ์ รวมทั้งคณาจารย์ทุกท่านในภาควิชาการบริหารการศึกษา ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ รศ.ดร.ภาวิไล นาควงษ์ รศ.ดร.สมศักดิ์ คงเที่ยง อาจารย์สุชาติ เมืองแก้ว อาจารย์ลัดดาวัลย์ เพ็ชรโรจน์ และอาจารย์สมโภชน์ อเนกสุข ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ขอขอบคุณ ผู้บริหาร คณาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหงทุกท่านที่ได้อนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม โดยเฉพาะอาจารย์อรรณพ วงศ์บัณฑิต ที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นอย่างดี

สำหรับส่วนที่เป็นประโยชน์ของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นกตัญญูแต่บิดามารดาและผู้มีพระคุณ ตลอดจนนักวิชาการและนักวิจัยทุกท่านที่ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและผลการวิจัยมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

ศรัทธา บุญอริยะ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	4
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	5
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
มหาวิทยาลัยรามคำแหง	9
การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและแบบผู้นำ	14
แบบผู้นำ	16
ความหมายของแบบผู้นำ	16
ความสำคัญของแบบผู้นำ	17
การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	24
องค์ประกอบพื้นฐานที่จูงใจให้เกิดการทำงาน	26
ข้อคิดบางประการสำหรับการจูงใจ	30
ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจ	31
ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบผู้นำ	40
งานวิจัยในประเทศ	41
งานวิจัยต่างประเทศ	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ	45
งานวิจัยในประเทศ	45
งานวิจัยต่างประเทศ	48

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า	53
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	54
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	54
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	55
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ	56
คุณภาพเครื่องมือ	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล	57
วิธีการจัดกระทำข้อมูล	58
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	59
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	62
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	62
การแปลความหมายของข้อมูล	62
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	97
ความมุ่งหมายในการศึกษา	97
สมมติฐานการวิจัย	97
วิธีดำเนินการวิจัย	98
สรุปผลการวิจัย	99
อภิปรายผลการวิจัย	100
ข้อเสนอแนะ	104
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	105

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม	107
ภาคผนวก	114
ประวัติย่อของผู้วิจัย	132

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	55
2	จำนวนแบบสอบถามที่ส่ง จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ได้รับคืน	58
3	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพอใจตามทัศนะของอาจารย์ และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อผู้นำทั้งสามแบบ โดยจำแนกตาม แบบผู้นำ	63
4	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพอใจตามทัศนะของอาจารย์ และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อผู้นำแบบอัตตาธิปไตย จำแนก ตามรายชื่อ	65
5	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพอใจตามทัศนะของอาจารย์ และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อผู้นำแบบประชาธิปไตย จำแนก ตามรายชื่อ	67
6	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพอใจตามทัศนะของอาจารย์ และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อผู้นำแบบเสรีนิยม จำแนกตาม รายชื่อ	69
7	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะ ของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงทั้งห้าด้าน โดยจำแนก ตามรายด้าน	71
8	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะ ของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านความสำเร็จของ งาน จำแนกตามรายชื่อ	72
9	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะ ของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านความก้าวหน้าของ งาน จำแนกตามรายชื่อ	74

10	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะ ของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านการยอมรับนับถือ จำแนกตามรายชื่อ	76
11	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะ ของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านความรับผิดชอบ จำแนกตามรายชื่อ	78
12	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะ ของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านลักษณะของงาน ที่ปฏิบัติ จำแนกตามรายชื่อ	80
13	เปรียบเทียบระดับความพอใจตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัย รามคำแหงที่มีต่อผู้นำทั้งสามแบบ โดยจำแนกตามแบบผู้นำ	82
14	เปรียบเทียบระดับความพอใจตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัย รามคำแหงที่มีต่อผู้นำแบบอัตตาธิปไตย จำแนกตามรายชื่อ	83
15	เปรียบเทียบระดับความพอใจตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัย รามคำแหงที่มีต่อผู้นำแบบประชาธิปไตย จำแนกตามรายชื่อ	85
16	เปรียบเทียบระดับความพอใจตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัย รามคำแหงที่มีต่อผู้นำแบบเสรีนิยม จำแนกตามรายชื่อ	87
17	เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการ ในมหาวิทยาลัยรามคำแหงทั้งห้าด้าน โดยจำแนกตามรายด้าน	88
18	เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการ ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านความสำนึกของงาน จำแนกตามรายชื่อ ...	89
19	เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการ ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านความก้าวหน้าของงาน จำแนกตามรายชื่อ ..	91
20	เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการ ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านการยอมรับนับถือ จำแนกตามรายชื่อ	93

21	เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านความรับผิดชอบ จาแนกตามรายชื่อ	95
22	เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ จาแนกตามรายชื่อ ..	96

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	ภาพแสดงลักษณะของผู้เฒ่าทั้ง 3 แบบ ตามวิธีพิจารณาการใช้อำนาจหน้าที่กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	24
2	วงจรของแรงจูงใจ	25
3	ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์	35

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

องค์การคือกลุ่มบุคคลซึ่งร่วมกันประกอบกิจกรรมอันเป็นภาระหน้าที่ในการทำงาน ยิ่งองค์การมีขนาดใหญ่และมีคนมารวมกันเป็นจำนวนมาก คนในองค์การนั้นย่อมมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เพราะแต่ละกลุ่มแต่ละฝ่ายของหน่วยงานมีการแบ่งสรรคืบส่วนกันในการทำงาน มีการปฏิสัมพันธ์กันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อกลุ่ม หรือกลุ่มต่อกลุ่มด้วยกัน (สมชาติ คงพิกุล. 2537 : 1 ; อ้างอิงมาจาก Griffiths. 1959 : 177 - 179) การทำงานร่วมกันของคนในองค์การจึงต้องอาศัยกระบวนการต่าง ๆ และเทคนิคหลายประการที่เรียกว่า "การบริหาร" เพื่อช่วยให้งานดำเนินไปได้โดยสะดวกเรียบร้อยและประสพผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2525 : 1) ในการบริหารหน่วยงานปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การมากที่สุดคือ "ผู้นำ" ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ ให้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบต่อความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จของหน่วยงาน (สุวัฒน์ ประเสริฐสม. 2531 : 1) ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับลักษณะหรือแบบผู้นำของผู้บริหารแต่ละคนว่า จะสามารถทำให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังมากน้อยเพียงใด ซึ่งแบบผู้นำของผู้บริหารมีความแตกต่างกันทั้งความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ ลักษณะส่วนตัวและความเชื่อ (นริศ สังขวงศ์. 2535 : 1 ; อ้างอิงมาจาก บรรจง ชูสกุลชาติ. 2533 : 13) ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องเลือกใช้วิธีการหรือแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสภาพหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายส่วนบุคคล แต่ในความเป็นไปได้ ยังไม่มีแบบผู้นำใดที่จะเหมาะสมหรือดีที่สุด (กิติมา บริดีติลล. 2529 : 251) ผู้นำจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับหน่วยงานที่มีความสลับซับซ้อน ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคมและวิทยาการต่าง ๆ ตลอดจนทำให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

การบริหารการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นระดับหรือประเภทใดย่อมต้องอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร ซึ่งได้แก่ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ เช่นเดียวกับการบริหารงานด้านอื่น ๆ ในบรรดาทรัพยากรทั้ง 4 ประการดังกล่าว "บุคลากร" ได้รับการพิจารณาว่าเป็นปัจจัยพิเศษที่มีหน้าที่ในการรวบรวมปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมดดำเนินการเพื่อให้เกิดสภาพทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น หากหน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ย่อมจะส่งผลให้งานของหน่วยงานนั้นมีทั้งปริมาณและคุณภาพตามไปด้วย อย่างไรก็ตามความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่เพียงอย่างเดียวมิอาจทำให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จได้หากบุคลากรของหน่วยงานนั้นปราศจากความตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ฉะนั้น การที่บุคลากรจะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความพอใจและแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานในองค์การดังที่ สตีเยร์ และ บอร์เตอร์ (Steers and Porter. 1977 : 211) กล่าวว่า "บุคคลที่มีความพอใจและแรงจูงใจในการทำงานจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ระดับแรงจูงใจ ความรู้ความสามารถหรือลักษณะส่วนตัวและความเข้าใจชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของคน"

ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการกิจการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินงานจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้สถานศึกษาดำรงคงอยู่และเจริญก้าวหน้า (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2521 : 49) นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติ ปฏิบัติตนแก่ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และสิ่งสำคัญประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้จักวิธีสร้างแรงจูงใจ เพื่อโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้เกิดความรัก ความผูกพัน ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ทুমเทความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้กับงานในหน้าที่อย่างจริงจัง และให้บุคลากรได้ตระหนักถึงคุณค่าของตนเองที่มีต่อหน่วยงานและความรับผิดชอบที่ตนเองมีต่องานในหน้าที่ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 239) แรงจูงใจจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงาน ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ หากแรงจูงใจที่เกิดขึ้นที่ใดแล้ว ที่นั้นย่อมเต็มไปด้วยความตั้งใจในการทำงาน (กิติมา บริดีติลล. 2529 : 331) ทั้งนี้เพราะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ มีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์การ องค์การใดก็ตาม หากบุคลากรในองค์การไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ก็จะเป็นมูลเหตุที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพงานลดลง มีการขาดงาน ลาออกจากงาน

หรืออาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาได้ แต่ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลมีความพอใจในการทำงานสูง จะมีความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นความพอใจในการทำงานเป็นเครื่องหมายที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่ดี และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของแรงจูงใจที่จะสร้างความพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์การ (อังคณา โกสิย์สวัสดิ์. 2534 : 26 ; อ้างอิงมาจาก Davis and Newstoom. 1985 : 110)

มหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่ให้บริการวิชาการชั้นสูง มีจุดมุ่งหมายในการสร้างสรรค์และจรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ ให้บริการแก่ชุมชน ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และผลิตบัณฑิตออกไปรับใช้สังคม เพื่อพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ การที่มหาวิทยาลัยจะสามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วยคณาจารย์ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ (พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์ และชลิตา ศรีมณี. 2533 : 6) มหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ของรัฐ เพราะเป็นมหาวิทยาลัยเปิดแบบตลาดวิชา รับนักศึกษาเข้าเรียนในระดับปริญญาตรีโดยไม่มีการสอบคัดเลือกไม่จำกัดจำนวนและอายุ ผู้ที่เข้าศึกษาสามารถศึกษาได้ด้วยตนเองและไม่ต้องมาเข้าชั้นเรียนที่มหาวิทยาลัยจัดให้ก็ได้ มีระบบการเรียนการสอน การวัดผล ตลอดจนรูปแบบการบริหารงานที่แตกต่างไปจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ในประเทศไทย มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีการจัดแบ่งองค์การภายในมหาวิทยาลัยออกเป็นหลายหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ และจากปริมาณนักศึกษาที่เข้ามาเข้าชั้นเรียนและใช้บริการที่มหาวิทยาลัยเป็นจำนวนมาก โดยเฉลี่ยประมาณหกหมื่นคนในแต่ละวัน (รามคำแหง. 2536 : 5) ทำให้บุคลากรในหน่วยงานต้องรับภาระหนักมีงานล้นมือ เพราะจะต้องปฏิบัติงานประจำหน้าที่ของตนเองและงานที่ให้บริการแก่นักศึกษา การทำงานในความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยงานจะให้สำเร็จเรียบร้อยทันเวลาตามความต้องการของผู้บริหารองค์การคงเป็นไปได้ยาก นอกจากนั้นยังเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ทำให้การดำเนินงานแตกต่างกัน เกิดการเปรียบเทียบระหว่างบุคคลและหน้าที่ของงาน ขาดความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน คำสั่งในการปฏิบัติงานถูกละเลย บุคลากรเกิดความเบื่อหน่ายอันเนื่องมาจากขาดแรงจูงใจในด้านความสำเร็จของงานส่งผลกระทบถึงประสิทธิภาพของสถานศึกษา แต่ในขณะเดียวกันบางหน่วยงานบุคลากรกลับมีความตั้งใจและร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยมุ่งหวังให้ผู้นำของหน่วยงานเกิดความพอใจในผลงาน ซึ่งเป็นผลมาจากแบบของผู้นำและสมรรถภาพในการขึ้นำ ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้นำแต่ละคน

ดังนั้น แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย จึงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพ ความสำเร็จความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย การได้ศึกษาเพื่อให้เห็นว่าแรงจูงใจที่เกิดขึ้น ในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการของมหาวิทยาลัยรามคำแหงนั้น เป็นผลมาจากผู้นำใช้รูปแบบการบริหารแบบใด และจะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยรามคำแหงมากหรือน้อยเพียงใด ประกอบกับผู้วิจัยเห็นว่าแรงจูงใจและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นมีผู้ศึกษาวิจัยไม่มากนัก นอกจากศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องและเป็นผลที่เกิดจากแรงจูงใจหรือวิธีการจูงใจ จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจจะศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่มีต่อแบบผู้นำ โดยพิจารณาจากการใช้ทฤษฎีของผู้นำ 3 แบบ คือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยมเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับฉวบรรณร และ เป็นแนวทางเลือกหาวิธีสร้างแรงจูงใจ ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในการทำงานให้สูงขึ้น ตลอดจนบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาต่อไป

ความมุ่งหมายในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการ ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง
2. เพื่อเปรียบเทียบทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ตลอดจนเป็นแนวทางเลือกวิธีการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งผู้บริหารสามารถคาดการณ์หรือวางแผนโครงสร้างของงานให้สามารถจูงใจผู้ร่วมงาน และตอบสนองความต้องการของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ตามทฤษฎีการจูงใจของเฮอรัลด์เบอร์ก โดยศึกษาองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับงานโดยตรง ซึ่งทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งหมด 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และแบบผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยรามคำแหงตามแบบผู้นำ ซึ่ง เลวิน ลิฟพิทท์ และไวท์ ได้ศึกษาไว้โดยพิจารณาจากลักษณะและวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ 3 แบบ คือ แบบอัตตาริปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม

2. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงทุกหน่วยงาน ที่ปฏิบัติราชการอยู่ในปีการศึกษา 2537 ซึ่งประกอบด้วยอาจารย์จำนวน 766 คน และข้าราชการ จำนวน 1,981 คน รวมเป็นประชากรทั้งหมด จำนวน 2,747 คน

3. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ กำหนดโดยใช้ตารางสำเร็จของเคร์จซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 338 คน

แล้วจึงสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบธรรมดา (Simple Random Sampling) (ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. 2536 : 81) จำแนกเป็นอาจารย์ จำนวน 94 คน และเป็นข้าราชการ 244 คน

4. ตัวแปร

ตัวแปรที่จะศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่ง คือ อาจารย์ และข้าราชการ

4.2 ตัวแปรตาม แบ่งได้ดังนี้

4.2.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการ จำแนกตามองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับงาน 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
4. ด้านความรับผิดชอบ
5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

4.2.2 แบบผู้นำ 3 แบบ ตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัย ได้แก่

1. แบบอัตตาธิปไตย
2. แบบประชาธิปไตย
3. แบบเสรีนิยม

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งให้ทำหน้าที่หรือดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในปี พ.ศ. 2537 ซึ่งได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก และหัวหน้าฝ่าย

2. อาจารย์ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ทำหน้าที่สอนตามกระบวนวิชาต่าง ๆ โดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบคลังและงบรายได้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในปีการศึกษา 2537

3. ข้าราชการ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง ให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการทางด้านบริหาร ธุรการหรือให้บริการทางวิชาการ ปฏิบัติงานในคณะ สำนัก สถาบัน ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบคลังและงบรายได้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในปีการศึกษา 2537

4. แบบผู้นำ หมายถึง ลักษณะของการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหาร 3 แบบ ดังนี้

4.1 แบบอัตตาธิปไตย หมายถึง ผู้บริหารที่ใช้อำนาจการบังคับบัญชา ไม่กระจายอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น จะตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่

4.2 แบบประชาธิปไตย หมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานเป็นกลุ่ม มีการปรึกษาหารือร่วมมือกันทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจในบางโอกาส ยึดถือเหตุผลในการปฏิบัติงาน

4.3 แบบเสรีนิยม หมายถึง ผู้บริหารที่มอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ ทำงานตามสบาย ไม่มีการควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นเพียงผู้ลงนามหรือผ่านเรื่องไปให้เท่านั้นขาดความคิดสร้างสรรค์ ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง พลังผลักดันภายในของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่กระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลใช้ความสามารถในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด และมีความพอใจที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญที่สัมพันธ์กับงาน 5 ด้าน คือ

5.1 ด้านความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่บุคลากรสามารถทำงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งส่งผลถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วย

5.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการยกย่องชมเชย ได้กำลังใจจากผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จและได้รับการยอมรับว่าเป็นคนสำคัญคนหนึ่งต่อความสำเร็จของหน่วยงาน

5.3 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่บุคลากรทำ เป็นงานที่ตรงกับ ความรู้ความสามารถ เป็นงานที่ท้าทายให้อยากทำ การที่ได้ทำงานที่ตนสนใจและถนัดเหมาะกับ ความรู้ความสามารถ ย่อมจะส่งผลให้เกิดความพอใจ และเป็นแรงจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานนั้น อย่างตั้งใจ

5.4 ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติงานในหน้าที่หรืองานที่ได้รับ มอบหมายจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการแก้ปัญหาหรือ รับผิดชอบอย่างเต็มที่

5.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หมายถึง การที่บุคลากร ได้รับการประเมินผลการทำงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม การมีโอกาสดำเนินตำแหน่ง หน้าที่การงานให้สูงขึ้น ตลอดจนมีโอกาสได้รับการอบรม ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความ สามารถของตน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่มีต่อแบบผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว โดยเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2. การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและแบบผู้นำ
3. การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. มหาวิทยาลัยรามคำแหง

มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้ก่อตั้งขึ้นเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐ เมื่อ พ.ศ. 2514 ณ บริเวณที่ดินทั้งหมดประมาณ 300 ไร่เศษ ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ โดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 88 ตอนที่ 24 ลงวันที่ 2 มีนาคม 2514 มาตรา 5 มีความตอนหนึ่งว่า "ให้จัดตั้งมหาวิทยาลัยขึ้นมหาวิทยาลัยหนึ่งเรียกว่า มหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นสถาบันการศึกษาและวิจัยแบบตลาดวิชา มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิชาการ วิชาชีพชั้นสูงและทำนุบำรุงวัฒนธรรม" และเหตุผลในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยรามคำแหง (ราชกิจจานุเบกษา. 2514 : 89)

มีสาเหตุมาจากปัญหาการขาดแคลนสถานที่เรียนในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย เพราะมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีสถานที่เรียนจำกัดไม่สามารถรับผู้ที่ จะเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา ได้ทั้งหมด จึงมีผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาแล้ว ไม่มีโอกาสศึกษาต่อ ดังนั้นรัฐจึงจำเป็นต้องจัดตั้งมหาวิทยาลัยรามคำแหงขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลที่ประสงค์จะเข้าเรียนต่อในมหาวิทยาลัยได้รับการศึกษาต่ออย่างทั่วถึง เพื่อเพิ่มพูนวิทยฐานะแก่ผู้ประกอบอาชีพ และขยายโอกาสทางการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของประชาชนทั่วไป มหาวิทยาลัยรามคำแหง

จึงเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาและวิจัยแบบตลาดวิชา กล่าวคือเป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดรับสมัครบุคคลเข้าเป็นนักศึกษาโดยไม่จำกัดจำนวน และไม่มีการสอบคัดเลือก (รามคำแหง . 2534 : 5)

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น คณะ สำนัก สถาบัน ต่าง ๆ ดังนี้

1. สำนักงานอธิการบดี
2. สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล
3. สำนักหอสมุดกลาง
4. สำนักเทคโนโลยีการศึกษา
5. สำนักพิมพ์
6. คณะนิติศาสตร์
7. คณะบริหารธุรกิจ
8. คณะมนุษยศาสตร์
9. คณะศึกษาศาสตร์
10. คณะวิทยาศาสตร์
11. คณะรัฐศาสตร์
12. คณะเศรษฐศาสตร์
13. สถาบันคอมพิวเตอร์

เนื่องจากมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้จัดการศึกษาแบบตลาดวิชาเปิดรับบุคคลทั่วไปเข้าศึกษาในระดับปริญญาตรี โดยไม่มีการสอบคัดเลือก ไม่จำกัดจำนวนและอายุของผู้สมัคร มาเป็นเวลา 23 ปีแล้ว และต่อมาในปี พ.ศ. 2529 มหาวิทยาลัยได้พิจารณาเห็นว่า เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานและผู้สนใจที่จะศึกษาเพิ่มพูนความรู้ในระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยจึงได้ดำเนินการเปิดสอนในระดับปริญญาโท ซึ่งมีหลักสูตรภาคปกติที่เปิด 2 สาขาวิชา ได้แก่ สาขาวิชาเคมีประยุกต์ สาขาวิชาชีววิทยา และหลักสูตรภาคพิเศษ 18 สาขาวิชา คือ สาขาวิชานิติศาสตร์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ สาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร สาขาวิชาไทยศึกษา สาขาวิชาภูมิศาสตร์ (หลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต) สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา สาขาภูมิศาสตร์ (หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต) สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา สาขาวิชาจิตวิทยาการให้คำปรึกษา

สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน สาขาวิชาพลศึกษา สาขาวิชาการอุดมศึกษา สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา สาขาวิชารัฐศาสตร์ และสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ ผู้สนใจที่จะศึกษา
สามารถสมัครได้ด้วยตนเองและสมัครทางไปรษณีย์ ส่วนการคัดเลือกผู้สมัครเข้าศึกษาระดับ
ปริญญาโท มหาวิทยาลัยจะดำเนินการเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยระบบจำกัดรับ ซึ่งมีการสอบ
ข้อเขียน (การทดสอบศักยภาพ) และสอบสัมภาษณ์ (รามคำแหง. 2537 : 311) ในแต่ละ
ปีการศึกษามีผู้มาสมัครเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะระดับ
ปริญญาตรี อาทิ ในปีการศึกษา 2534 มีนักศึกษามาสสมัครใหม่ (ชั้นปีที่ 1 เฉพาะรับนักศึกษา
ใหม่ ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2534 ยังไม่รวมภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2534)
จำนวน 66,750 คน ปัจจุบันมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่มีสภาพเป็น
นักศึกษาของมหาวิทยาลัยทั้งหมด 285,943 คน (รามคำแหง. 2536 : 4) มหาวิทยาลัย
รามคำแหงมีนักศึกษาเป็นจำนวนมาก และเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นเพื่อแก้ปัญหาด้านสถานที่เรียน
ไม่เพียงพอ มหาวิทยาลัยจึงได้เสนอแก้ไขปัญหาการขาดแคลนสถานที่เรียนต่อคณะรัฐมนตรี และ
ได้รับอนุมัติให้มหาวิทยาลัยจัดตั้งวิทยาเขตขึ้น เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2522 ณ บริเวณที่ดิน
ซึ่งมีผู้บริจาค จำนวน 150 ไร่ โดยตั้งอยู่ที่แขวงดอกไม้ เขตพระโขนง กรุงเทพฯ และ
มหาวิทยาลัยเปิดใช้วิทยาเขตแห่งนี้ เมื่อภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2537 โดยเรียกว่า
"วิทยาเขตปัจฉิมสวัสดิ์ - สุวรรณภาศรี" หรือ "ราม 2" ซึ่งจัดให้มีชั้นเรียนสำหรับนักศึกษา
ชั้นปีที่หนึ่ง (รามคำแหง. 2537 : 310)

การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยรามคำแหง จัดการศึกษาเป็นแบบ 2 ระบบ ทั้งการ
จัดชั้นเรียนและระบบการเรียนด้วยตนเอง โดยเน้นการใช้สื่อหลายอย่าง ซึ่งปัจจุบันมหาวิทยาลัย
ได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ โดยการใช้คอมพิวเตอร์จัดเก็บข้อมูล
ในการลงทะเบียนเรียน การตรวจสอบข้อสอบและการเก็บประวัตินักศึกษา การบริการแจ้งผลสอบ
และข้อมูลโดยใช้แถบรหัส ส่วนทางด้านการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย ใช้โทรทัศน์วงจรปิด
เป็นสื่อการสอนในห้องเรียนขนาดใหญ่ ทั้งรามคำแหง 1 และรามคำแหง 2 สำหรับนักศึกษา
ที่ไม่มีโอกาสฟังคำบรรยายที่มหาวิทยาลัย ที่มีอยู่จำนวนมากทั่วประเทศนั้น มหาวิทยาลัยได้จัดให้
มีการบรรยายสรุปทางสถานีวิทยุและโทรทัศน์ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ และเพื่อ
ให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยได้เปิดศูนย์บริการวิชาการส่วนภูมิภาคจำนวน
20 ศูนย์ โดยใช้ห้องสมุดประชาชนในจังหวัด 20 จังหวัด เพื่อให้บริการแก่นักศึกษาได้ทั่วถึง

สำหรับการบริหารมหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นนิติบุคคล มีฐานะเป็นกรมสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย การบริหารมหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับองค์กรที่สำคัญ 3 องค์กร คือ (รามคำแหง. 2537 : 312)

1. สภามหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นองค์กรบริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยนายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งและเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการสำนักในมหาวิทยาลัย เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยตำแหน่ง กับกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง มีจำนวนไม่น้อยกว่าสี่คนและไม่เกินเก้าคน ให้รองอธิการบดีเป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ในกรณีมีรองอธิการบดีหลายคน ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งรองอธิการบดีคนหนึ่งเป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัย มีอำนาจและหน้าที่ควบคุม ดูแลกิจการทั่วไป ของมหาวิทยาลัย และโดยเฉพาะอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1.1 จัดวางระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย
- 1.2 พิจารณาหลักสูตรวิชา เพื่อเสนอขอรับความเห็นชอบของสภาการศึกษาแห่งชาติ
- 1.3 จัดหาวิธีการอันจะยังการศึกษาอบรมและการวิจัยของมหาวิทยาลัยให้เจริญยิ่งขึ้น
- 1.4 อนุมัติให้ปริญญา ประกาศนียบัตรชั้นสูง อนุปริญญา และประกาศนียบัตร
- 1.5 เสนอการจัดตั้ง ยุบรวมและเลิกคณะ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน สำนัก และภาควิชา
- 1.6 พิจารณาการรับบัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยหรือสถาบันวิชาการชั้นสูง เข้าสมทบในมหาวิทยาลัย
- 1.7 พิจารณาแต่งตั้งและถอดถอนอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการสำนัก หัวหน้าภาควิชา ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์และผู้ช่วยศาสตราจารย์
- 1.8 จัดวางระเบียบเกี่ยวกับการเงิน และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
- 1.9 แต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัย และกำหนดหน้าที่ของกรรมการนี้

2. กรรมการที่ปรึกษาสภามหาวิทยาลัย (ทปม.) ประกอบด้วย

อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้อำนวยการสำนักในมหาวิทยาลัย กรรมการที่ปรึกษาสภามหาวิทยาลัย มีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแก่สภามหาวิทยาลัย รวมทั้งการอนุมัติงบประมาณรายจ่ายจากรายได้ของมหาวิทยาลัย

3. อนุกรรมการสามัญประจำมหาวิทยาลัย (อ.ก.ม.)

การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ขึ้นอยู่กับองค์กรซึ่งเรียกว่า อนุกรรมการสามัญประจำมหาวิทยาลัย (อ.ก.ม.) มีหน้าที่การบริหารงานบุคคลโดยปฏิบัติตามกฎหมาย ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) ปฏิบัติตามที่ ก.ม. มอบหมาย และให้ความเห็นแก่อธิการบดี ตามที่อธิการบดีปรึกษา

ในส่วนบุคลากรปัจจุบัน มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีบุคลากรทั้งหมด จำนวน 3,829 คน ซึ่งจำแนกเป็นบุคลากรสาย ก. (อาจารย์) จำนวน 766 คน บุคลากรสาย ข. (บริการวิชาการ) จำนวน 581 คน บุคลากรสาย ค. (บริหารงาน - ธุรการ) จำนวน 1,400 คน (รวมค้ำแหง. 2536 : 4)

จากปริมาณนักศึกษาที่มีจำนวนมาก จึงทำให้บุคลากรทุกฝ่ายต้องรับภาระหน้าที่ในด้านการเรียนการสอน ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง การวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคม การให้บริการด้านการเรียนการสอนแก่นักศึกษาของมหาวิทยาลัย และกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายของสถานศึกษา ในระดับอุดมศึกษาระบบเปิดแบบตลาดวิชา ซึ่งนับว่าภาระหนักมาก มหาวิทยาลัยรามคำแหงจึงจำเป็นต้องมีทรัพยากรประเภทต่าง ๆ สำหรับใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้สำเร็จลุล่วงไปได้ตามจุดหมายที่ตั้งไว้ ไม่ว่าจะเป็น เงิน วัสดุ ระบบการจัดการและบุคลากร ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงาน ดังนั้นในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์การ รวมทั้งต้องรู้จักวิธีการที่จะผสมผสานจิตใจของบุคลากรในองค์การให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

2. การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและแบบผู้นำ

การบริหารองค์การหรือหน่วยงาน มีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างที่จะช่วยให้องค์การนั้นอยู่ได้อย่างมั่นคง มีความเจริญก้าวหน้า และบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญที่จะขาดเสียไม่ได้ก็คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ในการที่จะรวมพลังทั้งหลาย เพื่อพาให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2521 : 1) คำว่า "ผู้นำ" มีการเรียกชื่อตำแหน่งแตกต่างกันไป เช่น ผู้จัดการ ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่ ซึ่งโดยรายละเอียดก็อาจมีความแตกต่างกันบ้าง ตามลักษณะของกิจการและระดับชั้นของการบริหาร (ประชุม รอดประเสริฐ. 2525 : 2) สำหรับในสถานศึกษานั้นบุคคลที่เป็นตัวแทนและมีบทบาทในการรวบรวมพลังของกลุ่มคน เพื่อการปฏิบัติงานให้เจริญก้าวหน้าบรรลุวัตถุประสงค์คือ ผู้บริหารหรือผู้อำนวยการวิทยาลัย ซึ่งเป็นผู้มีฐานะและบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารงาน โดยเป็นผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการ การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม การประสานงานและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาลุप्तสรรคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานให้สำเร็จราบรื่นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผู้นำ

คำว่า "ผู้นำ" ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายและคำนิยามไว้มากมาย อาทิประชุม รอดประเสริฐ (2525 : 4) ให้นิยามว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่มและเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลนั้นทำให้บุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับตนอย่างมีความพึงพอใจและบรรลุถึงเป้าหมายดังที่ผู้นำปรารถนา การใช้อิทธิพลของผู้นำที่ดีนั้นจะต้องอยู่ในลักษณะของการนำ (Lead) มิใช่เป็นการบังคับผลักดัน

ภิญโญ สาร (2526 : 259) เสนอแนะว่า ผู้นำ คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคน ให้ปฏิบัติตามความเห็น ความต้องการหรือคำสั่งเขาได้

กิตติมา บริคดีลล (2529 : 250) ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจหรืออิทธิพลที่จะดึงดูด และจูงใจให้ผู้อื่นในกลุ่มประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็นและคำสั่งของตนเองได้

มอร์เฟต และคนอื่น ๆ (ไพโรจน์ อ้วนวิงโส. 2530 : 11 ; อ้างอิงมาจาก Morphet and others. 1967 : 122) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อ

การกระทำผิดกรรม ความเชื่อถือ และความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น

นีกลี (ส. สมบัติ มีสุนทร. 2533 :10 ; อ้างอิงมาจาก Neagley. 1969 : 196) ได้ให้คำจำกัดความของผู้โน้มน้าวแตกต่างกัน ดังนี้

1. ผู้โน้มน้าว คือ ศูนย์กลางของกลุ่ม หมายความว่า ผู้โน้มน้าวเป็นศูนย์รวมของกลุ่มเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกว่าบุคคลอื่นในกลุ่ม สามารถดึงดูดความสนใจของกลุ่มและสามารถนำความสนใจนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์
2. ผู้โน้มน้าว คือ ผู้กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม หมายความว่า ผู้โน้มน้าวเป็นผู้ที่นำกลุ่มในการกำหนดเป้าหมายหรือจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานของกลุ่ม
3. ผู้โน้มน้าว คือ ผู้ที่กลุ่มเลือกให้เป็นผู้นำ หมายความว่า ผู้โน้มน้าวเป็นบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลในกลุ่ม เพราะเห็นว่าจะสามารถเป็นผู้นำกลุ่มได้ และมีคุณสมบัติที่กลุ่มต้องการ
4. ผู้โน้มน้าว คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดความผสมผสานกลมกลืนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่ม ผู้โน้มน้าวลักษณะนี้ได้เน้นถึงการกำหนดและการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม โดยวิธีใฝ่เน้นความคิดเห็นที่แตกต่างกันภายในกลุ่มให้รวมเป็นความคิดเห็นของกลุ่มด้วยวิธีการที่แยบยลจนสำเร็จ

จากความหมายของผู้โน้มน้าวดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่าผู้โน้มน้าวเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าที่มีความรู้ความสามารถและมีอิทธิพลในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจอันเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ภาวะผู้นำ

ในทางอ้อมเดียวกัน การศึกษาภาวะผู้นำก็มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายหรือคำจำกัดความตามทัศนะของแต่ละท่าน ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 220) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

อรุณ รักธรรม (2526 : 333) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำเป็นสภาพความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคนซึ่งเราเรียกว่า ผู้โน้มน้าว สามารถกระทำให้คนอื่นส่วนมากซึ่งเป็นผู้ตาม

ดำเนินการไปในทิศทาง และวิธีการที่กำหนดเพื่อมุ่งเข้าสู่เป้าหมายขององค์การ

เนาวรัตน์ วิไลชนม์ (2530 : 47) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

เทอร์รี่ (ส. สมบัติ มีสุนทร. 2533 : 12 ; อ้างอิงมาจาก Terry. 1960 : 410) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ของบุคคล ในอันที่จะทำให้บุคคลทำงานร่วมกันอย่างมีความตั้งใจ ตามความปรารถนาของผู้ที่ได้ชื่อว่าผู้นำ

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (ส. สมบัติ มีสุนทร. 2533 : 12 ; อ้างอิงมาจาก Hersey and Blanchard. 1982 : 151) ได้ให้แนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำคือ กระบวนการที่ก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนหรือกลุ่มคนเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์หนึ่ง

สำหรับ เดวิส และนิวสตรอม (พยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 195 ; อ้างอิงมาจาก Davis and Newstrom. 1985 : 158) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่นให้ทำงานด้วยความกระตือรือร้น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากความหมายต่าง ๆ ของภาวะผู้นำที่นักวิชาการให้ทัศนะไว้นั้นอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ตามหรือชักจูงผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ร่วมมือร่วมใจกัน เกิดความกระตือรือร้น เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

แบบผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทสำคัญกับทุกหน่วยงาน เป็นผู้ประสานงาน อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างบรรยากาศ ให้บุคลากรอยากร่วมทำงาน มีความรับผิดชอบและรักษาระดับความพอใจของสมาชิกในหน่วยงาน การที่ผู้นำจะมีลักษณะหรือเป็นผู้นำแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ อาทิ บุคลิกภาพของผู้นำ ทักษะของบุคลากร ลักษณะการทำงานรวมถึงสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน

ความหมายของแบบผู้นำ

แบบผู้นำเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในขณะที่ปฏิบัติงาน และเป็นสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเป็นผู้ลงความเห็น (ประชุม รอดประเสริฐ. ม.ป.ป. : 60) นอกจากนี้

ชวน สุวรรณลิขิต (2531 : 3) ให้ความเห็นว่า แบบผู้นำของผู้บริหารเป็นการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาให้บุคลากรเห็นเป็นประจำนั้น จะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และในความหมายที่ต่างกันออกไป (อารีรัตน์ หิรัญโร. 2532 : 14 ; อ้างอิงมาจาก Hoy and Miskel. 1982 : 236) ให้ความหมายเกี่ยวกับแบบผู้นำเป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถใช้จูงใจสมาชิกในหน่วยงานได้ โดยปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่แตกต่างกัน จากคำนิยามของแบบผู้นำ กล่าวได้ว่า แบบผู้นำ หมายถึง ลักษณะการแสดงออกในแบบต่าง ๆ ของผู้นำที่สามารถชักจูงใจและมีอิทธิพลต่อสมาชิกในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานตามสภาวะการณ์ที่ต่างกัน

ความสำคัญของแบบผู้นำ

แบบผู้นำมีอิทธิพลต่อหน่วยงาน บุคลากรในองค์การและลักษณะของการทำงานต่าง ๆ หากผู้นำเลือกแสดงพฤติกรรมในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และบรรลุเป้าหมายที่กำหนด แต่ถ้าผู้นำใช้แบบผู้นำไปในทางตรงข้ามแล้ว อาจมีผลกระทบต่อการบริหารงานและความต้องการของสมาชิกในองค์การ ดังนั้นการบริหารงานของผู้นำจึงมีความสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำ ควรศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแบบผู้นำ เพื่อสามารถจะนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะแตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลให้คุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การศึกษาแบบผู้นำนี้จะช่วยให้เห็นการกระทำของผู้นำในหลายลักษณะ แต่ละลักษณะจะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานในองค์การได้เป็นอย่างดี แบบของผู้นำนั้นมีหลายแบบ สุดแต่จะพิจารณาแบบผู้นำในลักษณะใด เช่น พิจารณาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้นำ สถานการณ์ภาวะแวดล้อม การปฏิบัติงานหรือลักษณะของสังคม (สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 221) การแบ่งลักษณะของผู้นำโดยพิจารณาจากลักษณะการทำงานเป็นเกณฑ์ ศิวาพร มั่นสุทธานนท์ (2528 : 79 - 80) ได้แบ่งแบบผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leader) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้มักถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ จะทำอะไรก็ระมัดระวังและยึดระเบียบไว้มาก่อน และมักจะยกเอาเหตุผลทางระเบียบขึ้นเป็นข้ออ้าง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหรือหัวหน้ากับลูกน้องเป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องระวังตัว การติดต่อสื่อสารมักเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารทางเดียว

2. ผู้นำแบบบัญชาการ (Directive Leader) ผู้นำแบบนี้ชอบใช้อำนาจด้วยวิธีสั่งงานเพียงอย่างเดียว ไม่รู้จักวิธีสอนแนะนำการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ บรรยายภาพของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปในรูปพิธีการเป็นส่วนใหญ่

3. ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leader) การทำงานของผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา เพื่อแสดงความคิดเห็นเพื่อหาทางบรรเทาความต่อต้าน ทั้งเป็นการชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลยพินิจ การติดต่อระหว่างกันเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารสองทาง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามักเป็นไปในรูปของกลุ่มที่มีความสามัคคีธรรมสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม

4. ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leader) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่คล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตย และแบบจูงใจ คือ นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดหลักการประนีประนอม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน

นอกจากนี้การพิจารณาแบบผู้นำโดยวิธีการทำงาน กิตติมา บริติติติก (2529 : 254) ได้แบ่งลักษณะผู้นำตามพฤติกรรมที่แสดงออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

1. ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leaders) ผู้นำแบบนี้จะยึดผลประโยชน์หรือผลผลิตของหน่วยงานเป็นหลัก โดยพยายามให้ทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติตามนโยบาย วัตถุประสงค์ กฎเกณฑ์และระเบียบของหน่วยงานเป็นหลัก และไม่คำนึงถึงผลกระทบกระเทือนที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ผู้นำประเภทนี้จึงใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างเต็มที่ซึ่งถ้าเปรียบเทียบกับผู้นำตามลักษณะของการใช้อำนาจแล้วก็จะเปรียบเทียบกับผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

2. ผู้นำแบบยึดตัวบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leaders) ผู้นำแบบนี้จะคำนึงถึงตัวผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานคำนึงถึงความจำเป็น ความต้องการและความสุขของผู้ร่วมงาน การปฏิบัติที่ขัดต่อระเบียบกฎเกณฑ์ของหน่วยงาน ถือเป็นเรื่องธรรมดา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน มีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ขององค์การแบบนอกแบบ การคบหากันส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง ผู้นำแบบนี้เปรียบได้กับแบบเสรีนิยม

3. ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (The Transactional Leaders) คือ ผู้นำที่พยายามประสานประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานให้สอดคล้องกัน คำนึงถึงผลประโยชน์ต่อหน่วยงานและแต่ละบุคคลไปพร้อม ๆ กัน ผู้นำประเภทนี้เปรียบได้กับผู้นำแบบประชาธิปไตย

สำหรับ ฟลิปโป (ส. สมบัติ มีสุนทร. 2533 : 22 - 23 ; อ้างอิงมาจาก Flippo. 1966 : 230 - 232) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่ใช้แนวการบริหารไปในทางที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัว จึงปฏิบัติงานด้วยความจำใจ ผู้นำแบบนี้อาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ จึงมีลักษณะเป็นเผด็จการหรืออิตตาธิปไตยมากที่สุด

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น รวมทั้งมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมากที่สุด

การแสดงออกของผู้นำนั้น มีผู้แบ่งแบบหรือลักษณะผู้นำไว้แตกต่างกันดังที่ได้กล่าวแล้วแต่สำหรับแบบผู้นำที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแบบผู้นำซึ่ง เลวิน ลิปพิตท์ และไวท์ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2525 : 43 - 44 ; อ้างอิงมาจาก Lewin, Lippitt and White. 1960 : 26 - 27) ได้ศึกษากระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และประสิทธิภาพของงาน โดยพิจารณาจากลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ (Styles) ของการเป็นผู้นำสามแบบ คือ แบบอิตตาธิปไตย (Autocratic Leader) แบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) และแบบเสรีนิยม (Laissez - faire Leader) ซึ่งการศึกษาเกี่ยวกับแบบผู้นำนี้ คณะของ เลวิน ลิปพิตท์ และไวท์ (กวี รัชสิรวารักษ์. 2531 : 35 - 37 ; อ้างอิงมาจาก Dunham. 1965 : 117 - 118) ได้ริเริ่มทำการศึกษาในปี ค.ศ. 1939 โดยทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและปฏิกิริยาของสมาชิกในบรรยากาศทางสังคม 3 แบบ ซึ่งได้รับความร่วมมือจากสถาบันพัฒนาเด็ก (Institute of Development) ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และการวิจัยครั้งนี้ได้รับการยอมรับว่า เป็นการวิจัยขั้นสูงประกอบด้วย 2 การทดลอง ในการทดลองแรกมีตัวแปรอิสระ คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบอิตตาธิปไตย กลุ่มตัวอย่างเป็นเด็กวัย 10 ขวบ กลุ่มละ 5 คน ผู้นำคนเดียวจะพบกับเด็กทั้งสองกลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มจะใช้ลักษณะความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน มีผู้คอยสังเกตพฤติกรรมของผู้นำ และเด็กแล้วบันทึกไว้

ในการทดลองที่ 2 ใช้เด็ก 4 กลุ่ม ๆ ละ 5 คน ให้ทำงานร่วมกับผู้นำ 3 แบบ คือ แบบประชาธิปไตย อิตตาธิปไตยและแบบเสรีนิยม โดยให้ผู้ใหญ่เป็นผู้นำกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่มนี้จะเท่าเทียมกันทั้งในด้านสติปัญญา ลักษณะทางกายภาพ ฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม

และลักษณะทางบุคลิกภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทั้ง 3 คน ได้รับการฝึกการเป็นผู้นำแต่ละแบบมาแล้วเป็นอย่างดี

ในกลุ่มประชาธิปไตย ผู้นำจะเรียกเด็กเข้ามาร่วมกลุ่มกัน และอภิปรายร่วมกันว่า มีอะไรบ้างที่จะต้องทำ ให้คำแนะนำหลาย ๆ อย่าง และเปิดโอกาสให้ซักถามได้ แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะขึ้นกับพวกเด็ก ๆ ผู้นำทำหน้าที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

ส่วนผู้นำแบบอัตตาธิปไตยจะบอกเด็กว่าแต่ละคนจะต้องทำอะไร โดยกำหนดให้ทำเป็นขั้น ๆ เมื่อทำเสร็จแต่ละขั้นจะส่งงานต่อ ๆ กันไป และกำหนดให้เด็กทำงานร่วมกันโดยที่ไม่คำนึงถึงว่าพวกเขาจะเห็นชอบด้วยหรือไม่ ผู้นำจะควบคุมการทำงานตลอดเวลา

ในกลุ่มผู้นำแบบตามสบาย ผู้นำเฉื่อยชา เขาจะจัดหาวัสดุเครื่องมือมาให้เด็ก ๆ และบอกเด็กว่าสามารถซักถามเขาได้ ถ้าต้องการจะทราบเรื่องใด ผู้นำไม่ให้ความช่วยเหลือและไม่เข้าร่วมจนกว่าจะได้รับการขอร้อง อีกทั้งไม่ตีชมผู้ใด ดังนั้นเขาจะได้รับคำถามน้อยมากและแทบไม่ได้มีส่วนร่วมเลย

จากบันทึกพฤติกรรมของเด็กทั้ง 4 กลุ่ม แสดงให้เห็นว่า เด็กมีปฏิกิริยาต่อผู้นำทั้ง 3 แบบแตกต่างกัน ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ก่อให้เกิดปฏิกิริยา 2 แบบ คือ ยอมตาม (Submissive) หรือก้าวร้าว (Aggressive) การก้าวร้าวมีหลายแบบ กลุ่มจะพุ่งเคืองผู้นำที่ควบคุมตลอดเวลา ในขณะที่เดียวกันก็เกรงกลัว จึงแสดงอาการก้าวร้าวทางอ้อม เช่น แสร้งทำไม่ได้ยิน เวลาผู้นำพูด ละเมิดกฎ ออกจากห้องเรียนก่อนเวลา ทำลายสิ่งของ เป็นต้น นอกจากนั้นยังแสดงอาการก้าวร้าวกันเองระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วย เช่น ดูถูกงานของผู้อื่น คิดว่าของตนเหนือกว่า ไม่มีการร่วมมือ เปรียบเทียบผลงานที่ได้กับกลุ่มอื่น ๆ พบว่า ผลงานได้มากกว่ากลุ่มอื่นเล็กน้อย สำหรับกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย เด็กจะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีขวัญกำลังใจในการทำงานสูง ผลงานดีที่สุด ส่วนกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม ผลงานไม่ดีก่อให้เกิดความคับข้องใจและการก้าวร้าวสลับกัน และจากการสัมภาษณ์เด็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เด็กชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด และต่อมาในปี ค.ศ. 1943 Lippitt และ White ได้ทำการศึกษาทดลองเกี่ยวกับเรื่องนี้อีก (มณูญ แสงเจริญ. 2531 : 27 ; อ้างอิงมาจาก โสภภา ชูพิกุลชัย และคณะ. 2515 : 226 - 228) การวิจัยครั้งนี้ทดลองโดยแบ่งกลุ่มสมาชิกที่มีหัวหน้าแบบต่าง ๆ 3 แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย ผลปรากฏว่าสมาชิกส่วนใหญ่รายงานว่า พวกเขาชอบหัวหน้าแบบประชาธิปไตยมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการทดลองของ Lewin และคณะ ในปี ค.ศ. 1939 แต่ผลความสำเร็จของงาน

ในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบอัตตาธิปไตย กลับมีผลงานสูงสุด ซึ่งแย้งกับผลการวิจัยของ Lewin และคณะ ที่ทำการทดลองไว้ครั้งแรก นอกจากนี้ Lippitt และ White ยังได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำทั้ง 3 แบบ ไว้ดังนี้

ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผลของความสำเร็จของงานจะมีมาก สมาชิกของกลุ่มไม่ต้องการความรับผิดชอบ สมาชิกมีความสับสนวุ่นวายไม่ลงรอยกัน บรรยากาศของการทำงานมีลักษณะก้าวร้าวทุกคนปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ชัดแย้งไม่ได้ แต่ละคนเห็นแก่ตัว ไม่พอใจผู้นำทำงานโดยปราศจากความร่วมมือ ผู้นำต้องคอยควบคุมการทำงานอยู่ตลอดเวลา การทำงานอยู่ในลักษณะซึ่งดีซึ่งเด่น ผู้ทำงานไม่ภูมิใจในผลงานที่ตนทำ

ผู้นำแบบประชาธิปไตย จะพยายามให้กลุ่มตัดสินใจปัญหาาร่วมกัน พยายามให้กลุ่มตั้งวัตถุประสงค์และหามาตรฐานการทำงาน หากเกิดความผิดพลาดในการทำงาน ผู้นำจะแก้ไขโดยไม่ทำให้สมาชิกเกิดความท้อถอย ความเห็นของผู้นำแบบนี้ต้องการทัศนคติและทักษะร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม บรรยากาศของการทำงานมีการวางแผนปฏิบัติการในการทำงานล่วงหน้า แต่ละคนใช้ความคิดเห็นร่วมกัน มีการปรึกษาหารือกันอย่างฉันทมิตร ทุกคนเต็มใจร่วมกันทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ความสำเร็จของหมู่คณะทำให้เกิดความภูมิใจเพราะทุกคนช่วยกันทำงานโดยมีจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน

ผู้นำแบบเสรีนิยม จะทำงานตามอารมณ์หรือตามสบาย ผู้นำจะไม่มีส่วนร่วมในความคิดริเริ่ม และร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ หรือมีก็น้อย การทำงานแบบนี้จะไม่มีประสิทธิภาพ ผู้นำไม่กล้าใช้อิทธิพล ไม่กล้าใช้อำนาจหน้าที่ของความเป็นผู้นำ สมาชิกในกลุ่มจะมีความคับข้องใจอยู่เสมอ บรรยากาศของหมู่คณะจะมีเสรีภาพอย่างไม่มีขอบเขต การทำงานไม่มีแผนล่วงหน้า สมาชิกที่มีอิทธิพล เป็นผู้ชี้ขาดในปัญหาต่าง ๆ การอภิปรายในที่ประชุมขาดหลักเกณฑ์ การทำงานเป็นไปอย่างต่างคนต่างทำ จะมีการเอะอะวุ่นวายโดยปราศจากขอบเขต ขาดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

การที่ผู้นำจะใช้การนำแบบใดจึงจะประสบผลสำเร็จนั้น ยูริส (มุนญู แสงเจริญ. 2531 : 25 ; อ้างอิงมาจาก Uris. 1964 : 45 - 47) กล่าวว่า ควรพิจารณาถึงองค์ประกอบสองประการ คือ ผู้นำและผู้ตาม คุณลักษณะของผู้ตามเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องพิจารณาว่าตนเองจะนำแบบใด ได้แก่ อายุ เพศ ประสบการณ์เดิม ลักษณะนิสัย ทัศนคติ และความรับผิดชอบ เช่น อายุ ตามแบบเสรีนิยม อาจจะเหมาะกับผู้นำที่สูงอายุที่มีประสบการณ์สูง ผู้ตามที่อ่อนวัยอาจใช้การนำแบบอัตตาธิปไตย เพศหญิงอาจทำงานดีภายใต้ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

ผู้ขายอาจทำงานดีภายใต้ผู้นำแบบอื่น ประสบการณ์เดิม เมื่อผู้ตามมีประสบการณ์มากขึ้น ผู้นำควรจะเป็นแบบประชาธิปไตยมากกว่าแบบเสรีนิยม ลักษณะนิสัย บุคคลที่เห็นว่าบ้านของตัวเอง จังหวัดที่ตนเองเกิด ภาษาที่ตนเองใช้ย่อมดีที่สุด ชอบทำตามที่เคยปฏิบัติมา ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เห็นว่าผู้นำที่ดีต้องเข้มแข็ง บุคคลประเภทนี้เหมาะแก่การนำแบบอิตาเลียน ส่วนบุคคลที่ยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ เห็นค่าของคนอยู่ที่ผลงาน ชอบความยุติธรรม เห็นว่าการปกครองแบบอิตาเลียนเป็นการปกครองโดยคน ๆ เดียว บุคคลชนิดนี้ชอบจะมี ผู้นำแบบประชาธิปไตย บุคคลที่ชอบทำงานตามลำพัง แก้ปัญหาด้วยตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ มีความรับผิดชอบ บุคคลประเภทนี้เหมาะที่นำแบบเสรีนิยม ทศนคติของผู้ตามเป็นสิ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่กำหนดแบบผู้นำ ถ้าผู้ตามมีการยอมรับและเชื่อฟังอย่างดี ก็ควรนำแบบอิตาเลียน ถ้าผู้ตามมีความร่วมมือเป็นเลิศก็ควรนำแบบประชาธิปไตย แต่ถ้าผู้ตามมีความริเริ่มดีมากก็ควรนำแบบเสรีนิยม ส่วนความรับผิดชอบ ถ้าเราต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังอย่างเดียวเราก็ต้องรับผิดชอบเต็มที่ เป็นการนำแบบอิตาเลียน ถ้าเราต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม และให้ความร่วมมือ ก็ต้องช่วยกันรับผิดชอบ ซึ่งเป็นการนำแบบประชาธิปไตย ถ้าเราต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบมากขึ้น ก็เป็นการนำแบบเสรีนิยม นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2521 : 64 - 65) ยังได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า บุคคลที่นำแบบอิตาเลียน ได้แก่ บุคคลที่ชอบหาเรื่อง ชอบทะเลาะกับคนอื่น ชอบแข่งขันแข่งดี และเป็นปฏิปักษ์ต่อคนอื่น ฟังตัวเองไม่ได้ ตัดสินใจเองไม่ได้ ต้องอาศัยกฎเกณฑ์เป็นหลักยึดในการทำงาน ส่วนบุคคลที่นำแบบประชาธิปไตย ได้แก่ ผู้ที่ให้ความร่วมมือ ยินดีช่วยเหลือผู้อื่น ชอบทำงานเป็นคณะ มีความพอใจกับการเป็นมิตรกับคนอื่น ส่วนบุคคลที่นำแบบเสรีนิยม ได้แก่ บัณฑิต บุคคลที่ชอบอยู่คนเดียว ทำงานคนเดียว คนที่หนีสังคม ไม่ชอบคบกับคนอื่น ทำงานร่วมกับคนอื่นไม่ได้

จากการทดลองหรืองานเขียนหรืองานวิจัยของนักวิชาการทั้งหลาย พอจะสรุปคุณลักษณะสำคัญของผู้นำทั้ง 3 แบบ ได้ดังนี้

ผู้นำแบบอิตาเลียน (Autocratic Leader)

มีพฤติกรรมการบริหารงานโดยทั่วไปดังนี้

1. กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
2. กำหนดเทคนิค วิธีทำงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนถึงขั้นตอนการทำงานด้วย

ตนเอง

3. มีความเชื่อมั่นในความรู้ความเชี่ยวชาญทุก ๆ ด้าน
4. ใช้อำนาจตามกฎหมาย และกฎเกณฑ์ในการบังคับบัญชาอย่างเด็ดขาด
5. ปฏิบัติงานโดยพยายามสร้างกฎเกณฑ์ และหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหา
6. ไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือร่วมปรึกษาหารือ
7. พยายามควบคุมการทำงานทุกอย่างโดยใกล้ชิด

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะที่ตรงข้าม

กับผู้นำแบบแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยแสดงพฤติกรรมสรุปได้ดังนี้

1. นโยบายต่าง ๆ จะกำหนดขึ้นโดยมีการปรึกษาหารือตัดสินใจโดยกลุ่ม
2. การบริหารงานเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม
3. ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
4. มีทัศนคติกว้างขวาง ยกย่องในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ และยอมรับการ

เปลี่ยนแปลง

5. ยึดถือเหตุผลในการปฏิบัติงาน
6. การวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ และการตัดสินใจในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม

ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leader) หรือผู้นำแบบเสรีนิยม

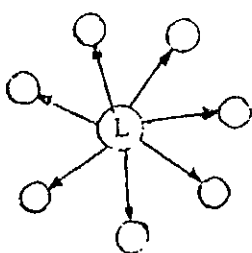
คานิยามและข้อเสนอแนะผู้นำแบบเสรีนิยมของผู้รู้ทั้งหลายดังที่กล่าวแล้ว พอสรุปถึง

ลักษณะพฤติกรรมได้ดังนี้

1. การปฏิบัติงานปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีได้อย่างเต็มที่
2. กลุ่มจะกำหนดนโยบาย และเป้าหมายในการปฏิบัติงานเอง
3. ไม่มีการควบคุมบังคับบัญชาการทำงาน
4. ผู้นำจะจัดหาวัตถุดิบให้และยังคอยให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อต้องการ
5. ขาดความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการจูงใจ
6. ขาดระเบียบและกฎเกณฑ์ในการทำงาน
7. ผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานต่ำ เพราะขาดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน
8. ขาดความสามัคคีในหมู่คณะ เพราะต่างคนต่างทำงาน

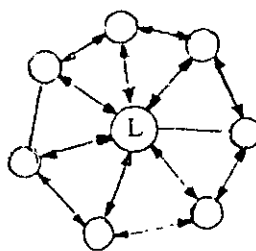
จากการแบ่งประเภทของผู้นำเป็น 3 แบบดังกล่าว ตามวิธีพิจารณาการใช้อำนาจหน้าที่

กับผู้ใต้บังคับบัญชา อาจแสดงลักษณะของผู้นำประเภทต่าง ๆ ดังรูป (ชาญชัย ลวีตรังสิมา .



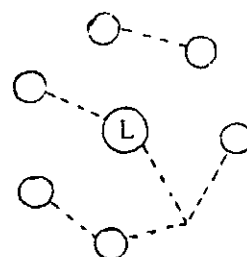
ผู้นำแบบอัตตาริปไตย

รวมอำนาจในการสั่งงาน
และความคิดเห็นไว้เพียง
ผู้เดียว



ผู้นำแบบประชาธิปไตย

เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยน
ความคิดเห็นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน
ด้วยกัน



ผู้นำแบบเสรีนิยม

ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
ปฏิบัติงานตามใจชอบจะ
เข้ามายุ่งเกี่ยวกับเมื่อ
ได้รับการขอร้อง

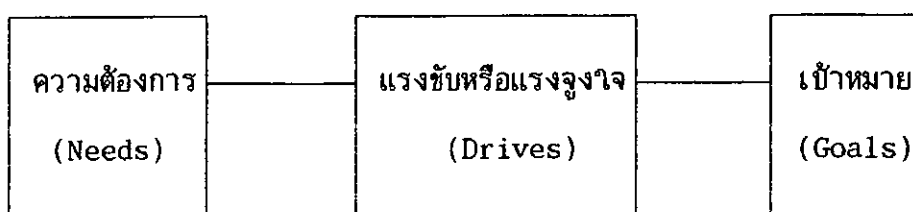
ภาพประกอบ 1 ภาพแสดงลักษณะของผู้นำทั้ง 3 แบบ ตามวิธีพิจารณาการใช้อำนาจหน้าที่กับ
ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า "คน" เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะบันดาลความสำเร็จให้องค์การ แต่การที่จะใช้วิธีจัดการ (Manage) ให้คนปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรนั้นเป็นเรื่องค่อนข้างยาก ทั้งนี้เพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ความต้องการอารมณ์และพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนยากแก่การเข้าใจ หรือบางครั้งก็ไม่สามารถเข้าใจได้ (ชาอุชัย ลวิตรังสิมา. 2520 : 79) แต่การเป็นผู้นำหรือความเป็นหัวหน้าคนลักษณะของการแสดงออกที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่แท้จริง คือ การใช้ความพยายามทั้งปวงจูงใจให้บุคคลเข้ามาร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (อุทัย ทิรฤๅเต. 2524 : 93) วิธีการที่ได้รับการยอมรับและผู้บริหารส่วนมากนิยมนำมาใช้ในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ มีความรับผิดชอบ และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนอุทิศพลังความสามารถทั้งหมดที่มีอยู่ให้แก่องค์กรคือ การสร้างแรงจูงใจ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 302)

เมื่อกล่าวถึง "แรงจูงใจ" (Motive) กังวล เทียนกัณฑ์เทศ (2531 : 359) ให้คำนิยามว่า แรงจูงใจ เป็นตัวผลักดันให้เกิดภาวะการที่เร้าหรือกระตุ้นเตือนให้แสดงพฤติกรรมจนบรรลุเป้าหมาย และแรงจูงใจจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงขับ (Drive) โดยที่แรงขับเกิดจากการมีความต้องการหรือเจตคติ (Attitude) หรืออารมณ์ (Emotion) หรือภาวะแวดล้อมทางสังคม (Social Environment) อย่างใดอย่างหนึ่งอย่างพอเหมาะพอดีที่ทำให้เกิดแรงขับขึ้นได้ และโยธิน คັນสนุฑ (2530 : 27) กล่าวว่า แรงจูงใจ เป็นเงื่อนไขใด ๆ ของอินทรีย์ที่มีผลต่อความพร้อมที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมหรือทำให้พฤติกรรมดำเนินต่อไป สำหรับ ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530 : 10) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความจำเป็น (Needs) ความต้องการ (Wants) แรงขับ (Drives) หรือแรงกระตุ้น (Impulses) อันเกิดขึ้นภายในบุคคล แรงจูงใจนี้จะถูกผลักดันไปสู่จุดมุ่งหมาย (Goals) ส่วน กิติมา ปรีดีติลก (2529 : 156) อธิบายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมายหรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่ยูงให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ ฉะนั้น แรงจูงใจจึงเป็นพลังผลักดันให้คนใช้ความสามารถมากขึ้น (อุทัย หิรัญโต. 2527 : 94) และกระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจ อันเนื่องมาจากความต้องการทำให้เกิดแรงขับหรือแรงจูงใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย (อารีรัตน์ หิรัญโร. 2532 : 33 ; อ้างอิงมาจาก Luthans. 1985 : 183) ดังภาพประกอบ

วงจรของแรงจูงใจ (The Motivation Cycle)



ภาพประกอบ 2 วงจรของแรงจูงใจ

แรงจูงใจประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน คือ (เทพพนม เมืองแมน และสรวง. 2529 : 20 - 21)

1. ความต้องการ (Needs) คำอธิบายความต้องการที่ดีที่สุด คือ ความไม่พอเพียง (Deficiency) หากมองในภาวะสมดุลของมนุษย์เรา (Homeostatic Sense) ความต้องการเกิดขึ้นเมื่อเกิดการไม่สมดุลทางด้านร่างกายหรือจิตใจ

2. แรงขับ (Drive) แรงขับจะถูกสร้างขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้ลดน้อยลง เราอาจให้ความหมายของแรงขับง่าย ๆ ว่าเป็นการไม่พอเพียงกับทิศทาง (Deficiency with Direction) ซึ่งคล้ายกับความหมายที่ Hull (เทพพนม เมืองแมน และสรวง. 2529 : 20) ทำให้รู้ว่าแรงขับเป็นพฤติกรรมที่จูงใจ

3. เป้าหมาย (Goals) จุดสุดท้ายของวงจรการจูงใจคือ เป้าหมายที่ใช้ในวงจรของการจูงใจ หมายความว่าสิ่งหนึ่งที่จะเป็นอะไรก็ได้ที่บรรเทาความต้องการ และลดแรงขับให้ลดลงได้ ดังนั้น การได้รับเป้าหมายอันหนึ่งจะหมายความว่าทำให้สภาพทางด้านร่างกายหรือจิตใจที่รู้สึกไม่สมดุล และจะลดหรือจัดแรงขับให้หมดไป แรงจูงใจจึงเป็นส่วนสำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ด้วยเหตุนี้จึงมีผู้สนใจศึกษาและจำแนกประเภทของแรงจูงใจไว้หลายแบบ เช่นแบ่งตามนักจิตวิทยาซึ่งให้เหตุผลตามการแสดงพฤติกรรมก็จะแบ่งแรงจูงใจเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายใน ที่หมายถึงการที่บุคคลมองเห็นคุณค่าของกิจกรรมที่ทำด้วยความเต็มใจ โดยถือว่าการบรรลุผลสำเร็จในกิจกรรมนั้น เป็นรางวัลอยู่แล้วในตัว และแรงจูงใจภายนอก หมายถึง การกระทำกิจกรรมที่เกิดจากความมุ่งหวังผลจากสิ่งอื่นที่อยู่นอกเหนือกิจกรรมนั้น ไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลย (กรองจิตร พรหมรักษ์. 2529 : 11) แรงจูงใจจึงเป็นแรงกดดันภายในร่างกายที่ผลักดันให้บุคคลได้แสดงพฤติกรรมมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง ซึ่งมีสาเหตุจากร่างกายหรือจิตใจที่มีความต้องการในวัตถุสิ่งของต่าง ๆ ที่จับต้องได้หรือต้องการสิ่งที่เป็นนามธรรม

องค์ประกอบพื้นฐานที่จูงใจให้เกิดการทำงาน

แม้ว่านักวิจัยและนักทฤษฎีทางด้านการบริหารและนักพฤติกรรมศาสตร์ยังไม่เห็นพ้องกันมากนักว่า อะไรเป็นตัวกระตุ้นมนุษย์ให้เกิดการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม มีความเห็นสอดคล้อง

กันว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ล้วนแต่มีส่วนในการจูงใจให้คนอยากทำงานได้ ซึ่งได้แก่ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง. 2529 : 57 - 61)

1. งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ

มีคนจำนวนมากที่ถูกจูงใจในการปฏิบัติงานจากงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ ความน่าเบื่อหน่ายของงานทำให้เกิดการเก็บกดแรงจูงใจให้ปฏิบัติงาน ในการจะจูงใจให้คนปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถของเขา ผู้บริหารควรทำให้งานที่จะให้เขาทำมีลักษณะที่ท้าทายความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ก็ต้องคำนึงไว้อยู่เสมอว่า งานที่มีลักษณะท้าทายต่อบุคคลคนหนึ่ง อาจจะไม่เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งได้ และเนื่องจากว่าคนเรามีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะ และ การศึกษาในการที่จะปฏิบัติงานตามที่มอบหมายงานให้ทำด้วย

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน

โดยทั่วไป คนงานหรือผู้ปฏิบัติงานจะถูกสร้างให้มีแรงจูงใจสูง ถ้าหากว่าพวกเขาถูกขอร้องให้ช่วยในการวางแผนงานและกำหนดสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตัวเองของเขาเอง คนยังอยู่ในระดับสูงมากเท่าใดภายในองค์การใดองค์การหนึ่ง การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานมากขึ้นก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นเท่านั้นด้วย แต่อย่างไรก็ตาม มีบางคนที่ชอบเป็นผู้ตาม ซึ่งบุคคลในกลุ่มหลังนี้ การกำหนดแผนให้ และแยกแยะรายละเอียดของการปฏิบัติงานจะเป็นแค่แรงจูงใจให้เขาอยากจะทำงานเท่านั้น

3. การให้การยกย่องและสถานภาพ

ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องชมเชยและการปรับปรุงสภาพภาพที่ดีขึ้น มีอยู่ในบุคคลทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไร มีอายุหรือการศึกษา และมีองค์ประกอบอื่น ๆ เป็นอย่างไร คนเราทุกคนดูเหมือนว่าจะต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อนพ้อง และจากผู้บังคับบัญชาเหมือนกันหมดทุกคนและแน่นอนที่สุด การให้การยกย่องชมเชยนั้นต้องทำด้วยความจริงใจ และยึดหลักของการให้ว่า ให้สำหรับผู้ที่มีการปฏิบัติงานเหนือว่าชั้นเฉลี่ย ถ้าหากไม่เช่นนั้นแล้วก็จะ เป็นสิ่งที่ไม่น่าชื่นชอบสำหรับผู้ที่ได้รับเลย และจะเป็นที่เยาะเย้ยถากถางจากบุคคลอื่นด้วย

ความมากน้อยของความต้องการในการให้การยกย่องชมเชยนั้นแตกต่างกัน และ เป็นสิ่งจูงใจในการทำงานของบุคคลแต่ละคนแตกต่างกันไปด้วย บางคนต้องการมาก แต่บางคน

ซึ่งเป็นคนชื้อ่าย กลับไม่ชอบให้คนยกย่องต่อหน้าคนอื่น เนื่องจากมีความอายที่จะได้รับการชมเชยจากสาธารณะเช่นนั้น เป็นต้น

4. การให้ความรับผิดชอบมากขึ้นและการให้อำนาจบารมีมากขึ้น

ไม่ว่าคนทุกคนหวังการที่จะมีความรับผิดชอบและอำนาจบารมีเพิ่มมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ก็มีคนจำนวนมากที่ทำงานภายในองค์การต้องการหนึ่งที่ต้องการที่จะมีความรับผิดชอบ มีอำนาจบารมีมากขึ้นจากการเป็นผู้บังคับบัญชา และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีการคาดหวังว่าจะได้รับสิ่งเหล่านี้จากการทำงาน ดังนั้นในการคิดแบบสร้างสรรค์ผู้บริหารควรจะใช้สิ่งเหล่านี้ อาทิ แผนของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้อำนาจและการมอบความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม เป็นเครื่องมือในการที่จะจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความมั่นคงและความปลอดภัย

ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย คือความปรารถนาที่จะหลุดพ้นจากความกลัวในสิ่งต่าง ๆ เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่งงาน การถูกลดตำแหน่ง และการสูญเสียรายได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่และแฝงอยู่ภายในจิตใจของทุกคน ระดับความต้องการของบุคคลในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย จะเป็นสิ่งที่สำคัญกว่าสิ่งอื่นใดทั้งหมด ซึ่งบุคคลประเภทนี้จะมีความอดกลั้นต่อความไม่สะดวกและการกระทำที่ไม่ยุติธรรมได้ เนื่องจากต้องการที่จะมีงานทำ หรือเพียงเพื่อกลัวว่าจะเสียโอกาสที่จะได้เงินตอบแทน คือ ขาดเงินจ่านานตอนออกจากงานนั่นเอง

แต่สิ่งที่มีความสำคัญและยากยิ่งประการหนึ่งที่นักบริหารจะต้องเผชิญก็คือ การจะกำหนดว่าควรจะให้มีความมั่นคงปลอดภัยมากน้อยเท่าใด ความมั่นคงปลอดภัยเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญมากอันหนึ่ง แต่การทำให้มีความมั่นคงปลอดภัยน้อยไปหรือมากเกินไปก็สามารถจะเป็นอันตราย ไม่ก่อประโยชน์ได้ หากให้น้อยไปคนงานก็จะแสวงหาแหล่งทำงานใหม่ที่มั่นคงกว่าให้ค่าจ้างดีกว่า หากได้มากเกินไปคนงานก็อาจจะมีพัฒนาความเฉื่อยชาในการทำงานขึ้นได้ และทำให้มีผลผลิตของการทำงานต่ำได้ ในองค์การบางองค์การทำให้มีความมั่นคงปลอดภัยในงานที่ทำ โดยให้การประกันว่า จะมีการจ้างต่อเนื่องกันไป ประสบความสำเร็จในการผลิตมาก ดังเช่นองค์การต่าง ๆ ในประเทศญี่ปุ่นและอเมริกา สิ่งนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าความมั่นคงในการทำงานเป็นองค์ประกอบอันหนึ่งที่เป็นสิ่งจูงใจอย่างดีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้

6. ความเป็นอิสระในการทำงาน

คนเราทุกคนก็มีความปรารถนาที่จะมีอิสระในการกระทำบางสิ่งบางอย่างด้วยตัวของเขาเองอยู่ทุกคน แม้กระทั่งในตัวของเด็กเราก็มักจะได้ยินพูดเสมอว่า "ปล่อยให้ผมทำตามที่ผมอยากจะทำบ้างเถิด" ความต้องการที่จะเป็นนายของตัวเองในการปฏิบัติงานบางอย่างในคนบางคนเป็นความปรารถนาที่รุนแรงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง การบอกทุกอย่างว่าควรจะทำอย่างไร จะเป็นการทำให้แรงจูงใจต่ำลงและทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำได้ ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันจะมีวิธีการแก้ความไม่พอใจ ซึ่งเกิดเนื่องจากการแจกแจงรายละเอียดและการอธิบายสิ่งต้องการแผน ซึ่งวิธีการนี้เราเรียกว่า Job Enrichment ซึ่งเป็นวิธีการที่จะวางรูปแบบของงาน ทำให้งานนั้นมีความน่าสนใจมากขึ้น ทำลายความสามารถมากขึ้น และมีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นนั่นเอง

7. โอกาสในด้านความเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว (Opportunity for Personal Growth)

คนส่วนมากต้องการหรือชอบที่จะมีการเจริญงอกงามหรือเจริญเติบโตทางด้านทักษะความสามารถทางด้านวิชาชีพ และประสบการณ์ เครื่องมือของการจูงใจที่ดีคือ การทำให้ความสนใจและดำเนินงานตามสัญญาณนั้น ๆ ในเรื่องโอกาสส่วนบุคคลที่จะมีการเจริญเติบโต มีทักษะ อันมีผลเนื่องมาจากการมีประสบการณ์ในการทำงานนั่นเอง ความปรารถนาที่จะมีความเจริญเติบโตหรือมีความเจริญงอกงามนั้น จะผูกแน่นกับความจริงที่ว่ามนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีจุดมุ่งหมาย มีเป้าหมายองค์การต่าง ๆ ที่มีการให้การฝึกอบรมและมีโครงการการศึกษา การเดินทางเพื่อดูงานนอกสถานที่ การหมุนเวียนงาน และการสร้างประสบการณ์จากการทำงานและจากเครื่องมือต่าง ๆ ส่วนแต่ใช้วิธีการการให้โอกาสในด้านความเจริญงอกงามส่วนบุคคลเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งนี้

8. โอกาสในการก้าวหน้า (Opportunity for Advancement)

สิ่งที่คล้ายคลึงกันมากกับการใช้วิธีการให้โอกาส มีการเจริญเติบโตเป็นการจูงใจ แม้ว่าไม่ใช่ทุกคนจะต้องการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ไปสู่ระดับที่สูงกว่าในองค์การ แต่ก็มีส่วนมากที่มีความต้องการโอกาสก้าวหน้าอันนี้ มีผู้สมัครงานที่มีศักยภาพสูงจำนวนไม่น้อยที่เปลี่ยนใจละทิ้งงานที่ได้ เมื่อได้ทราบว่า การเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานนั้นค่อนข้างจะช้าหรือทำได้ยากมาก สิ่งดึงดูดใจในองค์การใหม่ และมีความทะเยอทะยานก็คือ การที่กล้าโฆษณาว่า

"ท่านสามารถจะเป็นบุคคลที่เด่น ทันสมัยและก้าวหน้ารวดเร็วเช่นเดียวกับบริษัทของเรา ถ้าหากท่านเข้ามาทำงานกับเรา" แนนอนที่สุดว่า ความปรารถนาที่จะมีความก้าวหน้านี้แตกต่างกันในคนแต่ละคน บางคนอาจจะตกใจสะดุ้งกลัวในการที่หน่วยงานให้โอกาสในการก้าวหน้าไว้มาก ซึ่งสำหรับพวกเขาแล้ว ความปรารถนาที่จะมีความมั่นคงในงานเมื่อเทียบกับความปรารถนาที่จะมีความก้าวหน้า แต่ไม่มั่นคง เขาชอบองค์การที่ก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ ไม่หยุดยั้งก้าวหน้าเกินไปเนื่องจากเขาต้องการมีความมั่นคงในงานนั่นเอง

ข้อคิดบางประการสำหรับการจูงใจ

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะไม่มีสูตรหรือกฎที่ตายตัว ในการที่จะทำให้เกิดผลดีตามที่ต้องการได้เหมือนกับนักเคมีหรือนักฟิสิกส์ ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2536 : 238) ได้กล่าวไว้ว่า ความแตกต่างของบุคคลนั้นอุปมาเสมือนสารเคมีแต่ละอย่างและนักบริหารเปรียบได้กับนักเคมีที่มีสารเคมีนานาชนิดอยู่ในห้องทดลอง จะต้องคิดปรุงแต่งให้บังเกิดสารผสมที่กลมกลืนเข้ากันได้ทั้งในด้านวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การ นักบริหารจึงต้องซาบซึ้งถึงความรู้ ความสามารถ ตลอดจนนิสัยใจคอของผู้ร่วมงานแต่ละคน เสมือนดังนักเคมีที่ต้องรู้จักคุณสมบัติของสารเคมีทุกประเภท ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติการกิจบรรลु วัตถุประสงค์ด้วยความราบรื่นและเรียบร้อย ซึ่งสิ่งนี้เป็นเรื่องจริงโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับแรงจูงใจ แรงขับเหล่านี้วินิจฉัยได้จากสิ่งที่คุณคนผู้นั้นได้กระทำหรือได้พูดออกมา การวินิจฉัยดังกล่าวนี้มีความซับซ้อน เพราะว่าผู้ปฏิบัติงานหรือบุคคลนั้นอาจจะไม่มีจิตสำนึกถึง ไม่แสดงออกหรือแสดงออกให้ทราบไม่ชัดเจน และในขณะที่เดียวกันการกระทำอย่างหนึ่ง อาจจะแสดงออกถึงความต้องการหลายอย่างได้ เช่น ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งอาจจะปรับปรุงการทำงานของเขาเพื่อสนองตอบความต้องการของเขาทางด้านค่าจ้างที่มากขึ้น เพื่อการเลื่อนขั้นตำแหน่งหรือเพื่อเกียรติยศ การได้รับการยกย่องได้เช่นเดียวกัน แรงขับอันใดอย่างหนึ่งอาจจะสร้างความพอใจจากการที่ได้รางวัลตอบแทนเป็นสินน้ำใจหรือกิจกรรมหลาย ๆ อย่างได้ ความต้องการทางด้านสังคมของบุคคลคนหนึ่ง อาจจะได้มาโดยการแสวงหาความยอมรับจากกลุ่มผู้ร่วมงาน การร่วมทีมเล่นกีฬาต่าง ๆ หรือการเข้าร่วมโครงการภายในชุมชน เป็นต้น

ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจ

การบริหารงานองค์การในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน และโดยทั่วไป ก็เป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรทางด้านกำลังคนและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการต่าง ๆ มีความสำคัญมาก การศึกษาแนวการบริหารงานจำเป็นต้องพิจารณาให้เห็นถึงความสำคัญของการกิจการจัดการแต่ละชนิดมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ องค์การจะบรรลุถึงเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจะบังเกิดได้ก็ต่อเมื่อ ผู้บริหารเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจ และเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องาน (ใหญ่ชัย ช่างเรียน และสมปราชญ์ จอมเทศ. 2521 : 67) ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจจึงเป็นภาระที่สำคัญและยากยิ่งสำหรับผู้บริหาร การจูงใจเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนโดยตรง ซึ่งบุคคลแต่ละคนก็มีความคิดความต้องการแตกต่างกันออกไป จึงเกิดปัญหาในการสร้างแรงจูงใจที่ผู้บริหารต้องพิจารณา (ดารณี พานทอง พาลุสุข. 2530 : 290) ดังนี้

1. อะไรเป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจ มีความตั้งใจและความเต็มใจในการทำงานที่สุด
2. จะทำอย่างไรจึงจะสามารถหันเหความตั้งใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มุ่งปฏิบัติงานในหน้าที่โดยได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากการพิจารณาความสำคัญของแรงจูงใจจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่จะขาดเสียไม่ได้ และผลจากการจูงใจนี้จะเป็นผลต่อเนื่องไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ ฉะนั้นการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่ปฏิบัติงานได้แสดงถึงความรู้ ความสามารถเพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารงาน ในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานใดไม่มีการจูงใจในการทำงานแล้ว ก็ย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ผลงานย่อมตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างขาดประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยงานจึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้และฝึกฝนแล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน (กิตติมา ปรีดีศิลป. 2529 : 155)

ประโยชน์ของแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหารและหัวหน้างาน ที่จะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์การหรือทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์การเพราะการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการ ความจำเป็นและความเดือดร้อนของบุคคลในองค์การได้ จะทำให้ขวัญการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อาจแยกกล่าวถึงประโยชน์ของการจูงใจในการบริหารงานได้ดังนี้ (สุพัตรา สุภาพ. 2536 : 125 - 126)

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ และหมู่คณะเป็น การสร้างพลังรวมร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี ดังที่ว่า พลัส สงฆ์สุส สามัคคี
3. สร้างกำลังใจขวัญและทำในที่ที่สืบการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
5. ช่วยทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์การ เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในองค์การ เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและองค์การ
7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความ สุขกาย สุขใจในการทำงาน เพราะร่างกายที่แข็งแรงจะมีอยู่คู่กับหัวใจที่เป็นสุขเท่านั้น
8. แรงจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ การใช้กำลังบังคับหรือการ จูงใจแบบนิเสธอาจทำให้ประสิทธิภาพของงานต่ำ วิธีดังกล่าวไม่เป็นการจูงใจที่ดี และไม่ใช่วิธีแก้ปัญหามานการปฏิบัติงานที่ถูกต้องแต่อย่างใด การจูงใจแบบปฏิบัติเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องสนใจ ศึกษาถึงปัจจัยในอันที่จะก่อให้เกิดการจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีอยู่เสมอ และจะต้องเปรียบเทียบ สถานการณ์ของการจูงใจในขณะนั้นให้ถูกต้องเพื่อจะได้สรรหาใช้ เทคนิคการจูงใจได้ถูกต้องและ ก่อเกิด การแก้ไขไม่ถูกจุดนอกจากจะทำให้การจูงใจไม่ได้ผลและขวัญเสื่อมทรมแล้วยังสิ้นเปลือง

ค่าใช้จ่ายและเวลาอีกด้วย ผู้บริหารและผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องหมั่นตรวจสอบอยู่เสมอในเรื่อง การใช้การจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อธำรงรักษาลัทธิร่วมของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตาม ต้องการ เพื่อเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่จะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงาน ให้สนองวัตถุประสงค์ของ องค์การที่กำหนดไว้

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจในหน่วยงานเป็นภาระสำคัญประการหนึ่งสำหรับผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงโดยการศึกษากระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจและอาศัยแรงจูงใจเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรมีความพอใจในงาน ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความยินดี เต็มใจ และศรัทธา เพื่อผลสำเร็จของงาน แรงจูงใจเปรียบเสมือนแรงขับหรือแรงผลักดัน และเป็นความพยายามในการที่จะทำให้ความต้องการหรือเป้าหมายขององค์การได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจ นักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจซึ่งเป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความพอใจในการทำงานไว้มากมายหลายทฤษฎี สมพงษ์ เกษมสิน (2527 : 245) ได้กล่าวถึงทฤษฎีแรงจูงใจซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับมาสโลว์ (Maslow. 1954 : 80) ที่ว่า การจูงใจ ช่วยตอบสนองความต้องการของมนุษย์ได้ ซึ่งแนวคิดนี้มนุษย์ทุกคนมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีสิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่นก็จะเกิดขึ้นอีก มาสโลว์ เรียกว่า ลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้น คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

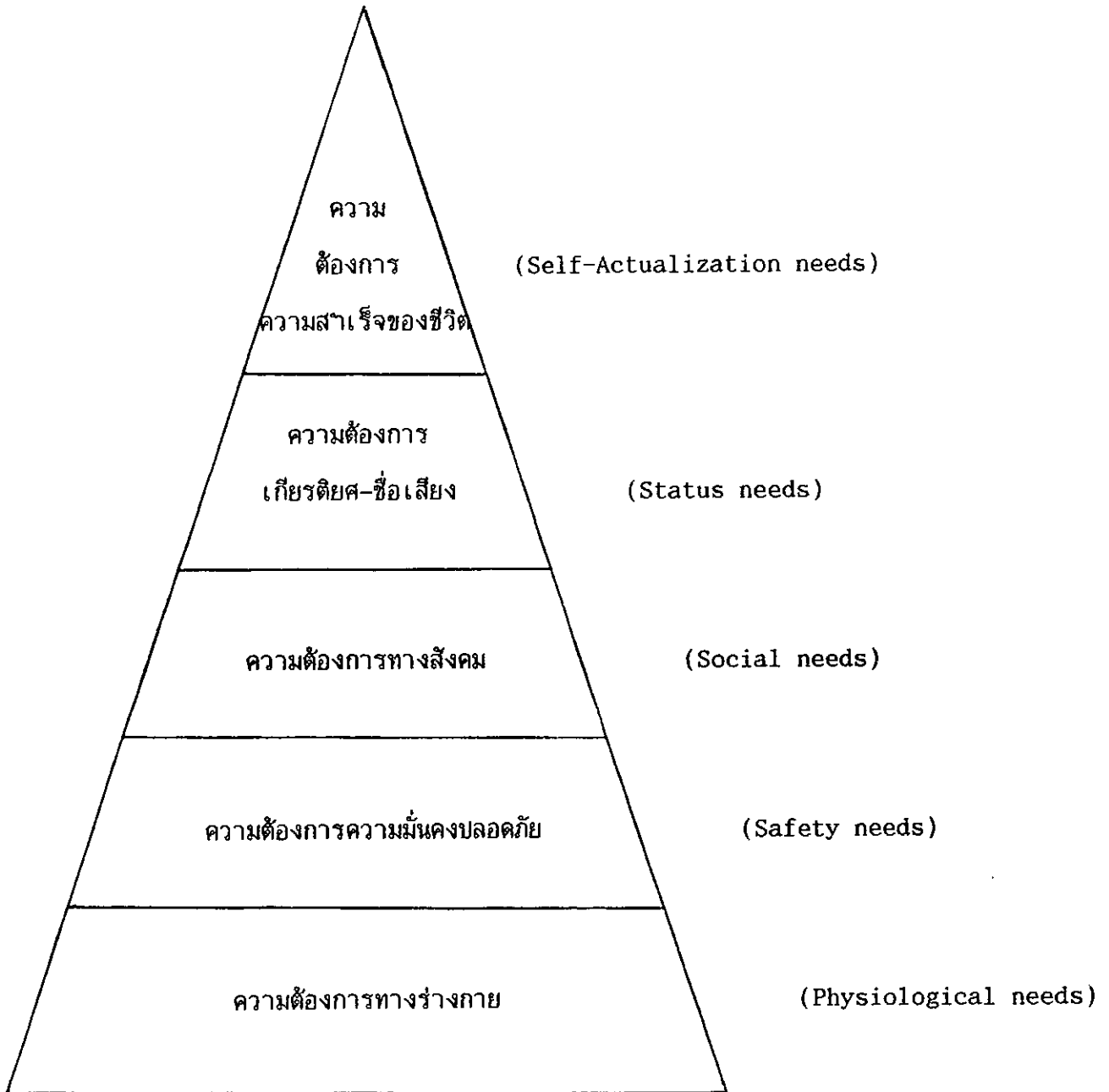
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety of Security Needs) เป็นความต้องการให้ตนเองปลอดภัยจากอันตรายทุกด้าน ความต้องการความมั่นคงในการทำงาน ตลอดจนความมั่นคงทางฐานะและเศรษฐกิจ

3. ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs) เป็นความต้องการที่จะให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงหรือฐานะทางสังคม (Esteem or Status Needs) เป็นความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ต้องการเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระในการตัดสินใจ

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self-Actualization or Self-Realization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เช่น ความต้องการอยากเป็นหัวหน้าสูงสุดของหน่วยงาน ความต้องการอยากเด่นทางใดทางหนึ่งโดยเฉพาะ

ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์
(Maslow's Hierarchy of Needs)



ภาพประกอบ 3 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์

นอกจากทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) แล้ว ทฤษฎีความต้องการ หรือ อี อาร์ จี ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's E.R.G. Theory) ซึ่งทฤษฎีนี้ได้พัฒนาขึ้นโดยยึดถือพื้นฐานความรู้มาจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ จะมีเนื้อหาบางประการแตกต่างกัน ซึ่ง เทพพนม เมืองแมน และสรวง (2529 : 26 - 27) สรุปว่า Alderfer ได้จำแนกความต้องการของมนุษย์เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Existing Needs) ความต้องการที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ รวมความต้องการทางด้านกายภาพกับความต้องการทางด้านความปลอดภัยทางด้านวัตถุที่อธิบายถึงความต้องการสองขั้นตอนแรกในทฤษฎีการจูงใจของ Maslow เข้าไว้ด้วยกัน และความต้องการแบบนี้จะเป็นแบบที่ว่า หากมีผู้หนึ่งได้รับความต้องการที่ว่านี้ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะต้องเป็นฝ่ายเสียความต้องการนี้ไป

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness) ความต้องการนี้ก็คือความต้องการในด้านที่จะมีสัมพันธ์และดำรงรักษาความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ อาทิ กับสมาชิกภายในครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนหรือบุคคลที่ตนเองมีความเกี่ยวพันด้วย ความต้องการนี้ตรงกันข้ามกับความต้องการดำรงชีวิต ความพอใจของพวกเขา จะขึ้นอยู่กับ การแบ่งส่วนซึ่งกันและกัน ความเข้าใจร่วมกัน และอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกัน

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ความต้องการนี้เป็นผลจากการที่บุคคลเข้ามีส่วนร่วมอย่างจริงจังกับสภาพแวดล้อมของเขา อาทิ ครอบครัว งาน และกิจกรรมด้านสันติภาพ ความพอใจในการเจริญก้าวหน้านี้ได้มาจากการที่บุคคลนั้นเผชิญปัญหาในสภาพแวดล้อมที่ทำให้เขาได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ หรือได้พัฒนาความสามารถให้เพิ่มมากขึ้น

ความต้องการขั้นพื้นฐานทั้ง 3 ประการ แต่ละประการของทฤษฎีการจูงใจ E.R.G. อธิบายได้ารูปของเป้าหมายที่ทำให้ต้องมีการดำเนินงานเพื่อให้ได้เป้าหมายที่ต้องการนั้นมาารูปของขบวนการ จากขบวนการนี้เองจึงจะได้รับความพึงพอใจที่ต้องการได้ สำหรับความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต เป้าหมายก็คือ สิ่งของที่เป็นวัตถุ และขบวนการก็เป็นเพียงการทำให้วัตถุนั้นมาให้อพเพียงแก่ความต้องการเท่านั้น และเมื่อสิ่งของนั้นมีน้อยหรือหายาก ขบวนการก็จะกลายเป็นการแพ้-ชนะ และการที่คนหนึ่งได้รับประโยชน์ก็จะมีสัมพันธ์กับฝ่ายที่เสียประโยชน์

ในด้านความต้องการความสัมพันธ์ เป้าหมายคือ การมีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น (บุคคลหรือกลุ่ม) และขบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายนั้น คือ การแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกร่วมที่มีต่อกัน สำหรับความต้องการความเจริญก้าวหน้า เป้าหมายก็คือสภาพสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ และจะมีขบวนการร่วมแบบต่าง ๆ ของบุคคลคนหนึ่งที่จะสามารถแยกแยะความแตกต่างและการผสมผสานตัวเองได้ในฐานะที่เป็นมนุษย์ที่จะดำเนินชีวิตในสภาพแวดล้อมนั้นได้

สำหรับทฤษฎีแรงจูงใจที่ใช้เป็นหลักในการศึกษาครั้งนี้ คือ ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอรัลด์เบอร์กและคณะ ซึ่งเป็นทฤษฎีหนึ่งซึ่งรู้จักกันอย่างแพร่หลายในบรรดานักบริหาร ทฤษฎีนี้มีชื่อเรียกหลายชื่อด้วยกัน อาทิ Motivation - Maintenance Theory, Dual Factor Theory หรือ Motivation - Hygiene Theory (เสาวรส เกียรติสาร. 2534 : 30) Herzberg และคณะได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์โดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีจำนวนมากกว่า 200 คน จากโรงงาน 11 แห่ง ในเขตเมืองพิตสเบิร์ก มลรัฐเพนซิลเวเนีย เพื่อที่จะทราบถึงผลต่อเนื่องของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตการทำงานของผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อจะหาว่าองค์ประกอบอะไรที่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกในด้านที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงานและความไม่สบายความเป็นทุกข์ในการทำงาน ดังนั้น ทฤษฎีนี้จึงมุ่งที่ต้องการทราบว่า "ผู้ปฏิบัติงานต้องการอะไรจากงานของเขา" และสรุปได้ว่ามีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการทำงานของคนงาน ปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้แบ่งได้เป็น 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบงานของแต่ละคน ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ (กรองจิตต์ พรหมรักษ์. 2529 : 18 - 19 ; อ้างอิงมาจาก Herzberg. 1959 : 125 - 130)

ก. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยตัวกระตุ้น (Motivation Factor) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับเรื่องงานโดยตรง ซึ่งทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน บุคคลจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตจากปัจจัยนี้ ซึ่งประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มใจในผลสำเร็จของงาน เมื่อเขาได้ทำงานหรือสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ ปัจจัยนี้ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด

2. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยยอมรับนับถือ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือบุคคลอื่น ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ปัจจัยนี้มักจะเกิดขึ้นควบคู่กับความสำเร็จในงาน

3. ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ งานที่ต้องใช้ความคิด ประดิษฐ์คิดค้นหาสิ่งใหม่ ๆ แบบใหม่ ๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมมากเกินไป

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

ข. ปัจจัยคำจูนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่ใช้คำจูนหรือบำรุงรักษาจิตใจของบุคคลให้ทำงาน แต่มิได้เป็นสิ่งจูงใจผู้ปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน หากไม่มีปัจจัยนี้หรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การจะส่งผลให้บุคคลในองค์การนั้นเกิดความไม่ชอบงานปัจจัยนี้ประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การทำงานซ้ำซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจ และการดำเนินการที่ขาดความเป็นธรรม ตลอดจนการบริหารงานที่ไร้ประสิทธิภาพ

2. วิธีการบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ความสามารถในการปกครอง มีอคติ ไม่ยุติธรรม รวมทั้งไม่สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีได้

3. สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาไม่มีมนุษยสัมพันธ์ วางตนสูง และไม่ให้ความสนทนากันเองกับผู้ร่วมงาน

4. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) หมายถึง การที่ต่างคนต่างทำงานโดยไม่คำนึงถึงมิตรภาพ มีการแข่งขันชิงดีชิงเด่นและเอาตัวรอดโดยการหักหลังผู้อื่น

5. สภาพการทำงาน (Work Conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานไม่เหมาะสม เช่น สถานที่ตั้งทํางานไม่ดี ไม่มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานปริมาณงานมีมากหรือน้อยเกินไป

จากแนวคิดของ Herzberg ปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยสุขอนามัยนั้นจะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทํา และตัวกระตุ้นจะมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทํา ปัจจัยสุขอนามัยจะช่วยให้คนสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งทีทำให้เกิดความไม่พอใจต่าง ๆ แต่ในขณะเดียวกันปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นจะทำให้คนมีความสุขหรือมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ ทฤษฎีของ Herzberg ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีทัศนคติเกี่ยวกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสองประการ คือ สิ่งทีทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขและสิ่งทีทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสุข ข้อสมมติฐานของทฤษฎีการจูงใจในสมัยเดิมมักจะถือว่าสิ่งจูงใจทางการเงิน การปรับปรุงในเรื่องของความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ย่อมจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลผลิต การขาดงานและการออกจากงานที่น้อยลง ซึ่งเป็นข้อสมมติฐานที่ผิดพลาด ปัจจัยเหล่านี้ทั้งหมดเพียงแต่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทําและไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นเท่านั้นเอง ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นเท่านั้นจึงจะเป็นสิ่งจูงใจต่อการเพิ่มขึ้นของผลผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชา (สมัยศ นาวีการ. 2521 : 100 - 101) ดังนั้น การนำทฤษฎีของเฮอริสเบอร์กไปประยุกต์นั้น จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองด้านควบคู่กันไปด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงานก็มีส่วนสำคัญไม่น้อย โดยเฉพาะในสภาพสังคมปัจจุบันซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญก้าวหน้ามาก นอกจากจะช่วยสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 78) และถ้าหากพิจารณาทฤษฎีแรงจูงใจรวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ทีส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการทำงาน ดังทีได้กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าการจูงใจหรือการใช้ปัจจัยในลักษณะที่เป็นรูปธรรมอันได้แก่ การตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย การให้ผลตอบแทนในรูปเงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ต่าง ๆ ฯลฯ ส่วนในลักษณะนามธรรม เช่น การตอบสนองความต้องการยกย่องนับถือ การยอมรับความสำเร็จในงานที่ทํา การให้ความเป็นมิตร ความผูกพันแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งสำหรับผู้บริหารแล้ว สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งงานเ่งทีผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาจัดปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวให้เหมาะสมกับบุคลากรในองค์การซึ่งมีความแตกต่างกัน เพื่อจูงใจและโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้ประสานสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันอันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การในที่สุด

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบผู้นำ

งานวิจัยในประเทศ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแบบของผู้นำ มีผู้ให้ความสนใจศึกษาหลายท่าน ดังนี้

เวช ศรีละมูล (2522 : 29 - 38) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าคณะวิชาที่มีลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ในวิทยาลัยครูภาคใต้ โดยใช้หัวหน้าคณะวิชา ในวิทยาลัยครูภาคใต้ 15 คน และอาจารย์อีกจำนวน 280 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า ในการจำแนกแบบผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย แบบอิตาเลียน และแบบเสรีนิยม ในอัตรา 6 : 5 : 4 ตามลำดับ ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่มีหัวหน้าคณะวิชาเป็นผู้นำแบบอิตาเลียน แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม ต่างก็อยู่ในระดับปานกลาง โดยอาจารย์ที่มีหัวหน้าคณะวิชาเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงกว่าอาจารย์ที่มีหัวหน้าคณะวิชาแบบอิตาเลียนและแบบเสรีนิยม เมื่อทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่มีหัวหน้าคณะวิชาเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ แล้ว ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด

ประกอบ พรหมรักษ์ (2523 : 43 - 48) ทำการวิจัยเรื่องลักษณะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่พึงปรารถนาของครูโรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นครูฝ่ายปฏิบัติการสอน จำนวน 510 คน ผลของการวิจัยปรากฏว่า แบบของผู้นำของครูใหญ่แบบประชาธิปไตย และแบบอิตาเลียนเป็นที่พึงปรารถนาของครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุมากกว่าครูที่มีอายุน้อย และครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย แบบผู้นำของครูใหญ่แบบประชาธิปไตยเป็นที่พึงปรารถนาของครูเพศชายมากกว่าครูเพศหญิง แบบผู้นำของครูใหญ่แบบอิตาเลียนและแบบเสรีนิยม เป็นที่พึงปรารถนาของครูโรงเรียนประถมศึกษา เพศชายกับเพศหญิงไม่แตกต่างกัน แบบผู้นำของครูใหญ่ทั้ง 3 แบบ เป็นที่พึงปรารถนาของครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวุฒิต่ำกว่าครูวุฒิต่ำไม่แตกต่างกัน แบบผู้นำของครูใหญ่แบบเสรีนิยม เป็นที่พึงปรารถนาของครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุน้อยกับครูอายุมาก และครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกับครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากไม่แตกต่างกัน ครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุน้อย วุฒิต่ำ เพศหญิงมีประสบการณ์ในการทำงานมาก

และมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ต้องการครูใหญ่ที่เป็นผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าครูใหญ่ที่เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยและแบบอัตตาธิปไตย ส่วนครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุมาก วุฒิต่ำ เพศชายนั้นต้องการครูใหญ่ที่เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยและแบบเสรีนิยมมากกว่าครูใหญ่ที่เป็นผู้นำแบบอัตตาธิปไตย และต้องการครูใหญ่ที่เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยกับแบบเสรีนิยมไม่แตกต่างกัน จากการวิจัยครั้งนี้พอสรุปได้ว่าครูโรงเรียนประถมศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิต้องการผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบประชาธิปไตย และแบบอัตตาธิปไตยตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นอกจากนี้ ไพโรจน์ อ้าวังโส (2530 : 54 - 58) ได้ศึกษาเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความต้องการของครูสังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นครูฝ่ายปฏิบัติการสอน จำนวน 483 คน ผลการศึกษาพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบประชาธิปไตยเป็นที่ต้องการของครูโรงเรียนประถมศึกษา เพศชายมากกว่าเพศหญิง ครูที่มีอายุมาก มากกว่าครูที่มีอายุน้อย และครูที่มีวุฒิต่ำ มากกว่าครูวุฒิสอง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบอัตตาธิปไตย เป็นที่ต้องการของครูเพศหญิง มากกว่าครูเพศชาย ครูอายุมาก มากกว่าครูที่มีอายุน้อย และครูวุฒิต่ำมากกว่าครูวุฒิสอง ส่วนแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบเสรีนิยม เป็นที่ต้องการของครูวุฒิสองมากกว่าครูที่วุฒิต่ำ และครูที่มีประสบการณ์น้อย มากกว่าครูที่มีประสบการณ์มาก สำหรับผู้นำแบบประชาธิปไตย และแบบอัตตาธิปไตยเป็นที่ต้องการของครูที่ประสบการณ์มากและที่มีประสบการณ์น้อยไม่แตกต่างกัน และสรุปว่าครูสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แบบเสรีนิยมมากกว่าแบบอื่น ๆ โดยมีความต้องการแบบของผู้นำแบบประชาธิปไตย และอัตตาธิปไตย รองลงมาตามลำดับ

ชวน สุวรรณลิขิต (2531 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูอาจารย์ฝ่ายปฏิบัติการสอน 364 คน ผลการศึกษานี้ปรากฏว่าความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบประชาธิปไตยอยู่ในระดับมาก แบบเสรีนิยมและแบบอัตตาธิปไตยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการเปรียบเทียบระดับความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่แตกต่างกันด้านเพศ อายุ วุฒิ และประสบการณ์ทำงานของครู อาจารย์ ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง พบว่าความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

แบบเสรีนิยม ตามทัศนะของครู อาจารย์ที่มีวุฒิต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งสามแบบ ตามทัศนะของครู อาจารย์ที่มีเพศ อายุและประสบการณ์ทำงานต่างกัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับ ส. สมบัติ มีสุนทร (2533 : 79 - 83) ศึกษาเรื่องแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความต้องการของครู อาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นครู อาจารย์ฝ่ายปฏิบัติงานสอน จำนวน 338 คน ผลการศึกษาพบว่าความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบประชาธิปไตยอยู่ในระดับมากกว่าผู้นำแบบอิตาเลียนและแบบเสรีนิยม และผลการเปรียบเทียบระดับความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความต้องการของครู อาจารย์ สังกัดโรงเรียนเดียวกันที่แตกต่างกันด้านเพศ อายุ วุฒิ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสอน ปรากฏว่าความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม ตามความต้องการของครู อาจารย์ ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสอนที่ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบอิตาเลียนตามความต้องการของครู อาจารย์ที่มีเพศ อายุ วุฒิ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสอนต่างกัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยต่างประเทศ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำในต่างประเทศ มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษา อาทิ

ชอร์ (ส. สมบัติ มีสุนทร. 2531 : 53 ; อ้างอิงมาจาก Shaw. 1955 : 127 - 134) ได้ศึกษาอิทธิพลของผู้นำ 2 แบบ คือ เปรียบเทียบผู้นำแบบอิตาเลียนกับผู้นำแบบประชาธิปไตย เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการทำงาน โดยทำการทดลองกับนักศึกษาระดับวิทยาลัย เมื่อแบ่งนักศึกษาออกเป็นกลุ่มละ 4 คน แล้วให้ร่วมกันแก้ปัญหาเลขคณิต จำนวน 3 ข้อ นักศึกษาแต่ละกลุ่มใช้การสื่อสารภายในกลุ่มกับโดยวิธีเขียนสารติดต่อกัน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบอิตาเลียนทำงานได้เร็วกว่า และมีคำตอบถูกมากกว่า ตลอดจนจำนวนครั้งในการสื่อสารก็น้อยกว่า แต่ในขณะที่เดียวกันพบว่าสมาชิกของกลุ่มที่มีหัวหน้าเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีผลงานสูงทั้งคุณภาพและปริมาณ สมาชิกในกลุ่มมีความผูกพันและรับผิดชอบ

ร่วมกัน มีความพอใจในกลุ่มของตนมากกว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผลการศึกษาของซอร์ จึงตรงกับผลการวิจัยของ เลวิน และคนอื่น ๆ นอกจากนี้ยังพบผลการวิจัยที่ทำให้เชื่อได้ว่า การเป็นผู้นำที่ดีของแบบอัตตาธิปไตยนั้น เป็นได้ง่ายกว่าการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530 : 71 - 72 ; อ้างอิงมาจาก Tennen Baum and Schmidt. 1957 : 95 - 101) ได้กล่าวถึงการศึกษาผู้นำทั้งสามแบบมาว่า ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยมีลักษณะมุ่งงานหรือ Task - Oriented ซึ่งมักจะใช้อำนาจของตนเองให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม ส่วนผู้นำแบบประชาธิปไตยมีลักษณะมุ่งคนหรือกลุ่มของคน เรียกว่า Group - Oriented ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญแก่ผู้ตามมากตามความเหมาะสม มีบ่อยครั้งที่พฤติกรรมผู้นำประเภทนี้ออกไปนอกขอบข่ายจนกลายเป็นประเภทแบบตามสบาย หรือ เสรีนิยมคือเป็นผู้นำที่จะให้อิสระอย่างเต็มที่แก่กลุ่มผู้ตามของตน ใครจะทำอะไรก็ได้ไม่มีการกำหนดนโยบายหรือขั้นตอนในการทำงานแต่อย่างใด ต่างคนต่างทำ ไม่มีใครคนใดคนหนึ่ง ที่พยายามสอดแทรกหรือสร้างอิทธิพลของตนให้เหนือคนอื่น ซึ่งในสภาพของความเป็นจริงนี้ บรรยายภาคแบบตามสบายนี้ถือว่าเป็นบรรยากาศของการขาดผู้นำ ผู้วิจัยทั้งสองยอมรับพฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบ (อัตตาธิปไตยและประชาธิปไตย) แบบแรกเน้นที่งานและแบบหลังเน้นที่คน และมนุษยสัมพันธ์ ผลจากการศึกษาสอดคล้องกับเลวิน และไวท์

แคสเซล และสแตนนิค (Cassel and Stanick) ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยได้นำแบบสอบถามชื่อแบบประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำ (LAE : The Leadership Ability Evaluation) มาใช้เพื่อการศึกษาสถานการณ์ที่กลุ่มตัวอย่างต้องเกี่ยวข้องกับ การเป็นผู้นำหรือเป็นผู้นำโดยให้กลุ่มตัวอย่างเลือกพฤติกรรมที่เขาปรารถนาจะทำ เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่กำหนดให้ ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะไปสู่เป้าหมาย ผลการศึกษาพบว่า มีลักษณะแตกต่างกันระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำ ลักษณะผู้นำที่ศึกษาตามแบบทดสอบแบ่งเป็น 4 แบบ คือ ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายการตัดสินใจเป็นไปอย่างต่างคนต่างทำไม่ขึ้นแก่กัน ผู้นำไม่มีอิทธิพลชักจูงสมาชิกในกลุ่มลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผู้นำที่คำนึงถึงความร่วมมือ มีการตัดสินใจโดยการประชุมปรึกษาหารือกัน แนวคิดของลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นที่ต้องการของสมาชิกในกลุ่ม ลักษณะผู้นำแบบอัตตาธิปไตยเป็นผู้นำที่แสดงออกทางก้าวร้าวนี้ใช้การตัดสินใจของผู้นำคนเดียว

ถืออำนาจเป็นใหญ่ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกแต่อย่างใด (กรี รังสิวราวัณษ์.

2531 : 38 ; อ้างอิงมาจาก Cassel and Stanick. 1961 : 3 - 4)

ยูริส (มณูญ แสงเจริญ. 2531 : 28 ; อ้างอิงมาจาก Uris. 1964 : 28)

ได้ศึกษาการทำงานของสมาชิกในกลุ่มที่มีหัวหน้าในลักษณะต่างกัน ด้วยการสังเกตบรรยากาศ พฤติกรรม และความรู้สึกของสมาชิกในแต่ละกลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า ในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบประชาธิปไตยนั้น สมาชิกมีความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้า และสมาชิกแต่ละคนอยู่ในลักษณะเป็นเพื่อนกัน และมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย การทำงานมีระบบและราบรื่น ผลงานก้าวหน้า ถึงแม้หัวหน้าไม่อยู่ก็ทำงานได้ตามปกติ สำหรับกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบอิตาเลียนนิยม สมาชิกมีพฤติกรรมก้าวร้าว นอกจากนั้นสมาชิกบางคนพยายามทำตัวเป็นคนสนิทของหัวหน้าอีกด้วย เมื่อหัวหน้าไม่อยู่ งานจะหยุดชะงัก เพราะขาดผู้ตัดสินใจ ทำให้งานดำเนินไปอย่างล่าช้าและขาดการคิดริเริ่ม สำหรับกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบเสรีนิยมนั้นการทำงานเป็นไปอย่างล่าช้าและขาดการคิดริเริ่มเช่นกัน การทำงานเป็นแบบต่างคนต่างทำขาดประสิทธิภาพ สมาชิกของกลุ่มอยู่กันภายในลักษณะที่ไม่เอื้อเพื่อต่อกัน ไม่มีการตัดสินใจในการทำงาน และทำงานแบบแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ผลการศึกษาของยูริสจึงสอดคล้องกับการศึกษาของ ลีฟพิทท์ และไวท์ ในปี ค.ศ. 1943

วอร์ริค (นภาพร ไวย้อง. 2537 : 50 ; อ้างอิงมาจาก Warrick. 1973 :

3095 - 3096 - A) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ลักษณะผู้นำ โดยเน้นหนักไปทางแบบของผู้นำแบบต่าง ๆ กับความสามารถในการปรับตัวที่ส่งผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานของคนงาน

- โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นคนงานจำนวน 150 คน เพื่อต้องการทราบแนวทางการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของคนงานมากกว่า ผู้นำแบบอิตาเลียนนิยม และผู้นำแบบตามสบาย ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ เลวิน ลีฟพิทท์ ไวท์ และผู้วิจัยคนอื่น ๆ แต่แบบของผู้นำอีก 2 แบบ คือ แบบอิตาเลียนนิยม และแบบเสรีนิยม มีความแตกต่างไป จากผลการวิจัยของ เลวิน ลีฟพิทท์ และไวท์ โดยวอร์ริค พบว่า สมาชิกยังมีความพอใจต่อผู้นำแบบอิตาเลียนนิยมมากกว่าผู้นำแบบเสรีนิยม

จากผลการวิจัยแบบผู้นำดังที่ได้กล่าว พอสรุปได้ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนั้น ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการทำงานมากที่สุด ส่วนผู้นำแบบอิตาเลียนนิยมเป็นแบบผู้นำที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจรองลงมา สำหรับผู้นำแบบเสรีนิยมผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจน้อยที่สุด เนื่องจากผู้นำ

แบบนี้ถึงแม้ว่าจะมีอิสระเสรีในการทำงานมาก แต่ค่อนข้างจะขาดรูปแบบและระบบการทำงานที่ดี ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระมากเกินไปซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากแรงจูงใจ งานวิจัยเหล่านี้ได้อาศัยหลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจทั้งสิ้น ผลงานวิจัยมีดังนี้

1 งานวิจัยของ จีรภรณ์ กาญจนไพฑูริย์กุล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา โดยเก็บข้อมูลจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย และวิทยาลัยการค้า ซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่บุคคล เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี และเจ้าหน้าที่พัสดุ รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 368 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการทำงาน 5 ด้าน คือ งาน ค่าจ้างและสวัสดิการ การปกครอง บังคับบัญชา สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงและความก้าวหน้า โดยผู้วิจัยดัดแปลงมาจากแบบสอบถามของ สมิท เคนดอล และฮูลิน (Smith, Patricia C, Kendal, Lorne M. and Hulin, Charles L.) ผลการวิจัยปรากฏว่า สภาพการทำงานแต่ละด้านและความพึงพอใจในงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาสภาพการทำงานทั้ง 5 ด้าน พบว่า สภาพการทำงานด้านการปกครองบังคับบัญชาของบุคลากรสายสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และสภาพการทำงานด้านความมั่นคงและความก้าวหน้ามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (จีรภรณ์ กาญจนไพฑูริย์กุล. 2527 : บทคัดย่อ)

2 กรองจิตพร พรหมรักษ์ (2529 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลและไม่ได้รับรางวัล โดยศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดเดียวกัน สังกัดกองการมัธยมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 209 คน แยกพิจารณาตามรายปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ผลการศึกษาพบว่าบรรณารักษ์ที่ได้รับรางวัลและไม่ได้รับรางวัลมี

แรงจูงใจในการทำงานในปัจจุบันแต่ละด้านของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกันโดยบรรณาจารย์ที่ได้รับรางวัลมีแรงจูงใจในการทำงานทั้งในปัจจุบันจูงใจและปัจจัยค้ำจุนสูงกว่าบรรณาจารย์ที่ไม่ได้รับรางวัล ส่วนบรรณาจารย์ที่ได้รับรางวัลในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีแรงจูงใจในการทำงานในปัจจุบันแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

๓.บรรณาจารย์ราชเมธี (2529 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ลักษณะส่วนตัวและแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงานกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 3 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูฝ่ายปฏิบัติการสอน จำนวน 332 คน ผลการศึกษาปรากฏว่าระดับแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังของครู และความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลตอบแทนที่เป็นสาเหตุให้เกิดแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังอยู่ในระดับมาก คือ ด้านความภูมิใจในตัวเอง ความเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน การได้พัฒนาทักษะและความสามารถของตัวเอง การได้รับความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน ได้อิสระในการทำงาน และแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ

๔.งานวิจัยของ อาวีรัตน์ หิรัญโร ศึกษาเรื่อง แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 151 คน และอาจารย์ จำนวน 755 คน ผลการศึกษาปรากฏว่าระดับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์จากปัจจัยกระตุ้นที่อยู่ในระดับมากคือ ลักษณะของงาน และความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน แต่ปัจจัยอื่น ๆ ของแรงจูงใจ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนอาจารย์ที่มีอายุ ประสบการณ์การทำงานและระดับเงินเดือนแตกต่างกันมีแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับลักษณะของงานซึ่งเป็นปัจจัยกระตุ้นการนิเทศงานและเงินเดือนซึ่งเป็นปัจจัยค้ำจุนส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของอาจารย์ (อาวีรัตน์ หิรัญโร. 2532 : บทคัดย่อ)

ชนินทร์ เกตุชา (2532 : 143 - 146) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูอาจารย์เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้จูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 9 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานสอน จำนวน 621 คน พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการจูงใจครูอาจารย์ในด้านจัดสายการบังคับบัญชา ด้านการมอบหมายงาน การปกครองบังคับบัญชา การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูอาจารย์ และการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก

ส่วนการจุใจในด้านกาทำให้มีส่วนร่วมในงาน การสนับสนุนให้ก้าวหน้า การพิจารณาความดีความชอบ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การทำให้การยกย่องชมเชยและด้านการทำให้การยอมรับนับถือ อยู่ในระดับน้อย สำหรับความคิดเห็นของครูอาจารย์ระหว่างโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด ในทุกด้านรวมกันพบว่า มีความเห็นไม่แตกต่างกัน

6 ยงยุทธ สุคนธปฏิภาค (2532 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรม วิทยาลัยเทคนิคภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา" การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรม กลุ่มวิทยาลัยเทคนิคภาคกลาง ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดความพึงพอใจในการทำงานของ Michael Beer มาศึกษาความพึงพอใจในงาน และได้แนะแนวคิดของ เฮอส์สเบอร์ก และคณะ มากำหนดเป็นกรอบในการวิจัยเรื่ององค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 10 องค์ประกอบ คือ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน สภาพและเงื่อนไขในการทำงาน และการปฏิบัติงาน การบริหารของผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถาม จำนวน 615 ฉบับ ไปยังกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครู - อาจารย์ที่ทำการสอนทางด้านช่างอุตสาหกรรม 6 สาขาวิชา ในวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคกลาง ผลการวิจัย พบว่า

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรม กลุ่มวิทยาลัยเทคนิคภาคกลาง อยู่ในระดับสูง และครูช่างอุตสาหกรรมเห็นด้วยกับองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้ง 10 องค์ประกอบ ในระดับปานกลาง
2. องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรม กลุ่มวิทยาลัยเทคนิคภาคกลาง มี 5 องค์ประกอบ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ดังนี้ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการทำงาน ความมั่นคงในงานที่ทําและการปฏิบัติงานในการบริหารของผู้บังคับบัญชา

7 ณรงค์ ประชาเดชสุวัฒน์ (อังคณา โกสีย์สวัสดิ์. 2534 : 35 - 36 ; อ้างอิงมาจาก ณรงค์ ประชาเดชสุวัฒน์. 1985 : 1828 - A) ทำการวิจัยเรื่องที่มาของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของอาจารย์ในสถานศึกษาอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่ทำให้อาจารย์พอใจตามทัศนะของอาจารย์เอง คือ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ และการได้รับการยอมรับ
2. ปัจจัยที่ทำให้อาจารย์พอใจตามทัศนะของผู้บริหาร คือ - ความสำเร็จในงานที่ทำ และการได้รับการยอมรับ
3. อาจารย์มีความเห็นว่า ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยคำจุนเป็นที่มาของความไม่พึงพอใจ
4. ผู้บริหารมีความเห็นว่า ปัจจัยคำจุนเป็นที่มาของความไม่พึงพอใจ

งานวิจัยในประเทศ

เซอร์จิโอวันนี (ซินินทรีย์ เกตุธา. 2532 : 50 ; อ้างอิงมาจาก Sergiovanni. 1967 : 249 - 260) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความพอใจและไม่พอใจในการทำงานของครูจำนวน 3,382 คน ที่เมือง มอนโร มลรัฐนิวเจอร์ซีย์ โดยอาศัยทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮอร์สเบอร์ก พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดทัศนคติของครูมีสูงได้แก่ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ส่วนด้านที่ทำให้ครูมีทัศนคติที่ต่ำคือสภาพแวดล้อมจากการทำงาน และสิ่งที่ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ ซึ่งอยู่ในระดับที่ครูสามารถรับได้คือ ความยุติธรรมจากการปกครองบังคับบัญชา นโยบาย และการบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพที่ดีของที่ทำงาน

จ. แจ็คสัน (Jackson. 1975 : 7560 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์สเบอร์ก โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในผู้บริหารระดับกลาง และเพื่อเปรียบเทียบการรับรู้เรื่องความพึงพอใจงานของผู้บริหาร ระดับกลางกับผู้บริหารระดับที่สูงกว่า โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 422 คน และผู้บริหารระดับสูง จำนวน 337 คน ผลของการวิจัยพบว่าทั้งผู้บริหารระดับกลางและระดับที่สูงกว่า มีความพึงพอใจในปัจจัยจูงใจ อันได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และลักษณะของงานมากกว่าปัจจัยคำจุน ซึ่งเป็นการสนับสนุนทฤษฎีของเฮอร์สเบอร์กที่ว่า ผู้ปฏิบัติงานพอใจในปัจจัยจูงใจมากกว่าปัจจัยคำจุน แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยคำจุนก็เป็นปัจจัยที่มีส่วนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

10 แมนนิง (สนธิ์ คชสิทธิ์. 2524 : 19 ; อ้างอิงมาจาก Manning. 1977 : 40282 - A) ศึกษาเรื่อง สภาพความพึงพอใจและสภาพความไม่พึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอรัลด์เบอร์ก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ อาจารย์ จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์ โดยให้กลุ่มตัวอย่างบรรยายถึงเหตุการณ์ที่ดีและไม่ดีในการทำงาน แล้วนำเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทั้งปัจจัยทั้งสองของเฮอรัลด์เบอร์ก ซึ่งผลของการวิจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจของเฮอรัลด์เบอร์กในด้านความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ การรับผิดชอบที่สูงและการที่มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในการงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีค่าสำคัญมากเป็นตัวจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะความสำเร็จในการทำงานและการยอมรับนับถือเห็นว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และงานที่ทำอยู่นั้นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นปัจจัยค่าจูง ส่วนปัจจัยค่าจูงของเฮอรัลด์เบอร์กที่เกี่ยวกับการบริหารงาน การปกครอง บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และชุมชนถือว่าเป็นตัวค่าจูงและเห็นว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญที่สุด ส่วนความสัมพันธ์กับคณะกรรมการโรงเรียนเห็นว่าเป็นตัวจูงใจ สำหรับอายุ ระยะเวลาการทำงาน ความเห็นเกี่ยวกับอาชีพ และจุดมุ่งหมายของการทำงานในอนาคต ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับองค์ประกอบของปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยค่าจูง

11 สโลภ สุตสวาสดี (Sudsawad. 1980 : 964 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ใช้วัดความพึงพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยของประเทศไทย 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยนำทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัลด์เบอร์กมาใช้ ผลการวิจัย พบว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจในปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน และเงินเดือน ส่วนปัจจัยที่ไม่พึงพอใจได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา ลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีของเฮอรัลด์เบอร์กแล้ว บราคว่ว่า การวิจัยครั้งนี้สนับสนุนทฤษฎีดังกล่าว แต่มีส่วนเบี่ยงเบนบ้างเนื่องจากมีความแตกต่างกันในเรื่องวัฒนธรรมและอาชีพ

12 โอเพนชอว์ (Openshaw. 1980 : 2471 A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในงานของผู้บริหารและอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา : การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอรัลด์เบอร์ก ในสถาบันอุดมศึกษา จุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของผู้บริหารและอาจารย์ โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนตัวและตำแหน่งงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร

61 คน และอาจารย์ในมหาวิทยาลัยจอร์เจีย ผลการวิจัยปรากฏว่า ไม่สอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอรัลด์เบอร์เกอร์คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยคำจูงต่างก็เป็นองค์ประกอบขั้นต้นสำหรับความพึงพอใจในงานแต่ปัจจัยคำจูงเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความพึงพอใจในงานมากกว่าปัจจัยจูงใจและปัจจัยจูงใจ ปัจจัยคำจูงต่างก็เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจได้ทั้งสิ้น ส่วนในด้านการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานนั้น ผู้บริหารมีความพึงพอใจในงานมากกว่าอาจารย์ในทุก ๆ ด้าน

13 เบอร์รี่ (Burr. 1981 : 3794 A) ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจในงานของผู้บริหารในวิทยาลัยชุมชนฟลอริดา และมหาวิทยาลัย : การประยุกต์ทฤษฎีจูงใจ - คำจูงของเฮอรัลด์เบอร์เกอร์วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีจูงใจ - คำจูงของเฮอรัลด์เบอร์เกอร์กับทัศนคติต่องานของผู้บริหารวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย และศึกษาความสัมพันธ์ทฤษฎีของเฮอรัลด์เบอร์เกอร์กับตำแหน่งผู้บริหารตลอดจนเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงานระหว่างผู้บริหารในสถาบัน 2 ประเภท ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายรับนักศึกษา นายทะเบียน ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็นผู้บริหารในระดับกลางในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยปรากฏว่าสนับสนุนทฤษฎีของเฮอรัลด์เบอร์เกอร์ คือ ปัจจัยจูงใจก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานมากกว่าปัจจัยคำจูงอย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารทั้ง 3 ตำแหน่งพึงพอใจในปัจจัยจูงใจมากกว่าปัจจัยคำจูงเรียงลำดับความพึงพอใจได้ดังนี้ สัมฤทธิ์ผลของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความสัมพันธ์ส่วนตัว และเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา 2 ประเภทแล้วพบว่า ไม่มีความแตกต่างในเรื่องความพึงพอใจในงานระหว่างผู้บริหารในวิทยาลัยชุมชนและมหาวิทยาลัย แต่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในเรื่องความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงานระหว่างผู้บริหารภายในมหาวิทยาลัยและภายในวิทยาลัย

14 เบดนาร์ (Bednar. 1981 : 4260 - A) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับสถานภาพส่วนตัวของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยโอคลาโฮมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับสถานภาพส่วนตัวของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยโอคลาโฮมา ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปให้อาจารย์ในวิทยาลัยต่าง ๆ 14 แห่งในโอคลาโฮมา จำนวน 300 คน การวิจัยนี้ได้ศึกษาองค์ประกอบทุกด้านของความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องลักษณะของงาน ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา

เพื่อนร่วมงานและการเลื่อนขั้น นานาเปรียบเทียบกับสถานการณ์การสมัคร ครอบครัว เพื่อน และการดำเนินชีวิต ผลการวิจัยปรากฏว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ส่วนตัวในทางบวก และความพึงพอใจในงานด้านใดด้านหนึ่งมีผลให้เกิดความพึงพอใจในด้านอื่น ๆ ด้วย และพบอีกว่าเพศหญิงและเพศชายมีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

โอลาสิจิ (Olasiji. 1983 : 07 A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การประยุกต์ใช้ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-คำจูงกับความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในงานของผู้บริหารและบุคลากรฝ่ายวิชาการของมหาวิทยาลัยไนจีเรีย" การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาขวัญกำลังใจและทัศนคติที่มีต่องานของผู้บริหารและอาจารย์ของมหาวิทยาลัยไนจีเรีย รวมทั้งต้องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมหรือนำไปสู่ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานของบุคลากรทั้ง 2 กลุ่มดังกล่าวด้วย ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีสองปัจจัยหรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-คำจูงของเฮอริสเบอร์ก มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ กลุ่มอาจารย์ จำนวน 97 คน และกลุ่มผู้บริหารจำนวน 40 คน ของมหาวิทยาลัยลากอส ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยจูงใจ 5 ประการเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นชัดว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความพึงพอใจในงาน ขณะเดียวกันพบว่า ปัจจัยคำจูงเป็นแหล่งสำคัญที่ทำให้บุคลากรทั้ง 2 กลุ่มไม่มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน นอกจากนั้นปัจจัยจูงใจและปัจจัยคำจูงที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของกลุ่มอาจารย์ยังแตกต่างกับของผู้บริหารแต่ไม่มีความแตกต่างกันมากนักในด้านปัจจัยคำจูง ซึ่งทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานของกลุ่มอาจารย์และกลุ่มผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปแล้ว ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดและข้อค้นพบแต่เดิมของเฮอริสเบอร์ก

16 คลีเมนต์ (Clements. 1983 : 2567 - A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายใน (ปัจจัยจูงใจ) และองค์ประกอบภายนอก (ปัจจัยคำจูง) กับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษา ในวิทยาลัยชุมชนแมสซาชูเซต การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษา จำนวน 156 คน ซึ่งผลการวิจัยปรากฏว่าองค์ประกอบสำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานคือลักษณะของงาน รองลงมาได้แก่ ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงและเรื่องทั่ว ๆ ไป องค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกระดับอย่างมีนัยสำคัญ แต่ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ

ภายนอกกับความพึงพอใจในงานมีสูงกว่าองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานในเรื่องค่าจ้าง โอกาสความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกระดับ เจ้าหน้าที่หญิงและเจ้าหน้าที่ชายไม่พึงพอใจในงานในเรื่องโอกาสความก้าวหน้า แต่เจ้าหน้าที่หญิงมีความไม่พึงพอใจในงานมากกว่าเจ้าหน้าที่ชายอย่างมีนัยสำคัญ

17 มาตา เฮรู (อารีรัตน์ หิรัญโร. 2532 : 57 - 58 ; อ้างอิงมาจาก Mataheru. 1985 : 2716 - A) ได้วิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในอินโดนีเซีย พบว่า แรงจูงใจก่อให้เกิดความพอใจมากที่สุด ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ส่วนแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมากที่สุด คือ สถานะของอาชีพ ด้านโอกาสความก้าวหน้าและเงินเดือน สำหรับเพศ อายุ ระยะเวลาการทำงานไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กู๊ดสัน ซึ่งพบว่า เพศ อายุ และระยะเวลาการทำงานไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจ ทั้งจากปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจและปัจจัยที่ทำให้ความไม่พอใจ ส่วนด้านความสำเร็จของงานเป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความพอใจมากที่สุด (อารีรัตน์ หิรัญโร. 2532 : 58 ; อ้างอิงมาจาก Goodson. 1985 : 3543 - A)

18 อัลมาฮบูลบ์ (Almahboob. 1987 : 1402 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่องระดับความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในซาอุดีอาระเบีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพิสูจน์และทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในซาอุดีอาระเบีย เพื่อแสดงให้เห็นทัศนคติของอาจารย์เหล่านี้ที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ อันมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและเพื่อพิสูจน์ว่ามีความสัมพันธ์ที่เป็นไปได้ระหว่างปัจจัยเหล่านั้นกับคุณลักษณะส่วนตัวบางประการ ทั้งนี้โดยใช้ทฤษฎีของเฮอรัสเบอร์เกอร์เป็นกรอบในการวิจัย ผลการวิจัยปรากฏว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จและความรับผิดชอบส่งผลให้อาจารย์มีความพึงพอใจมากที่สุด ในขณะที่ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและการบริหารทำให้เกิดความไม่พึงพอใจมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจระหว่างอาจารย์ในคณะมนุษยศาสตร์และคณะวิทยาศาสตร์ ธรรมชาติ พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจารย์คณะวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ มีความพึงพอใจในงานของตนมากกว่าและไม่พอใจด้านการบริหาร ส่วนอาจารย์คณะมนุษยศาสตร์ มีความพึงพอใจในด้านการได้รับการยอมรับนับถือและความก้าวหน้าในงานมากกว่าอายุ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ตัวงานเอง ค่าจ้าง สภาพการทำงาน ของอาจารย์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอกพึงพอใจในด้านความรับผิดชอบมากกว่า และไม่พึงพอ

งานด้านการบริหารงานน้อยกว่าอาจารย์ที่มีการศึกษาระดับอื่น ๆ ศาสตราจารย์มีความพึงพอใจมากที่สุดในด้านความก้าวหน้า ค่าจ้าง การบริหารงานและการนิเทศ

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งที่เป็นผลงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ อาจกล่าวได้ว่า การศึกษาแรงจูงใจในการทำงานมีทั้งในลักษณะที่ใช้แบบวัดหรือเครื่องมือสำเร็จรูป และที่ใช้กรอบแนวคิดจากทฤษฎีแรงจูงใจมาสร้างเป็นเครื่องมือ การวิจัยดังกล่าวเป็นการศึกษาระดับแรงจูงใจหรือเปรียบเทียบความพอใจในการทำงานกับตัวแปรต่าง ๆ รวมทั้งศึกษาลาดับความสำคัญของปัจจัย หรือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมของงานวิจัย แรงจูงใจในการทำงานจากปัจจัยจูงใจ จะมีผลต่อความพอใจในการทำงาน และแรงจูงใจจากปัจจัยค้ำจุนจะมีผลต่อความไม่พอใจในการทำงาน ส่วนอายุ เพศ และประสบการณ์ไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญกับแรงจูงใจ

สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

ทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำ และวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปีการศึกษา 2537 ประกอบด้วย อาจารย์ จำนวน 766 คน และข้าราชการ จำนวน 1,981 คน รวมประชากรทั้งหมด จำนวน 2,747 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ กำหนดโดยใช้ตารางสำเร็จของเคร์จซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 338 คน แล้วจึงสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบธรรมดา (Simple Random Sampling) (ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. 2536 : 81) จานแนกเป็น อาจารย์ จำนวน 94 คน และเป็นข้าราชการ จำนวน 244 คน รายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
อาจารย์	766	94
ข้าราชการ	1,981	244
รวม	2,747	338

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้กรอกแบบสอบถามได้แก่ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดแบบผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยใช้แบบสอบถามของ ส. สมบัติ มีสุนทร แบบสอบถามของ มนูญ แสงเจริญ ที่ได้แปลมาจากต้นฉบับเดิมของยูริส (Uris) แบบสอบถามของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และเวศ ศรีละมูล นำมาปรับปรุงแก้ไขข้อความให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ภายใต้อันดับประกอบของแบบผู้นำ คือ แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม ซึ่งจะให้คะแนนตามน้ำหนักของพฤติกรรมที่แสดงออก โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) 5 ระดับ คือ ระดับที่มีความพอใจมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ในจำนวน 30 ข้อ ข้อ 1 - 10 จะเป็นข้อคำถามของผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ข้อ 11 - 20 เป็นคำถามแบบประชาธิปไตย และข้อ 21 - 30 เป็นข้อคำถามแบบเสรีนิยม ตามลำดับ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามวัดระดับแรงจูงใจงานการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามของ อาร์ริตันน์ หิรัญโร ปรับปรุงมาจากเครื่องมือของ โอ.อาร์.วู้ด (O.R.Wood) และพัฒนามาจากทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอส์สเบอร์ก ซึ่ง อาคม วัดไธสง, สุเทพ การุณลัญจกร และพิตร ทองชั้น นำเครื่องมือนี้มาใช้แล้ว และผู้วิจัยนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับงานวิจัยนี้จำนวน 50 ข้อ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ผู้วิจัยพิจารณาจัดระดับการตรวจให้คะแนน ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) 5 ระดับ คือ ระดับแรงจูงใจมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ในจำนวน 50 ข้อ ข้อ 1 - 10 เป็นข้อคำถามในด้านความสำเร็จของงาน ข้อ 11 - 20 ข้อคำถามด้านความก้าวหน้าของงาน ข้อ 21 - 30 ข้อคำถามด้านการยอมรับนับถือ ข้อ 31 - 40 ข้อคำถามด้านความรับผิดชอบ และข้อ 41 - 50 ข้อคำถามด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามวัดแบบผู้หน้าจาก ส. สมบัติ มีสุนทร (2533. 120 - 124) มนูญ แสงเจริญ (2531 : 83 - 86) เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2521 : 70 - 73) และเวศ ศรีละมูล (2523 : 51 - 58) และแบบสอบถามวัดระดับแรงจูงใจงานการทำงานจาก อาร์ริตันน์ หิรัญโร (2532. 219 - 223) ซึ่งปรับปรุงเครื่องมือของ โอ.อาร์.วู้ด (O.R.Wood) และพัฒนามาจากทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอส์สเบอร์ก และศึกษาทฤษฎีแนวคิดการสร้างแรงจูงใจงานการปฏิบัติงานของนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. ศึกษาระเบียบ ข้อบังคับของกฎหมายและปัจจัยต่าง ๆ นำข้อมูลมาประมวล ปรับปรุงเป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับแบบผู้หน้าและแรงจูงใจงานการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นหลักในการสร้างแบบสอบถาม
3. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบผู้หน้าสามแบบ และแบบสอบถามวัดระดับแรงจูงใจงานการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 80 ข้อ ทำระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ให้คณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโท ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบแก้ไขสำนวน ภาษา ความครอบคลุมเนื้อหา ตลอดจนข้อเสนอแนะอื่น ๆ ให้มีความถูกต้อง ชัดเจน

คุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ประกอบด้วย

1. ความเที่ยงตรง (Validity) การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ผู้วิจัย ได้นำแบบสอบถามปรึกษาประธานกรรมการ กรรมการที่ปรึกษาปริญญาโท และผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครื่องมือ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ภาษา และโครงสร้าง โดยวิธีของ IC (Index of Congruence) แล้วนำข้อเสนอนี้ต่าง ๆ มาปรึกษาประธานกรรมการและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมชัดเจนยิ่งขึ้น
2. ความเชื่อมั่น (Reliability) การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว จำนวน 80 ข้อ ไปทดลองใช้กับอาจารย์และข้าราชการ นามมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 60 คน แล้วมา คำนวณหาความเชื่อมั่น ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1970 : 161) ทั้งในลักษณะแบบของผู้เฝ้าและแบบวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.94 และ 0.95 ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขออนุญาตและนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ถึงอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อขอความร่วมมือและขออนุญาตแจกและเก็บแบบสอบถาม จากบุคลากรในมหาวิทยาลัยรามคำแหง
2. ขออนุญาตจากอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง ถึงผู้บริหาร หัวหน้าคณะ/สำนัก ของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือให้อาจารย์และข้าราชการ ได้กรอกแบบสอบถามตามที่ ผู้วิจัยได้สุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่าง

3. นำหนังสือแนะนำตัวและแบบสอบถามไปทำการสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง โดยแจกให้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์และข้าราชการ ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละคณะ สำนักสถาบัน และเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง ตามระยะเวลาที่กำหนด

4. จำนวนแบบสอบถามที่จัดส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 338 ฉบับ ได้รับคืน 320 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.67 ของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบสอบถามที่มีคำตอบสมบูรณ์ จำนวน 300 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.76 ของกลุ่มตัวอย่าง รายละเอียดดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนแบบสอบถามที่ส่ง จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ได้รับคืน

ผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนแบบสอบถามที่ส่ง	จำนวนแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับคืน	ร้อยละ
อาจารย์	94	82	87.23
ข้าราชการ	244	218	89.34
รวม	338	300	88.76

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่มีคำตอบสมบูรณ์ทั้งหมด จำนวน 300 ฉบับ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้น ดังนี้

1. ตรวจสอบให้คะแนนแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบผู้นำและแบบสอบถามวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการ แยกเป็นหมวดหมู่ตามตัวแปรที่ศึกษา

2. การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้กระทำโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+ (Statistical Package for the Social Science)

3. วิเคราะห์แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า เพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบผู้นำ และค่าคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถามวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแต่ละด้านของแรงจูงใจ โดยประเมินตามเกณฑ์การแปลความหมายตามแนวทางของ เบสต์ (Best, 1977 : 175) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 - 1.49 หมายถึง กลุ่มที่มีความคิดเห็นน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.50 - 2.49 หมายถึง กลุ่มที่มีความคิดเห็นน้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.50 - 3.49 หมายถึง กลุ่มที่มีความคิดเห็นปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 - 4.49 หมายถึง กลุ่มที่มีความคิดเห็นมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.50 - 5.00 หมายถึง กลุ่มที่มีความคิดเห็นมากที่สุด

4. หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของแบบผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการ ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง

5. ทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบทักษะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้ t - test

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ระดับความพอใจของแบบผู้นำและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการ โดยใช้สูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, - 2536 : 59)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

2. การหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ระดับความพอใจ
แบบผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการ (Standard Deviation)
โดยใช้สูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2536 : 64)

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum (\bar{X} - \bar{X})^2}{N - 1}}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
 X แทน คะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน
 $\sum X$ แทน ผลบวกของคะแนนทั้งหมด
 N แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด
 $S.D.$ แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (ล้วน และอังคณา สายยศ. 2536 : 171 ; อ้างอิงมาจาก Cronbach. 1970 : 161)

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
 s_i^2 แทน ความแปรปรวนของแบบสอบถามแต่ละข้อ
 s_t^2 แทน ความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ
 N แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

4. เปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่มีต่อแบบผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้สูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2536 : 84)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \begin{bmatrix} 1 & 1 \\ - & + \\ n_1 & n_2 \end{bmatrix}}}$$

- เมื่อ $\bar{X}_1$ แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
 $\bar{X}_2$ แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
 n_1 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
 n_2 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
 S_1^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
 S_2^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล โดยอาศัยข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามที่อาจารย์และข้าราชการเป็นกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

สัญลักษณ์การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เพื่อสะดวกในการวิเคราะห์และการสื่อความหมายในการแปลผล จึงกำหนดสัญลักษณ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

- $\bar{X}$ แทน คะแนนเฉลี่ย (Arithmetic Means)
- S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- N แทน จำนวนคน
- t แทน ค่าที่ใช้ในการพิจารณา t - test
- * แทน ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การแปลความหมายของข้อมูล

การแปลความหมายของแบบผู้นำทั้งสามแบบและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงทั้ง 5 ด้าน พิจารณาจากคะแนนเฉลี่ย โดยกำหนดช่วงคะแนนและความหมายของช่วงคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

- 1.00 - 1.49 หมายถึง กลุ่มที่มีความคิดเห็น น้อยที่สุด
- 1.50 - 2.49 หมายถึง กลุ่มที่มีความคิดเห็น น้อย
- 2.50 - 3.49 หมายถึง กลุ่มที่มีความคิดเห็น ปานกลาง
- 3.50 - 4.49 หมายถึง กลุ่มที่มีความคิดเห็น มาก
- 4.50 - 5.00 หมายถึง กลุ่มที่มีความคิดเห็น มากที่สุด

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดลำดับการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลไว้เป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้กรอกแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของอาจารย์และข้าราชการนมหาวิทยาลัยรามคำแหงเกี่ยวกับ
แบบผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบทัศนคติของอาจารย์และข้าราชการนมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มี
ต่อผู้นำแบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้กรอกแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้กรอกแบบสอบถาม
ปรากฏตามตาราง 3

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพอใจตามทัศนคติของอาจารย์
และข้าราชการนมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อผู้นำทั้งสามแบบ โดยจำแนกตามแบบผู้นำ

แบบผู้นำ	อาจารย์			ข้าราชการ		
	N = 82			N = 218		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
แบบอัตตาธิปไตย	2.57	.54	ปานกลาง	2.57	.64	ปานกลาง
แบบประชาธิปไตย	3.52	.70	มาก	3.22	.81	ปานกลาง
แบบเสรีนิยม	2.70	.53	ปานกลาง	2.64	.51	ปานกลาง
รวม	2.93	.34	ปานกลาง	2.81	.36	ปานกลาง

จากตาราง 3 แสดงว่า โดยภาพรวมอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าระดับความพอใจที่มีต่อผู้นำทั้งสามแบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาความพอใจแยกตามแบบผู้นำแล้ว พบว่า กลุ่มอาจารย์มีความพอใจต่อผู้นำแบบประชาธิปไตย อยู่ในระดับมาก กลุ่มข้าราชการมีความพอใจในระดับปานกลาง ส่วนผู้นำแบบอัตตาธิปไตยและเสรีนิยม ทั้งสองกลุ่มมีความพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อ
แบบผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปรากฏผลดังตาราง 4 - 12

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพอใจตามทัศนะของอาจารย์
และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อผู้นำแบบอัตตาธิปไตย จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	แบบผู้นำของผู้บริหาร	อาจารย์		ข้าราชการ	
		N = 82		N = 218	
		$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล
1	กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของ หน่วยงานด้วยตนเอง	2.51	.86 ปานกลาง	2.60	1.05 ปานกลาง
2	กำหนดเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงาน ต่าง ๆ ด้วยตนเอง	2.44	.90 น้อย	2.71	1.00 ปานกลาง
3	ชอบใช้อำนาจและยึดกฎระเบียบ ในการบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด	2.68	.80 ปานกลาง	2.68	1.02 ปานกลาง
4	เชื่อมั่นว่าตนเองมีความรู้และความ เชี่ยวชาญ ในทุก ๆ ด้าน	2.91	.83 ปานกลาง	2.84	.94 ปานกลาง
5	มีความพอใจที่จะหาผู้กระทำความ ผิดดำเนินการลงโทษ	2.55	.93 ปานกลาง	2.57	1.11 ปานกลาง
6	มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่ปรึกษาหารือ	2.62	.95 ปานกลาง	2.48	1.08 น้อย
7	ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานซักถาม ปัญหาหรือปรึกษาหารือ	2.44	.97 น้อย	2.40	1.22 น้อย
8	ใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก ในการแก้ปัญหา	2.79	.85 ปานกลาง	2.74	1.17 ปานกลาง
9	ตำหนิผลงานที่บกพร่องของผู้ร่วมงาน	2.54	.97 ปานกลาง	2.49	1.00 น้อย

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	แบบผู้นำของผู้บริหาร	อาจารย์		ข้าราชการ	
		N = 82		N = 218	
		$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล
10	แสดงท่าทางและวางตัวให้ผู้อื่น เห็นความจำเป็น	2.23	1.02 น้อย	2.15	1.13 น้อย
รวม		2.57	.54 ปานกลาง	2.57	.64 ปานกลาง

จากตาราง 4 แสดงว่า โดยภาพรวมอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง
มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าระดับความพอใจที่มีต่อผู้นำแบบอัตตาธิปไตยอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาความพอใจเป็นรายข้อโดยกลุ่มอาจารย์มีความพอใจต่อผู้นำแบบอัตตาธิปไตย
อยู่ในระดับปานกลางในทุกข้อ ยกเว้นในเรื่อง การกำหนดเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ
ด้วยตนเอง ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานซักถามปัญหาหรือปรึกษาหารือ และแสดงท่าทางและวาง
ตัวให้ผู้อื่นเห็นความจำเป็นอยู่ในระดับน้อย

ส่วนกลุ่มข้าราชการมีความพอใจต่อผู้นำแบบอัตตาธิปไตยอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ
ยกเว้นในเรื่อง ตาหนิมผลงานที่บกพร่องของผู้ร่วมงาน มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาโดย
ไม่ปรึกษาหารือ การแสดงท่าทางและวางตัวให้ผู้อื่นเห็นความจำเป็น และไม่เปิดโอกาสให้
ผู้ร่วมงานซักถามปัญหาหรือปรึกษาหารืออยู่ในระดับน้อย

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพอใจตามทัศนะของอาจารย์
และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อผู้นำแบบประชาธิปไตย จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	แบบผู้นำของผู้บริหาร	อาจารย์		ข้าราชการ	
		N = 82		N = 218	
		$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล
11	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย	3.21	.93 ปานกลาง	3.04	1.13 ปานกลาง
12	สนับสนุนและส่งเสริมความคิดริเริ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.65	.87 มาก	3.31	1.08 ปานกลาง
13	มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	3.83	.87 มาก	3.62	.98 มาก
14	การปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.49	.74 ปานกลาง	3.29	1.01 ปานกลาง
15	สนับสนุนการทำงานโดยใช้กระบวนการกลุ่ม	3.32	.97 ปานกลาง	3.07	.98 ปานกลาง
16	การสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน	3.62	.99 มาก	3.21	1.13 ปานกลาง
17	เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	3.55	1.04 มาก	3.25	1.03 ปานกลาง
18	ช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่องส่วนตัวของผู้ร่วมงาน	3.33	.83 ปานกลาง	3.00	.89 ปานกลาง
19	เมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงงานต่าง ๆ ในหน่วยงานแจ้งให้ผู้ร่วมงานได้ทราบล่วงหน้า	3.44	1.04 ปานกลาง	3.01	1.12 ปานกลาง

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อ	แบบผู้นำของผู้บริหาร	อาจารย์		ข้าราชการ	
		N = 82		N = 218	
		$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล
20	ให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	3.76	.99 มาก	3.36	1.06 ปานกลาง
รวม		3.52	.70 มาก	3.22	.81 ปานกลาง

จากตาราง 5 แสดงว่า โดยภาพรวมกลุ่มอาจารย์มีความพอใจต่อผู้นำแบบประชาธิปไตยอยู่ในระดับมาก สำหรับกลุ่มข้าราชการมีความพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาความพอใจแยกเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มอาจารย์มีความพอใจต่อผู้นำแบบประชาธิปไตยอยู่ในระดับมากในเรื่อง ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน สนับสนุนและส่งเสริมความคิดริเริ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน และเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

ส่วนกลุ่มข้าราชการมีความพอใจต่อผู้นำแบบประชาธิปไตยอยู่ในระดับมากในเรื่อง ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพอใจตามทัศนะของอาจารย์
และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อผู้นำแบบเสรีนิยม จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	แบบผู้นำของผู้บริหาร	อาจารย์		ข้าราชการ	
		N = 82		N = 218	
		$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล
21	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	3.50	.97 มาก	3.47	.94 ปานกลาง
22	ปล่อยให้ผู้อยู่แทนหน้าที่ผู้นำแทนตน	2.56	.89 ปานกลาง	2.54	.94 ปานกลาง
23	ไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	2.27	.98 น้อย	2.28	1.03 น้อย
24	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	2.74	.84 ปานกลาง	2.62	.92 ปานกลาง
25	การตำหนิหรือชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเรื่องที่ไม่สำคัญ	2.60	.86 ปานกลาง	2.59	.99 ปานกลาง
26	จัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามต้องการแต่ไม่ติดตามผลงาน	2.68	.90 ปานกลาง	2.52	.93 ปานกลาง
27	การนิเทศ แนะนำ เป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่าย	2.70	.91 ปานกลาง	2.53	.98 ปานกลาง
28	การติดตามผลงานการปฏิบัติงานบ่อย ๆ ถือว่าเป็นการเพิ่มภาระให้ตนเองและผู้ร่วมงาน	2.72	.87 ปานกลาง	2.69	.92 ปานกลาง
29	เชื่อว่าการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ก่อให้เกิดความขัดแย้งมากกว่าการสร้างสรรค์	2.72	1.00 ปานกลาง	2.66	1.05 ปานกลาง

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	แบบผู้นำของผู้บริหาร	อาจารย์		ข้าราชการ	
		N = 82		N = 218	
		$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล
30	ไม่พยายามจะมีส่วนร่วมในการกระทำของกลุ่ม	2.49	.98 น้อย	2.47	.95 น้อย
รวม		2.70	.53 ปานกลาง	2.64	.51 ปานกลาง

จากตาราง 6 แสดงว่า อาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ระดับความพอใจที่มีต่อผู้นำแบบเสรีนิยม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาความพอใจแยกเป็นรายข้อพบว่ากลุ่มอาจารย์มีความพอใจต่อผู้นำแบบเสรีนิยมอยู่ในระดับมากในเรื่อง ำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

ส่วนกลุ่มข้าราชการมีความพอใจต่อผู้นำแบบเสรีนิยมอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้นในเรื่องไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และไม่พยายามจะมีส่วนร่วมในการกระทำของกลุ่มอยู่ในระดับน้อย

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงทั้งห้าด้าน โดยจำแนกตามรายด้าน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	อาจารย์		ข้าราชการ	
	N = 82		N = 218	
	$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล
ด้านความสำเร็จของงาน	3.52	.51 มาก	3.31	.52 ปานกลาง
ด้านความก้าวหน้าของงาน	3.41	.50 ปานกลาง	2.99	.64 ปานกลาง
ด้านการยอมรับนับถือ	3.32	.46 ปานกลาง	3.09	.57 ปานกลาง
ด้านความรับผิดชอบ	3.44	.41 ปานกลาง	3.13	.55 ปานกลาง
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3.70	.46 มาก	3.28	.61 ปานกลาง
รวม	3.48	.38 ปานกลาง	3.16	.48 ปานกลาง

จากตาราง 7 แสดงว่า โดยภาพรวมอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน -ด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาแยกตามลักษณะของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มอาจารย์มีแรงจูงใจ อยู่ในระดับมาก ในด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความสำเร็จของงาน ส่วนกลุ่มข้าราชการมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านความสำเร็จของงาน จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	อาจารย์		ข้าราชการ	
		N = 82		N = 218	
		$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล
1	งานสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้	3.59	.87 มาก	3.48	.78 ปานกลาง
2	ท่านมีความภูมิใจในผลงานที่ท่านได้ปฏิบัติ	3.93	.68 มาก	3.67	.81 มาก
3	ข้อเสนอแนะของท่านได้รับการพิจารณาเพื่อนำไปปฏิบัติ	3.26	.90 ปานกลาง	2.98	.89 ปานกลาง
4	งานที่ท่านทำได้รับผลตอบแทนอย่างรวดเร็ว	3.15	.85 ปานกลาง	2.90	.84 ปานกลาง
5	ท่านมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	3.87	.60 มาก	3.61	.80 มาก
6	การปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านในช่วงเวลาที่ผ่านมาประสบความสำเร็จ	3.50	.80 มาก	3.24	.77 ปานกลาง
7	เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานท่านสามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้	3.52	.65 มาก	3.39	.69 ปานกลาง
8	ท่านสามารถประเมินความสำเร็จของงานได้ตามจุดประสงค์	3.51	.69 มาก	3.33	.69 ปานกลาง
9	ผู้บังคับบัญชาได้แสดงให้เห็นว่ามีความพอใจในการปฏิบัติงานของท่าน	3.43	.85 ปานกลาง	3.05	.81 ปานกลาง
10	ท่านสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้อย่างรวดเร็วเป็นที่น่าพอใจ	3.49	.63 ปานกลาง	3.40	.64 ปานกลาง
รวม		3.52	.51 มาก	3.31	.52 ปานกลาง

จากตาราง 8 แสดงว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน กลุ่มอาจารย์มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มข้าราชการมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแรงจูงใจแยกเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มอาจารย์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงานอยู่ในระดับมากในเรื่อง มีความภูมิใจในผลงานที่ได้ปฏิบัติ มีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน งานสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อมีปัญหามในการปฏิบัติงานสามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ สามารถประเมินความสำเร็จของงานได้ตามจุดประสงค์ และการปฏิบัติงานในหน่วยงานในช่วงเวลาที่ผ่านมาประสบผลสำเร็จ

ส่วนกลุ่มข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงานอยู่ในระดับมากในเรื่อง มีความภูมิใจในผลงานที่ได้ปฏิบัติ และมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านความก้าวหน้าของงาน
จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	อาจารย์		ข้าราชการ	
		N = 82		N = 218	
		$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล
11	ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถที่ปรากฏจากผลงานในหน้าที่	3.66	.81 มาก	2.80	1.00 ปานกลาง
12	ท่านได้รับอนุญาตให้เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา เกี่ยวกับงานในหน้าที่ทุกครั้ง	3.20	.90 ปานกลาง	2.88	1.05 ปานกลาง
13	ท่านมีโอกาสที่จะได้เลื่อนไปดำรงตำแหน่งที่สูงกว่าตำแหน่งเดิม	3.28	.92 ปานกลาง	2.72	1.02 ปานกลาง
14	ท่านได้รับการสนับสนุนให้ลาศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้	3.57	.90 มาก	3.03	.96 ปานกลาง
15	การปฏิบัติงานในหน่วยงานทำให้ท่านได้รับประสบการณ์และความชำนาญเพิ่มขึ้น	3.76	.62 มาก	3.39	.85 ปานกลาง
16	ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น	3.49	.76 ปานกลาง	3.60	.96 มาก
17	ท่านได้รับการชี้แนะให้รู้จักการทำงานเชิงบริหารทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ	3.12	.85 ปานกลาง	2.83	.96 ปานกลาง
18	ท่านได้รับการส่งเสริมความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	3.24	.81 ปานกลาง	2.91	.85 ปานกลาง
19	ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่	3.56	.79 มาก	3.12	.82 ปานกลาง

ตาราง 9 (ต่อ)

ชื่อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	อาจารย์		ข้าราชการ	
		N = 82		N = 218	
		$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล
20 ท่านได้รับการสนับสนุนการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน		3.59	.75 ปานกลาง	3.13	.78 ปานกลาง
รวม		3.41	.50 ปานกลาง	2.99	.64 ปานกลาง

จากตาราง 9 แสดงว่า อาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าของงานอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจแยกเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มอาจารย์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าของงานอยู่ในระดับมากในเรื่องมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถที่ปรากฏจากผลงานในหน้าที่ ได้รับการสนับสนุนให้ลาศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และการปฏิบัติงานในหน่วยงานทำให้ได้รับประสบการณ์และความชำนาญเพิ่มขึ้น

ส่วนกลุ่มข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าของงานอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้นในเรื่อง มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นอยู่ในระดับมาก

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านการยอมรับนับถือ
จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	อาจารย์		ข้าราชการ	
		N = 82		N = 218	
		$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล
21	เพื่อนร่วมงานยอมรับความสำเร็จของท่าน	3.52	.69 มาก	3.24	.80 ปานกลาง
22	ผลงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	3.35	.67 ปานกลาง	3.24	.80 ปานกลาง
23	ท่านเป็นคนหนึ่งที่มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จของงานในหน่วยงาน	3.52	.61 มาก	3.45	.71 ปานกลาง
24	ท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในแผนกเดียวกับท่าน	3.48	.84 ปานกลาง	3.45	.79 ปานกลาง
25	เพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน	3.34	.67 ปานกลาง	3.21	.71 ปานกลาง
26	ผู้บังคับบัญชาแนะนำท่านให้เป็นที่รู้จักกับบุคคลอื่นในระดับต่าง ๆ เมื่อมีโอกาส	2.99	.96 ปานกลาง	2.60	.97 ปานกลาง
27	ท่านมีโอกาสเข้าร่วมประชุมเสนอผลงานต่อที่ประชุมอยู่เสมอ	2.78	.98 ปานกลาง	2.34	1.00 น้อย
28	ผู้บังคับบัญชายอมรับนับถือความสำเร็จของท่าน	3.26	.81 ปานกลาง	2.85	.88 ปานกลาง
29	ผลงานของท่านได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน	3.46	.63 ปานกลาง	3.18	.72 ปานกลาง

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	อาจารย์		ข้าราชการ	
		N = 82		N = 218	
		$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล
30	เพื่อนร่วมงานขอคำปรึกษาจากท่าน ในด้านการงาน	3.46	.67 ปานกลาง	3.30	.78 ปานกลาง
รวม		3.32	.46 ปานกลาง	3.09	.57 ปานกลาง

จากตาราง 10 แสดงว่า อาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับ ปานกลาง

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจแยกเป็นรายข้อพบว่ากลุ่มอาจารย์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมากในเรื่อง เพื่อนร่วมงานยอมรับความสำเร็จและเป็นคนหนึ่ง ที่มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จของงานในหน่วยงาน

สำหรับกลุ่มข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับ ปานกลางทุกข้อ ยกเว้นข้อที่มีโอกาสเข้าร่วมประชุมเสนอผลงานต่อที่ประชุมอยู่เสมออยู่ในระดับ น้อย

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านความรับผิดชอบ
จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	อาจารย์		ข้าราชการ	
		N = 82		N = 218	
		$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล
31	ปริมาณงานที่ท่านปฏิบัติเหมาะสมกับ ความรับผิดชอบ	3.55	.67 มาก	3.28	.83 ปานกลาง
32	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ	3.51	.67 มาก	3.22	.89 ปานกลาง
33	ท่านได้รับการส่งเสริมให้ริเริ่มงานใหม่ ได้อย่างเต็มที่	3.43	.67 ปานกลาง	3.11	.87 ปานกลาง
34	ท่านมีอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมกับความ รับผิดชอบในงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้	3.55	.65 ปานกลาง	3.27	.82 ปานกลาง
35	งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ถนัดและมีโอกาส ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่	3.60	.68 มาก	3.15	.93 ปานกลาง
36	ท่านมีโอกาสได้รับผิดชอบการทำงาน ร่วมกับคณะกรรมการในหน่วยงาน	3.33	.74 ปานกลาง	2.98	.92 ปานกลาง
37	ท่านสามารถเลือกวิธีปฏิบัติงานได้ตาม ความต้องการ	3.32	.70 ปานกลาง	3.05	.87 ปานกลาง
38	ระเบียบข้อบังคับและคำสั่งต่าง ๆ ใน หน่วยงานส่งเสริมต่อการปฏิบัติงาน	3.18	.69 ปานกลาง	2.93	.79 ปานกลาง
39	ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานใหม่ ๆ ให้รับผิดชอบ	3.23	.82 ปานกลาง	2.90	.81 ปานกลาง

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	อาจารย์		ข้าราชการ	
		N = 82		N = 218	
		$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล
40	ท่านยินดีที่จะทำงานด้านอื่นนอกเหนือจากสายงานตามที่คุณบังคับบัญชาเห็นสมควร	3.66	.65 มาก	3.44	.79 ปานกลาง
รวม		3.44	.41 ปานกลาง	3.13	.55 ปานกลาง

จากตาราง 11 แสดงว่า อาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจแยกเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มอาจารย์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ในเรื่องงานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ถนัดและมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ยินดีที่จะทำงานด้านอื่นนอกเหนือจากสายงานตามที่คุณบังคับบัญชาเห็นสมควร ปริมาณงานที่ปฏิบัติเหมาะสมกับความรับผิดชอบ และผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ

ส่วนกลุ่มข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	อาจารย์		ข้าราชการ	
		N = 82		N = 218	
		$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล
41	งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ทำให้ท่านมีโอกาส ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.56	.70 มาก	3.14	.92 ปานกลาง
42	งานในหน้าที่มีลักษณะท้าทายและจูงใจ ให้อยากทำต่อไป	3.60	.68 มาก	3.07	.95 ปานกลาง
43	งานในหน่วยงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ชอบ และตรงกับความสนใจของท่าน	3.61	.70 มาก	3.26	.86 ปานกลาง
44	งานที่ปฏิบัติมีความเหมาะสมกับอาชีพ ของท่าน	3.73	.74 มาก	3.20	.90 ปานกลาง
45	ลักษณะงานในหน่วยงานไม่เป็นอุปสรรค ต่อการดำเนินชีวิตครอบครัว	3.72	.59 มาก	3.43	.92 ปานกลาง
46	งานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้ได้รับความรู้ และประสบการณ์เพิ่มขึ้น	3.74	.66 มาก	3.33	.84 ปานกลาง
47	ลักษณะงานที่ปฏิบัติมีการวางแผนงาน ที่สอดคล้องกัน	3.57	.70 มาก	3.11	.83 ปานกลาง
48	งานที่ปฏิบัติมีความเกี่ยวข้องกับบุคคล จำนวนมาก	3.76	.62 มาก	3.50	.96 มาก
49	งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ท่านได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	3.82	.77 มาก	3.30	.92 ปานกลาง

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	อาจารย์		ข้าราชการ	
		N = 82		N = 218	
		$\bar{X}$	S.D. แปลผล	$\bar{X}$	S.D. แปลผล
50	งานที่ปฏิบัติมีเป้าหมายที่ชัดเจน	3.84	.64 มาก	3.50	.88 มาก
รวม		3.70	.46 มาก	3.28	.61 ปานกลาง

จากตาราง 12 แสดงว่า กลุ่มอาจารย์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มข้าราชการมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจแยกเป็นรายข้อพบว่ากลุ่มอาจารย์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ

สำหรับกลุ่มข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง งานที่ปฏิบัติเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก และงานที่ปฏิบัติมีเป้าหมายที่ชัดเจน สำหรับข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัย
รวมค่าแห่งที่มีต่อแบบผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตาราง 13 เปรียบเทียบระดับความพอใจตามทัศนคติของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัย
รวมค่าแห่งที่มีต่อผู้นำทั้งสามแบบ โดยจำแนกตามแบบผู้นำ

แบบผู้นำ	อาจารย์		ข้าราชการ		t
	N = 82		N = 218		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
แบบอัตตาธิปไตย	2.57	.54	2.57	.64	.06
แบบประชาธิปไตย	3.52	.70	3.22	.81	2.98*
แบบเสรีนิยม	2.70	.53	2.64	.51	.91
รวม	2.93	.34	2.81	.36	2.68*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 แสดงว่า โดยภาพรวมอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัย
รวมค่าแห่งมีความพอใจต่อผู้นำแบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 14 เปรียบเทียบระดับความพอใจตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัย
รามคำแหงที่มีต่อผู้นำแบบอัตตาธิปไตย จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	แบบผู้นำ	อาจารย์		ข้าราชการ		t
		N = 82		N = 218		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1	กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานด้วยตนเอง	2.51	.86	2.60	1.05	.75
2	กำหนดเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง	2.44	.90	2.71	1.00	2.12*
3	ขอใบใช้อำนาจและยึดกฎระเบียบในการบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด	2.68	.80	2.68	1.02	.04
4	เชื่อมั่นว่าตนเองมีความรู้และความเชี่ยวชาญในทุก ๆ ด้าน	2.91	.83	2.84	.94	.56
5	มีความพอใจที่จะหาผู้กระทำความผิดมาดำเนินการลงโทษ	2.55	.93	2.57	1.11	.18
6	มอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาโดยไม่ปรึกษาหารือ	2.62	.95	2.48	1.08	1.01
7	ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานซักถามปัญหาหรือปรึกษาหารือ	2.44	.97	2.40	1.22	.26
8	ใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นหลักในการแก้ปัญหา	2.79	.85	2.74	1.17	.40
9	ตำหนิผลงานที่บกพร่องของผู้ร่วมงาน	2.54	.97	2.49	1.00	.39
10	แสดงท่าทางและวางตัวที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น	2.23	1.02	2.15	1.13	.59
รวม		2.57	.54	2.57	.64	.06

จากตาราง 14 แสดงว่า อาจารย์กับข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความพอใจต่อผู้นำแบบอัตตาธิปไตยไม่แตกต่างกัน

เมื่อเปรียบเทียบความพอใจเป็นรายข้อ พบว่า อาจารย์และข้าราชการมีความพอใจต่อผู้นำแบบอัตตาธิปไตยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่อง กำหนดเทคนิค และวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง

ตาราง 15 เปรียบเทียบระดับความพอใจตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัย
รามคำแหงที่มีต่อผู้นำแบบประชาธิปไตย จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	แบบผู้นำ	อาจารย์		ข้าราชการ		t
		N = 82		N = 218		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
11	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย	3.21	.93	3.04	1.13	1.34
12	สนับสนุนและส่งเสริมความคิดริเริ่มของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.65	.87	3.31	1.08	2.81*
13	มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	3.83	.87	3.62	.98	1.66
14	การปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.49	.74	3.29	1.01	1.82
15	สนับสนุนการทำงานโดยใช้กระบวนการกลุ่ม	3.32	.97	3.07	.98	1.96*
16	การสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน	3.62	.99	3.21	1.13	2.90*
17	เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ร่วมงานและ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.55	1.04	3.25	1.03	2.22*
18	ช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่องส่วนตัวของผู้ร่วมงาน	3.33	.83	3.00	.89	2.87*
19	เมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงงานต่าง ๆ ในหน่วยงาน แจ้งให้ผู้ร่วมงานได้ทราบล่วงหน้า	3.44	1.04	3.01	1.12	3.02*
20	ให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของ หน่วยงาน	3.76	.99	3.36	1.06	2.95*
รวม		3.52	.70	3.22	.81	2.98*

จากตาราง 15 แสดงว่า อาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความพอใจต่อผู้นำแบบประชาธิปไตยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อเปรียบเทียบความพอใจเป็นรายข้อ พบว่า อาจารย์และข้าราชการมีความพอใจต่อผู้นำแบบประชาธิปไตยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่องสนับสนุนและส่งเสริมความคิดริเริ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนการทำงานโดยใช้กระบวนการกลุ่ม การสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่องส่วนตัว เมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงงานต่าง ๆ ในหน่วยงาน แจ้งผู้ร่วมงานได้ทราบล่วงหน้าและให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของงาน

ตาราง 16 เปรียบเทียบระดับความพอใจตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อผู้นำแบบเสรีนิยม จานแนตามรายชื่อ

ข้อ	แบบผู้นำ	อาจารย์		ข้าราชการ		t
		N = 82		N = 218		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
21	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	3.50	.97	3.47	.94	.22
22	ปล่อยให้ผู้อื่นทำหน้าที่ผู้นำแทนตน	2.56	.89	2.54	.94	.13
23	ไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	2.27	.98	2.28	1.03	.05
24	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลือกวิธีการประเมินผลการทำงานของตนเอง	2.74	.84	2.62	.92	1.03
25	การตำหนิหรือชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเรื่องที่ไม่สำคัญ	2.60	.86	2.59	.99	.05
26	จัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามต้องการ แต่ไม่ติดตามผลงาน	2.68	.90	2.52	.93	1.38
27	การนิเทศ แนะนำ เป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่าย	2.70	.91	2.53	.98	1.35
28	การติดตามผลงานการปฏิบัติงานบ่อย ๆ ถือว่าเป็นการเพิ่มภาระให้ตนเองและผู้ร่วมงาน	2.72	.87	2.69	.92	.27
29	เชื่อว่าการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ก่อให้เกิดความขัดแย้งมากกว่าการสร้างสรรค์	2.72	1.00	2.66	1.05	.47
30	ไม่พยายามจะมีส่วนร่วมในการกระทำของกลุ่ม	2.49	.98	2.47	.95	.16
รวม		2.70	.53	2.64	.51	.91

จากตาราง 16 แสดงว่า อาจารย์กับข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความพอใจต่อผู้นำแบบเสรีนิยมไม่แตกต่างกัน

ตาราง 17 เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการ
ในมหาวิทยาลัยรามคำแหงทั้งห้าด้าน โดยจำแนกตามรายด้าน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	อาจารย์		ข้าราชการ		t
	N = 82		N = 218		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านความสำเร็จของงาน	3.52	.51	3.31	.52	3.24*
ด้านความก้าวหน้าของงาน	3.41	.50	2.99	.64	6.10*
ด้านการยอมรับนับถือ	3.32	.46	3.09	.57	3.62*
ด้านความรับผิดชอบ	3.44	.41	3.13	.55	5.14*
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3.70	.46	3.28	.61	6.26*
รวม	3.48	.38	3.16	.48	6.02*

จากตาราง 17 แสดงว่า อาจารย์กับข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบและ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 18 เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการ
ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านความสำเร็จของงาน จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	อาจารย์		ข้าราชการ		t
		N = 82		N = 218		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1	งานสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้	3.59	.87	3.48	.78	.99
2	ท่านมีความภูมิใจในผลงานที่ท่านได้ปฏิบัติ	3.93	.68	3.67	.81	2.54*
3	ข้อเสนอแนะของท่านได้รับการพิจารณาเพื่อนำไปปฏิบัติ	3.26	.90	2.98	.89	2.41*
4	งานที่ท่านทำได้รับผลตอบแทนอย่างรวดเร็ว	3.15	.85	2.90	.84	2.18*
5	ท่านมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	3.87	.60	3.61	.80	2.97*
6	การปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านในช่วงเวลาที่ผ่านมาประสบความสำเร็จ	3.50	.80	3.24	.77	2.55*
7	เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานท่านสามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้	3.52	.65	3.39	.69	1.52
8	ท่านสามารถประเมินความสำเร็จของงานได้ตามจุดประสงค์	3.51	.69	3.33	.69	2.03*
9	ผู้บังคับบัญชาได้แสดงให้เห็นว่ามีความพอใจในการปฏิบัติงานของท่าน	3.43	.85	3.05	.81	3.46*
10	ท่านสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้อย่างรวดเร็วเป็นที่น่าพอใจ	3.49	.63	3.40	.64	1.02
รวม		3.52	.51	3.31	.52	3.24*

จากตาราง 18 แสดงว่า อาจารย์กับข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจเป็นรายข้อ พบว่า อาจารย์กับข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่องความภูมิใจในผลงานที่ปฏิบัติ ข้อเสนอแนะได้รับการพิจารณาเพื่อนำไปปฏิบัติ งานที่ทำได้รับผลตอบแทนอย่างรวดเร็ว มีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานในหน่วยงานในช่วงเวลาที่ผ่านมามีประสิทธิผลสำเร็จ สามารถประเมินความสำเร็จของงานได้ตามจุดประสงค์ และผู้บังคับบัญชาได้แสดงให้เห็นว่ามีความพอใจในการปฏิบัติงาน

ตาราง 19 เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการ
มหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านความก้าวหน้าของงาน จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	อาจารย์		ข้าราชการ		t
		N = 82		N = 218		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
11	ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถที่ปรากฏจากผลงานในหน้าที่	3.36	.81	2.80	1.00	5.02*
12	ท่านได้รับอนุญาตให้เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ทุกครั้ง	3.20	.90	2.88	1.05	2.44*
13	ท่านมีโอกาสที่จะได้เลื่อนไปดำรงตำแหน่งที่สูงกว่าตำแหน่งเดิม	3.28	.92	2.72	1.02	4.35*
14	ท่านได้รับการสนับสนุนให้ลาศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้	3.57	.90	3.03	.96	4.14*
15	การปฏิบัติงานในหน่วยงานทำให้ท่านได้รับประสบการณ์และความชำนาญเพิ่มขึ้น	3.76	.62	3.39	.85	4.04*
16	ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น	3.49	.76	3.60	.96	4.04*
17	ท่านได้รับการชี้แนะให้รู้จักการทำงานในเชิงบริหารทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ	3.12	.85	2.83	.96	2.38*
18	ท่านได้รับการส่งเสริมความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	3.24	.81	2.91	.85	3.04*
19	ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่	3.56	.79	3.12	.82	4.21*

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	อาจารย์		ข้าราชการ		t
		N = 82		N = 218		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
20	ท่านได้รับการสนับสนุนการปฏิบัติงานจาก ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.59	.75	3.13	.78	4.53*
	รวม	3.41	.50	2.99	.64	6.10*

จากตาราง 19 แสดงว่า อาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความก้าวหน้าของงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกข้อ

ตาราง 20 เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการ
มหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านการยอมรับนับถือ จาแนกตามรายชื่อ

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	อาจารย์		ข้าราชการ		t
		N = 82		N = 218		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
21	เพื่อนร่วมงานยอมรับความสำเร็จของท่าน	3.52	.69	3.24	.80	2.85*
22	ผลงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	3.35	.67	3.24	.80	1.16
23	ท่านเป็นคนหนึ่งที่มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จของงาน ในหน่วยงาน	3.52	.61	3.45	.71	.79
24	ท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในแผนก เดียวกับท่าน	3.48	.84	3.45	.79	.25
25	เพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของท่าน	3.34	.67	3.21	.71	1.44
26	ผู้บังคับบัญชาแนะนำท่านให้เป็นที่รู้จักกับบุคคลอื่น ในระดับต่าง ๆ เมื่อมีโอกาส	2.99	.96	2.60	.97	3.10*
27	ท่านมีโอกาสเข้าร่วมประชุมเสนอผลงานต่อที่ประชุม อยู่เสมอ	2.78	.98	2.34	1.00	3.40*
28	ผู้บังคับบัญชายอมรับนับถือความสำเร็จของท่าน	3.26	.81	2.85	.88	3.60*
29	ผลงานของท่านได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน	3.46	.63	3.18	.72	3.15*
30	เพื่อนร่วมงานขอคำปรึกษาจากท่านในด้านการงาน	3.46	.67	3.30	.78	1.61
รวม		3.32	.46	3.09	.57	3.62*

จากตาราง 20 แสดงว่า อาจารย์กับข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีแรง
 จูงใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจเป็นรายข้อ พบว่า อาจารย์และข้าราชการมีแรงจูงใจ
 ในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่อง
 เพื่อนร่วมงานยอมรับความสำเร็จ ผู้บังคับบัญชาแนะนำให้เป็นที่ยอมรับกับบุคคลอื่นในระดับต่าง ๆ
 เมื่อมีโอกาส ได้เข้าร่วมประชุมเสนอผลงานต่อที่ประชุมอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชายอมรับนับถือ
 ความสำเร็จและผลงานได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน

ตาราง 21 เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการ
ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านความรับผิดชอบ จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	อาจารย์		ข้าราชการ		t
		N = 82		N = 218		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
31	ปริมาณงานที่ท่านปฏิบัติเหมาะสมกับความรับผิดชอบ	3.55	.67	3.28	.83	2.89*
32	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ	3.51	.67	3.22	.89	3.01*
33	ท่านได้รับการส่งเสริมให้ริเริ่มงานใหม่ได้อย่างเต็มที่	3.43	.67	3.11	.87	3.41*
34	ท่านมีอำนาจหน้าที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบในงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้	3.55	.65	3.27	.82	3.07*
35	งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ถนัดและมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่	3.60	.68	3.15	.93	4.55*
36	ท่านมีโอกาสดำเนินการหรือรับผิดชอบการทำงานร่วมกับคณะกรรมการในหน่วยงาน	3.33	.74	2.98	.92	3.44*
37	ท่านสามารถเลือกวิธีปฏิบัติงานได้ตามความต้องการ	3.32	.70	3.05	.87	2.69*
38	ระเบียบข้อบังคับและคำสั่งต่าง ๆ ในหน่วยงานส่งเสริมต่อการปฏิบัติงาน	3.18	.69	2.93	.79	2.58*
39	ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานใหม่ ๆ ให้รับผิดชอบ	3.23	.82	2.90	.81	3.15*
40	ท่านยินดีที่จะทำงานด้านอื่นนอกเหนือจากสายงานตามที่คุณบังคับบัญชาเห็นสมควร	3.66	.65	3.44	.79	2.24*
รวม		3.44	.41	3.13	.55	5.14*

จากตาราง 21 แสดงว่า อาจารย์กับข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกข้อ

ตาราง 22 เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการ
มหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ จำแนกตามรายชื่อ

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	อาจารย์		ข้าราชการ		t
		N = 82		N = 218		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
41	งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ท่านมีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.56	.70	3.14	.92	4.21*
42	งานในหน้าที่มีลักษณะท้าทายและจูงใจให้อยากทำต่อไป	3.60	.68	3.07	.95	5.26*
43	งานในหน่วยงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ชอบและตรงกับความสนใจของท่าน	3.61	.70	3.26	.86	3.61*
44	งานที่ปฏิบัติมีความเหมาะสมกับอาชีพของท่าน	3.73	.74	3.20	.90	5.26*
45	ลักษณะงานในหน่วยงานไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตครอบครัว	3.72	.59	3.43	.92	3.19*
46	งานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้ได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น	3.74	.66	3.33	.84	4.40*
47	ลักษณะงานที่ปฏิบัติมีการวางแผนงานที่สอดคล้องกัน	3.57	.70	3.11	.83	4.45*
48	งานที่ปฏิบัติมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก	3.76	.62	3.50	.96	2.76*
49	งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	3.82	.77	3.30	.92	4.56*
50	งานที่ปฏิบัติมีเป้าหมายที่ชัดเจน	3.84	.64	3.50	.88	3.25*
รวม		3.70	.46	3.28	.61	6.26*

จากตาราง 22 แสดงว่า อาจารย์กับข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกข้อ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึงความมุ่งหมายในการศึกษา วิธีดำเนินการวิจัยสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

ความมุ่งหมายในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง
2. เพื่อเปรียบเทียบทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานการวิจัย

ทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่อาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปีการศึกษา 2537 ประกอบด้วย อาจารย์ จำนวน 766 คน และข้าราชการ จำนวน 1,981 คน รวมประชากรทั้งหมด จำนวน 2,747 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย กำหนดโดยใช้ตารางสำเร็จของเคร์จซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 338 คน แล้วจึงสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบธรรมดา (Simple Random Sampling) (ลัวัน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2536 : 81) จานแนกเป็นอาจารย์ จำนวน 94 คน และเป็นข้าราชการ จำนวน 244 คน

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

- เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
- ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้กรอกแบบสอบถามได้แก่สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดแบบผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยใช้แบบสอบถามของ ส. สมบัติ มีสุนทร แบบสอบถามของ มนูญ แสงเจริญ ที่ได้แปลมาจากต้นฉบับเดิมของยูริส (Uris) แบบสอบถามของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และเวช ศรีละมูล นำมาปรับปรุงข้อความให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ภายใต้อำนาจประกอบของแบบผู้นำ คือ แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม
- ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามวัดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามของ อาร์ริธน์ หิรัญโร ปรับปรุงมาจากเครื่องมือของ โอ. อาร์. วูด (O.R. Wood) และพัฒนามาจากทฤษฎีการจูงใจของเฮอส์เบอร์ก (Herzberg) ซึ่ง อาคม วัดโสง, สุเทพ การุณลักษณ์ และพิตร ทองชั้น นำเครื่องมือนี้มาใช้แล้ว ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามมีจำนวน 50 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ภายใต้อำนาจประกอบสำคัญที่สัมพันธ์กับงาน 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบและด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้วิธีหาค่าร้อยละในการแจกประชากร
2. ระดับความพอใจของแบบผู้นำและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง วิเคราะห์ด้วยวิธีหาค่าเฉลี่ย (Mean) โดยประเมินตามเกณฑ์ในการแปลความหมายตามแนวทางของเบสต์ (Best. 1977. : 175)

3. เปรียบเทียบระดับความพอใจตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้ $t - test$

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปผลได้ดังนี้

1. อาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงโดยภาพรวม มีความพอใจต่อผู้นำทั้งสามแบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย ประชาธิปไตยและเสรีนิยม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์ความพอใจแยกตามแบบผู้นำ กลุ่มอาจารย์มีความพอใจต่อผู้นำแบบประชาธิปไตย อยู่ในระดับมาก กลุ่มข้าราชการมีความพอใจในระดับปานกลาง ส่วนผู้นำแบบอัตตาธิปไตยและเสรีนิยมทั้งสองกลุ่มมีความพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

2. เมื่อเปรียบเทียบระดับความพอใจตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ประชาธิปไตย และเสรีนิยมโดยภาพรวม พบว่า มีความพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบความพอใจเป็นรายชื่อของผู้นำแต่ละแบบ ปรากฏว่า อาจารย์และข้าราชการมีความพอใจต่อผู้นำแบบอัตตาธิปไตยแตกต่างกันในเรื่องกำหนดเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง สำหรับผู้นำแบบประชาธิปไตย อาจารย์และข้าราชการมีความพอใจแตกต่างกันในเรื่องสนับสนุนและส่งเสริมความคิดริเริ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนการทำงานโดยใช้กระบวนการกลุ่ม การสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่องส่วนตัว เมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงงานต่าง ๆ ในหน่วยงานจะแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบล่วงหน้า และให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน ส่วนผู้นำแบบเสรีนิยม อาจารย์และข้าราชการมีความพอใจไม่แตกต่างกัน ผลการศึกษาดังกล่าว อาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความพอใจต่อผู้นำทั้งสามแบบแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยภาพรวมตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาแรงจูงใจแยกเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มอาจารย์มีแรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความสำเร็จของงานอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

4. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พบว่าโดยรวม อาจารย์และข้าราชการมีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแต่ละด้านเป็นรายข้อ ปรากฏว่า ด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านความรับผิดชอบและด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ กลุ่มอาจารย์และกลุ่มข้าราชการมีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกข้อ จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงแตกต่างกันจึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาพบประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาความพอใจที่มีต่อผู้นำทั้งสามแบบ คือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ประชาธิปไตย และเสรีนิยม ตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ทั้งสองกลุ่มมีความพอใจต่อผู้นำแบบประชาธิปไตยในระดับมาก มากกว่าผู้นำแบบอัตตาธิปไตย และแบบเสรีนิยม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เวศ ศรีละมูล (2522 : 29 - 38) ชวน สุวรรณลิขิต (2531 : บทคัดย่อ) ส. สมบัติ มีสุนทร (2533 : 79 - 83) และตรงกับ มนูญ แสงเจริญ (2531 : 51) ที่กล่าวว่า ผู้ที่จะทำหน้าที่บริหารงานในองค์การหรือหน่วยงานที่ใช้การบริหารแบบประชาธิปไตยจะมีลักษณะที่คำนึงถึงการประสานประโยชน์ของหน่วยงานและบุคลากรไว้พร้อม ๆ กัน ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ มีการพิจารณาตัดสินใจร่วมกัน การบริหารงานกระทำในนามของกลุ่มมุ่งให้เกิดความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้งานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จ และเหตุผลอีกประการซึ่งเป็นผลมาจากการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้นำที่จะทำหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหงในทุกระดับ ส่วนใหญ่มาจากการเลือกตั้ง การบริหารงานจึงใช้แบบประชาธิปไตยโดยใช้คะแนนเสียงเป็นเกณฑ์ตัดสิน ซึ่งรูปแบบดังกล่าวทำให้เกิดการบริหารเป็นกลุ่มหรือคณะ เพื่อตอบสนองกลุ่มที่สนับสนุนและให้ผู้นำที่มีความคิดเห็น

แบบประชาธิปไตย เป็นที่ยอมรับนับถือของอาจารย์และข้าราชการ ตลอดจนเพื่อหวังผลของการเลือกตั้งในโอกาสต่อไป

เมื่อวิเคราะห์ความพอใจเป็นรายชื่อของผู้นำแต่ละแบบ พบว่า อาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความพอใจต่อผู้นำแบบประชาธิปไตยอยู่ในระดับมากในเรื่องผู้นำมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงว่าในทัศนะของทั้งสองกลุ่ม การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในหมู่ผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน การคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว แสดงความมีน้ำใจเอื้อเฟื้อช่วยเหลือเกื้อกูลต่อผู้ร่วมงาน และการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น หรือมีทัศนคติที่กว้างไกลได้นั้น ผู้บริหารต้องแสดงความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง จะเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น ช่วยยกระดับขวัญ กำลังใจและความพอใจในการปฏิบัติงาน (ชาญชัย ลวิตรังสิมา. 2520 : 11) ซึ่งผลการวิจัยนี้เป็นไปตามงานวิจัยของ ยูริส (มัญญ แสงเจริญ. 2531 : 28 ; อ้างอิงมาจาก Uris. 1964 : 28) และวอร์ริก (นภาพร ไวย้อง. 2537 : 50 ; อ้างอิงมาจาก Warrick. 1973 : 3095 - 3096 - A) ที่ศึกษาพบว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนั้น สมาชิกมีความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้า ผู้ร่วมงานแต่ละคนอยู่ในลักษณะเป็นเพื่อนกัน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการทำงาน การปฏิบัติงานมีระบบและราบรื่น ถึงแม้ผู้บังคับบัญชามิได้อยู่ที่ทำงานได้ตามปกติ และประเด็นที่น่าสนใจประการหนึ่งพบว่า อาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความพอใจต่อผู้นำแบบอิตาเลียน ในเรื่อง การแสดงท่าทางและวางตัวว่าพูดเกินความจริงเป็นอยู่ในระดับน้อย ซึ่งในความเป็นจริงความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มควรจะมี ความพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด เนื่องจากว่าผู้นำแบบอิตาเลียน การบริหารงานของผู้นำมีรูปแบบการบริหารเช่นเดียวกับการบริหารงานแบบระบบราชการ ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2521 : 92 - 93) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ภายใต้สภาวะการณ์ของผู้นำแบบอิตาเลียน ผู้นำประเภทนี้จะใช้พลังอำนาจความเป็นใหญ่ ผู้นำจะสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามที่ตนเองปรารถนา มักใช้การบังคับและการทำโทษ จะต้องทำตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ยึดหยุ่นได้น้อย ผู้นำมีอำนาจเด็ดขาด ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะทำงานไม่เต็มความสามารถ เพราะต้องคอยระมัดระวังตนเองเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน จะเป็นไปได้หรือไม่ที่ทั้งสองกลุ่มอาจจะไม่ต้องการแสดงความคิดเห็นที่แท้จริงออกมาให้เด่นชัดเกินไป ด้วยเหตุที่เกรงจะเกิดผลกระทบต่อนตนเองและต่อการปฏิบัติงาน

2. ผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับงานโดยตรง 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงโดยภาพรวมทั้งสองกลุ่มมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง งานวิจัยนี้สอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ จีรภรณ์ กาญจนไพฑูรย์กุล (2527 : บทคัดย่อ) ยงยุทธ สุคนธ์ภูภาค (2532 : บทคัดย่อ) และเสาวรส เกียรติสาร (2533 : 101) ที่ได้กล่าวถึงการมีทัศนคติ ต่อองค์ประกอบที่มีส่วนสัมพันธ์กับงานโดยตรงของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และ ข้าราชการอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งน่าจะยังไม่เป็นที่พอใจสำหรับผู้บริหาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ มหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีจุดมุ่งหมายในการให้บริการวิชาการในระดับอุดมศึกษา สร้างสรรค์และจรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ ตลอดจนผลิตบัณฑิตสาขาต่าง ๆ ออกไปรับใช้ สังคม จึงจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่าย (พงศ์สิทธิ์ ศรีสมทรัพย์ และชลิตา ศรมณี. 2533 : 6) ประกอบกับมหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นมหาวิทยาลัยเปิดแบบตลาดวิชา รับนักศึกษาไม่จำกัด จึงมีนักศึกษาเป็นจำนวนมาก บุคลากรแต่ละหน่วยงานจึงต้องมีการระดม ทุนในการปฏิบัติงานเพราะจะต้องปฏิบัติงานประจำในหน้าที่ของตนเองและงานที่ให้บริการแก่นักศึกษา ซึ่งมีเป็นจำนวนมากในแต่ละวัน ความรับผิดชอบของแต่ละคนและแต่ละหน่วยงานจะช่วยให้เสร็จ เรียบร้อยทันเวลากับความต้องการของผู้บริหาร อาจกล่าวได้ว่ากำหนด นอกจากนั้นยังเกิด ความขัดแย้งและความสับสนในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ อันเนื่องมาจากการกำหนด นโยบาย การบริหารงานของผู้บริหารแต่ละคนที่เข้ามาจากระบบการเลือกตั้ง ซึ่งมีลักษณะกลุ่ม หรือพรรคพวกที่ดำเนินการเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มที่สนับสนุนผู้บริหารขึ้นมา (ชัยชนะ อิงคะวัต. 2534 : 32) ทำให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างบุคคลและหน้าที่ของงาน ขาดความร่วมมือ จากเพื่อนร่วมงาน คำสั่งในการปฏิบัติงานบางครั้งถูกละเลย บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย ท้อแท้ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีส่วนสัมพันธ์กับ งานโดยตรง และการจัดปัจจัยดังกล่าวให้อยู่ในลักษณะที่จะเป็นตัวกระตุ้นหรือเร้าให้อาจารย์และ ข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

เมื่อวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทัศนะของอาจารย์และข้าราชการ เป็นรายข้อของแต่ละด้าน พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง คือ แรงจูงใจด้านความสำเร็จของงานและด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจด้านความสำเร็จของงานเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก

ซึ่งเมื่ออาจารย์มีสถานภาพทางตำแหน่งในสายงานเดียวกันกับผู้บริหาร มีระดับความรู้ ความ
 ใฝ่ใฝ่ และได้รับการยอมรับให้เกียรติ ประกอบกับการทำงานในมหาวิทยาลัยค่อนข้าง
 เป็นงานที่มีอิสระ จึงทำให้อาจารย์ที่ปฏิบัติงานย่อมเกิดความรู้สึกพอใจ มีความภูมิใจ และ
 ปลานปล้ำใจในผลสำเร็จของงาน เมื่อได้ทำงานหรือสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นผล
 สำเร็จ โดยมีเป้าหมายของการปฏิบัติงาน และเป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร ผลการศึกษานี้
 สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ บรรหาร ราชเมธี (2529 : บทคัดย่อ) เซอร์จิโอวันนี
 (ชนินทร์ เกตุชา. 2532 : 50 ; อ้างอิงมาจาก Sergiovanni. 1967 : 249 -
 260) และแมนนิ่ง (สนธิ์ คชสิทธิ์. 2524 : 19 ; อ้างอิงมาจาก Manning.
 1967 : 40282 - A) สำหรับแรงจูงใจด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติเป็นปัจจัยอีกประการ
 หนึ่งที่มีส่วนสัมพันธ์กับงานโดยตรง ซึ่งอาจารย์มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงาน
 วิจัยของ อาริรัตน์ หิรัญโร (2532 : บทคัดย่อ) ทั้งนี้เพราะการทำงานในมหาวิทยาลัย
 รามคำแหง อาจารย์ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในฐานะผู้สอนทั้งในระดับปริญญาและบัณฑิตศึกษาต้องมีความรู้
 ความสามารถในสาขาวิชานั้น ๆ จำเป็นต้องศึกษาค้นคว้า พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และ
 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ท้าทาย น่าสนใจ และใช้ความรับผิดชอบมาก รวมทั้งเป็น
 งานที่มีลักษณะเอื้อต่อการได้รับโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ และความก้าวหน้า
 ด้วย และเป็นที่น่าสนใจว่า แรงจูงใจด้านการยอมรับนับถือซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจที่มีความสำคัญ
 กับการปฏิบัติงานในเรื่องการมีโอกาสร่วมประชุมเสนอผลงานต่อที่ประชุม จากการศึกษา
 พบว่า อาจารย์มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง และข้าราชการมีแรงจูงใจในระดับน้อย
 อาจเนื่องมาจากการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นการบริหารโดย
 การนำเครื่องมือทางการเมืองมาใช้ในการระดมการบริหาร ซึ่ง ชัยชนะ อิงคะวัต (2534 :
 31 - 32) ได้กล่าวไว้ว่า การได้มาซึ่งผู้บริหารย่อมต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ทาง
 การเมืองซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่แตกต่างไปจากวัตถุประสงค์ทางด้านการบริหารและการปฏิบัติงาน
 ขององค์การ การวินิจฉัย การตัดสินใจ และการสั่งการในแต่ละเรื่องย่อมจะต้องมีผลประโยชน์
 ของตนและกลุ่มต่าง ๆ ที่สนับสนุนรวมอยู่ด้วย และอีกประการ การใช้อำนาจ ระเบียบ ข้อบังคับ
 ของมหาวิทยาลัย บางครั้งเป็นการปิดกั้น การพัฒนาบุคลากรหรือผู้บริหารนามากล้นเกลี้ยงบุคลากร
 ที่มิใช่กลุ่มของตน ซึ่งการมีกฎ ระเบียบที่ตายตัวของระบบราชการยึดหยุ่นได้น้อย หรือบางกรณี
 ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงในทางที่ตีขึ้นหรือเลวลงในการปฏิบัติงาน
 ซึ่งหมายถึงการเอื้ออำนวยประโยชน์ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ ตลอดจนชนบทรรมนิยมประเพณี

แต่เดิมของคนไทยที่ได้รับการปลูกฝังกันมาในเรื่องการเคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโสหรือบังคับบัญชา การแสดงความคิดเห็นได้แย้งหรือไม่เห็นด้วยเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงอาจเป็นสาเหตุให้อาจารย์มีความพอใจในระดับปานกลาง และคิดว่าการมีโอกาสได้เข้าร่วมประชุมเพื่อเสนอผลงานและแสดงความคิดเห็นได้ในงานบางเรื่องคงไม่ได้รับการสนับสนุน เพราะที่ประชุมจะถือเสียงข้างมากเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ สำหรับข้าราชการมีแรงจูงใจในระดับน้อย อาจเพราะการปฏิบัติงานของข้าราชการไม่ค่อยใกล้ชิดกับผู้บริหาร โอกาสเข้าร่วมประชุมเพื่อเสนอผลงานของข้าราชการที่เป็นสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมีน้อย ประกอบกับกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยมีข้อกำหนด ซึ่ง จีรภรณ์ กาญจนไพฑูริย์กุล (2527 : 80 - 81) สรุปไว้ว่า ทบวงมหาวิทยาลัยออกกฎกำหนดข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยแบ่งเป็นสายงานโดยนำภาระงานมากำหนดเป็นเกณฑ์ สาย ก (อาจารย์) เป็นสายงานที่ทำหน้าที่สอน สาย ข และ ค (ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่) ทำหน้าที่บริการทางวิชาการ บริหารงานและธุรการ สาย ก (อาจารย์) เป็นสายงานที่สังคมทั่วไปยอมรับนับถือ ยกย่องให้เกียรติ และมหาวิทยาลัยยังกำหนดบทบาท เปิดโอกาสให้สาย ก เข้าไปมีอิทธิพลต่อการบริหารงานและความก้าวหน้าของบุคลากรสายอื่น ๆ ซึ่งมีผลทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนน้อยลง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้

1. มหาวิทยาลัยควรได้มีส่วนช่วยส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ ด้วยวิธีการการจัดอบรมผู้บริหารระดับต่าง ๆ การประชุมทางวิชาการ จัดสัมมนาทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารงานหรือหัวหน้างาน จัดวิทยากรบรรยายพิเศษ การศึกษาดูงานทางด้านการบริหาร มหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการบริหารงานของเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่ส่งเสริมและพัฒนารูปแบบการเป็นผู้นำผู้บริหารหรือหัวหน้าให้ดีขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาในสถาบันการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
2. ในการพิจารณาคัดเลือก สรรหา หรือแต่งตั้งผู้บริหารทุกระดับ สภามหาวิทยาลัย นอกจากจะพิจารณาคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานแล้ว ควรได้พิจารณารูปแบบหรือพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารด้วยว่า บุคคลนั้นมีความเหมาะสมเพียงใด โดยการทดสอบหรือประเมินพฤติกรรมผู้บริหารด้วยเครื่องมือประเมินพฤติกรรมผู้นำที่สามารถนำมาเป็นบรรทัดฐาน และบุคคลทั่วไปยอมรับในเกณฑ์การตัดสินใจ

3. ระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรจะต้องให้ความสนใจต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจ และควรได้พัฒนาระดับบุคลากรเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

3.1 ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้มากขึ้นเพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จของงาน ในขณะที่อาจารย์ต้องการห้องหรือสถานที่ที่เหมาะสมในการเขียนตำรา สร้างงานวิจัย หรือเขียนบทความทางวิชาการ ข้าราชการก็เช่นกันต้องการสถานที่กว้างขวาง อาคารสะอาด เรียบร้อย มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างพอสมควร และมีวัสดุอุปกรณ์อย่างพร้อมเพรียงในการทำงาน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นเรื่องที่น่าส่งเสริม จะสามารถเพิ่มความพอใจและการสร้างแรงจูงใจมาสู่บุคลากรในมหาวิทยาลัย และสามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3.2 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสและให้การสนับสนุนในด้านการศึกษาต่อ การอบรมประชุม สัมมนา ให้กับบุคลากรเพื่อพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และส่งเสริมสนับสนุนโดยการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นเมื่อมีโอกาส ตลอดจนให้บุคคลที่มีคุณวุฒิสูงได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ซึ่งจะมีผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและตำแหน่งสูงขึ้นย่อมเป็นที่ยอมรับในสังคมมากขึ้น และจะเป็นการช่วยลดการเข้า-ออกงานบุคลากรอีกด้วย

3.3 ควรปรับปรุงการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลภายในมหาวิทยาลัย ด้านสุขภาพอนามัย ด้านสังคมและสันติภาพ ด้านความสะดวกสบาย การรักษาความปลอดภัยของทรัพย์สินและบุคลากรที่ปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงกับแบบผู้นำทั้งสามแบบ
2. ควรมีการศึกษาแบบผู้นำและปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยรามคำแหง เปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น

3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามสภาพของบุคลากร เช่น เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน
4. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวิธีการสร้างแรงจูงใจบุคลากรของผู้บริหารที่ปฏิบัติจริง และที่ควรปฏิบัติ ตามการรับรู้ของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ และผู้บริหาร

บรรณาการ

บรรณานุกรม

- กรองจิตร พรหมรักษ์. แรงจูงใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลและไม่ได้รับรางวัล. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529. อัดสำเนา.
- กวี รังสิวราชรักษ์. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531. อัดสำเนา.
- กังวล เทียนกัณฑ์เทศน์. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและปรัชญาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อ กรุงเทพฯ, 2534.
- กิตติมา ปรีดีดีลิก. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529.
- จิรภรณ์ กาญจนไพบูลย์กุล. ความพึงพอใจในงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527. อัดสำเนา.
- เฉลิมเผ่า อจละนันท์. "20 ปีรามคำแหง : เส้นทางที่สนองตอบต่อมวลชน," วารสารรามคำแหง. 14(4) : 5 ; 2534.
- ชวน สุวรรณลิขิต. การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความต้องการของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2531. อัดสำเนา.
- ชนินทร์ เกตุขำ. ความคิดเห็นของครู อาจารย์เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้จูงใจครูอาจารย์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 9. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532. อัดสำเนา.
- ชัยชนะ อิงคะวัต. "ทิศทางการบริหารมหาวิทยาลัย : ในหรือนอกระบบ," วารสารรามคำแหง. 14(3) : 32 ; 2534.
- ชาญชัย ลวิตรังสิมา. หลักการองค์การและการจัดการเน้นด้านพฤติกรรมในองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2520.
- ดารณี พานทอง พาลุสุข. ทฤษฎีการจูงใจ. กรุงเทพฯ : แสงจันทร์การพิมพ์, 2530.

- เทพพนม เมืองแมน และสรวง. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2529.
- นริศ สังขวงศ์. แบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีช่วยการจัดการของเบรคและมุตัน. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535. อัดสำเนา.
- เนาวรัตน์ วิไลชนม์. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533.
- นรหาร ราชมณี. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนตัวและแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงานกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529. อัดสำเนา.
- ประกอบ พรหมรักษ์. ลักษณะผู้นำของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาของครูโรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523. อัดสำเนา.
- ประชุม รอดประเสริฐ. ผู้นำและพฤติกรรมการบริหารงาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.
- พยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา, 2534.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ.2514. ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 88 ตอนที่ 24. หน้า 89 ; 2 มีนาคม 2514.
- พงศ์สิทธิ์ ศรีสมทรัพย์ และชลิดา ศรีมณี. หลักการจัดองค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : แสงจันทร์การพิมพ์, 2533.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. พฤติกรรมองค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2530.
- ไพฑูรย์ ช่างเรียน และสมปราชญ์ จอมเทศ. วิทยาการจัดการและพฤติกรรมการบริหาร องค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2521.
- ไพโรจน์ อ้วนวังโส. การศึกษาแบบของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความต้องการของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา. ปริญญาโท กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2530. อัดสำเนา.

- ภิญญา สาร. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ลาดพร้าว, 2526.
- มนูญ แสงเจริญ. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความต้องการของครูอาจารย์
สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 2. ปรินิพนธ์ กศ.ม. สงขลา :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2531. อัดสำเนา.
- โยธิน คันแสนยุทธ. มนุษย์สัมพันธ์ : จิตวิทยาการทำงานในองค์การ. กรุงเทพฯ :
กรุงเทพการพิมพ์, 2530.
- รามคำแหง, มหาวิทยาลัย. คู่มือการศึกษา 2534 - 2535. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
รามคำแหง, 2534.
- รามคำแหง, มหาวิทยาลัย. สำนักบริการวิชาการและทดสอบประเมินผล. รายงานจำนวน
นักศึกษา. มกราคม 2536. อัดสำเนา.
- _____. ระเบียบการสมัครเข้าเป็นนักศึกษา แผนกกำหนดการศึกษาชั้นปริญญาตรี. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2537.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์
ส่งเสริมวิชาการ, 2536.
- วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้เฒ่า. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2525.
- เวช ศรีละมูล. ความพึงพอใจในการทำงานของครู อาจารย์ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้า
คณะวิชาที่มีลักษณะต่าง ๆ ในวิทยาลัยครูภาคใต้. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522. อัดสำเนา.
- ศิวาพร มัณฑุกานนท์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : นำกัการพิมพ์, 2526.
- ส.สมบัติ มีสุนทร. การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความต้องการ
ของครูอาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช. ปรินิพนธ์ กศ.ม.
สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2533. อัดสำเนา.
- สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.
- _____. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สมยศ นาวิการ. องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2520.

_____. การพัฒนาองค์การและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2527.

เสาวรส เกียรตินารถ. ความพึงพอใจในงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์คณะแพทยศาสตร์ที่สอนระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533. อัดสำเนา.

สุพัตรา สุภาพ. เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่ "เน้นพฤติกรรมมนุษย์". กรุงเทพฯ : ธรรมนิติ จำกัด, 2536.

สุวัฒน์ ประเสริฐสม. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมติของเรดติน และแผนพัฒนาผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2521.

อรุณ รักธรรม. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2526.

อังคณา โกสิยสวัสดิ์. ความผูกพันกับสถาบันและความพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534. อัดสำเนา.

อารีรัตน์ หิรัญโร. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.

อุทัย หิรัญเต. ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2524.

- Almahboob, A.E. "An investigation of the degree of job satisfaction among university faculty in Saudi Arabian Universitie,"
 Doctoral Dissertation, University of Pittsburg, 1987.
Dissertation Abstracts International. 48(1987) : 1402 A.
- Bednar, Anita Sparks. "The Relationship between Job Satisfaction and Life Satisfaction among Faculty in Selected Oklahoma Junior Colleges," Dissertation Abstracts International. 41(10) : 4260 - A ; April, 1981.
- Bennett, Shannon Rae. "The Relationship Between Administrator Leadership Style and Teacher Personality Variables as a Predictor of Teaching Effectiveness : An Exploratory Study,"
Dissertation Abstracts International. 47 : 1938 - A ; December, 1986.
- Best, John W. Research in Education. New Jersey : Prentic - Hall, 1970.
- Burr, Russell Kenneth. "Job Satisfaction Determinants for Selected Administrators in Florida's Community Colleges and Universities : An Application of Herzberg's Motivator - Hygiene Theory," Dissertation Abstracts International. 41(9) : 3794 - A ; March, 1981.
- Clements, Evelyn. "A Study of the Relationship between Intrinsic and Extrinsic Variables and Job Satisfaction among Student Personel Workers in Community Colleges," Dissertation Abstracts International. 43(8) : 2567 - A ; February, 1983.
- Cronbach, Lee Joseph. Essentials of Phychological Testing. 3rd ed. New York : Harper and Row, 1970.

- Jackson, Dale Russell. "A Study of University Administrators Perceptions Related to the Factors of Herzberg's Motivation Hygiene Theory," Dissertation Abstracts International. 35(12) : 7560 - A ; July, 1975.
- Krejcie, Robert V. and Daryle N. Morgan. Determining Sample Size for Research Activities Education & Psychological Measurement. 30(6) : 608 ; Autun, 1970.
- Maslow, A.H. Motivation and Personality New York : Hoyer Bown, 1954.
- Olasiji, T.D. "Application of the motivator - Hygiene theory of job satisfaction and job dissatisfaction among administrators and academic staff of a selected University in Nigeria. Doctoral Dissertation, University of Oklahoma," Dissertation Abstracts International. 44 : 07 A ; 1983.
- Openshaw, Howard. "Job Satisfaction Determenats among Faculty and Administrators : An Application of Herzberg's Motivator - Hygiene Model in Higher Education," Dissertation Abstracts International. 41(6) : 2470 A - 2471 A ; December, 1980.
- Steers, R.M. and L.W. Porter. Motivation and work behavior. 2nd ed. New York : Mcgraw Hill, 1977.
- Sudsawad, Sophon. "A Study of Factors Measuring Faculty Job Satisfaction at Selected Universities in Thailand," Dissertation Abstracts International. 41(3) : 964 A ; September, 1980.
- Uris, Auren. How to be a Successful Leader. New York : Mcgraw-Hill, 1953.
- Wood, O.R. An Analysis of Faculty Motivation to Work in the North Carolina Community College System. Doctor's Thesis, Raleigh : North Carolina State University at Raleigh, 1973. Photocopied.

ภาคผนวก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบถาวร

1. รศ.ดร.ภาวิไล นาควงษ์

สถานที่ปฏิบัติงาน ภาควิชาบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ตำแหน่งหน้าที่การงาน อาจารย์ ระดับ 8

2. นางลัดดาวัลย์ เพ็ชรโรจน์

สถานที่ปฏิบัติงาน ศูนย์วิจัยและพัฒนาแบบทดสอบ สำนักทะเบียนและวัดผล
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำแหน่งหน้าที่การงาน อาจารย์ ระดับ 7

3. นายสมโภชน์ อเนกสุข

สถานที่ปฏิบัติงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ตำแหน่งหน้าที่การงาน นักวิชาการศึกษา ระดับ 6

4. รศ.ดร.สมศักดิ์ คงเที่ยง

สถานที่ปฏิบัติงาน ภาควิชาบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ตำแหน่งหน้าที่การงาน อาจารย์ ระดับ 8

5. นายสุชาติ เมืองแก้ว

สถานที่ปฏิบัติงาน สำนักนโยบายและแผนอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย
ตำแหน่งหน้าที่การงาน ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนอุดมศึกษา ระดับ 9

ที่ ทม 1007/0481

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

17 มกราคม 2538

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางสาวศรีรัตน์ บุญอริยะ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อ
แบบผู้นำ

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.ดร.สุดา ทัพสุวรรณ ประธาน

ผศ.ดร.พิตร ทองชั้น กรรมการ

สิ่งทีนิสิตฯขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณ
ในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

ที่ ทม 1007/0726

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

28 มกราคม 2538

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางศรีรัตน์ บุญวริยะ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อ
แบบผู้นำ

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.ดร.สุดา ทัพสุวรรธม ประธาน

ผศ.ดร.พิตร ทองชั้น กรรมการ

สิ่งที่นิสิตฯขอความอนุเคราะห์ คือ ขอหนังสือราชการเพื่ออำนวยความสะดวกในการขอความ
ร่วมมือจากอาจารย์และข้าราชการของแต่ละคณะ สำนัก และสถาบัน ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง
ตอบแบบสอบถามในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ - มีนาคม 2538 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณ
ในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรธม)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง
ที่มีต่อแบบผู้นำ

ผู้วิจัย

นางศรีรัตน์ บุญอริยะ

นิสิตระดับปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

คณะกรรมการ

ผศ.ดร. สุธา	ทัพสุวรรณ	ประธาน
ผศ.ดร. พิศร	ทองชั้น	กรรมการ

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

กุมภาพันธ์ 2538

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้าพเจ้า นางศรีรัตน์ บุญอริยะ ชำราชการพลเรือนนามมหาวิทยาลัย ตำแหน่งนักวิชาการ
ศึกษา 6 สังกัดสำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล กำลังศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษา
ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ขณะนี้อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง
"แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ อาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำ"
จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่าน ได้ตอบแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้

อนึ่ง ข้อมูลที่ได้จากท่าน นอกจากจะนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์
ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพ
การทำงาน ตลอดจนตอบสนองความต้องการของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
อีกด้วย จึงขอให้ท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ชัดเจนสมบูรณ์ ตามความคิดเห็นส่วนตัวของท่าน
อย่างแท้จริง และขอรับรองว่าข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับผู้วิจัยจะถือเป็นความลับซึ่งผลการศึกษาค้นคว้า
จะรายงานเป็นภาพรวมที่ไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใด

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือดังกล่าว และขอขอบคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางศรีรัตน์ บุญอริยะ)

ผู้วิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการ
มหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำ

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำ เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางสำหรับผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารที่จะตอบสนองความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็นสามตอน คือ
ตอนที่หนึ่ง เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่สอง เป็นแบบสอบถามวัดแบบผู้นำ
ตอนที่สาม เป็นแบบสอบถามวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. กรุณาตอบแบบสอบถามชุดนี้ให้ครบทุกข้อ และตอบตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือประสบการณ์ที่เป็นจริง ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่าน หรือผู้บริหารแต่ประการใด ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม จะได้รับการเก็บรักษาไว้เป็นความลับและจะนำผลมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นางศรีรัตน์ บุญอริยะ

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>คำชี้แจง</u> โปรดกาเครื่องหมาย / ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความ ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน	ช่องนี้สำหรับ ผู้วิจัย
สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง) ☐ อาจารย์ ☐ ข้าราชการ	1 - 3 ☐ ☐ ☐ 4 ☐

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดแบบผู้นำ

แบบสอบถามตอนที่สองนี้ สอบถามระดับความพอใจแบบผู้นำสามแบบ ได้แก่ แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม ซึ่งอาจารย์และข้าราชการมีความพอใจในการบริหารงาน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความที่แสดงแบบผู้นำของผู้บริหารแต่ละข้ออย่างละเอียด และพิจารณาว่าผู้บริหารของท่านได้ปฏิบัติดังข้อความแต่ละข้อ ตามที่ท่านพอใจมากน้อยเพียงใด แล้วกรูณาใส่เครื่องหมาย / ลงในช่อง "ระดับความพอใจ" ตามทัศนะของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยกำหนดระดับคะแนนไว้ดังนี้

- ระดับคะแนน 1 หมายถึง มีความพอใจ น้อยที่สุด
- ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีความพอใจ น้อย
- ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีความพอใจ ปานกลาง
- ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีความพอใจ มาก
- ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีความพอใจ มากที่สุด

แบบสอบถาม

ข้อ	แบบผู้นำของผู้บริหาร	ระดับความพอใจ					ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
1.	กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ด้วยตนเอง	...	...			...	1 = []
2.	กำหนดเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วย ตนเอง	...	...			...	2 = []
3.	ชอบใช้อำนาจและยัดยอ ระเบียบในการ บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด	...	...			...	3 = []
4.	เชื่อมั่นว่าตนเองมีความรู้และความเชี่ยวชาญ ใน ทุก ๆ ด้าน	...	...			...	4 = []
5.	มีความพอใจที่จะหาผู้กระทำความผิดมาดำเนินการ ลงโทษ	...	...			...	5 = []
6.	มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ ปรึกษาหารือ	...	...			...	6 = []
7.	ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานซักถามปัญหาหรือ ปรึกษาหารือ	...	...			...	7 = []
8.	ใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นหลักในการ แก้ปัญหา	...	...			...	8 = []
9.	ตำหนิผลงานที่บกพร่องของผู้ร่วมงาน	...	...			...	9 = []
10.	แสดงท่าทางและวางตัวใหญ่โตเกินความจำเป็น	...	...			...	10 = []

ข้อ	แบบผู้นำของผู้บริหาร	ระดับความพอใจ					ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
11.	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบาย	...	...	...	...	...	11 = []
12.	สนับสนุนและส่งเสริมความคิดริเริ่มของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	...	...	...	...	...	12 = []
13.	มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานและ ผู้ใต้บังคับบัญชา	...	...	...	...	...	13 = []
14.	การปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ	...	...	...	...	...	14 = []
15.	สนับสนุนการทำงานโดยใช้กระบวนการกลุ่ม ...	...	...	...	...	...	15 = []
16.	การสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับ ผู้ร่วมงาน	...	...	...	...	...	16 = []
17.	เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ร่วมงานและ ผู้ใต้บังคับบัญชา	...	...	...	...	...	17 = []
18.	ช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่องส่วนตัวของผู้ ร่วมงาน	...	...	...	...	...	18 = []
19.	เมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงงานต่าง ๆ ใน หน่วยงาน แจ้งให้ผู้ร่วมงานได้ทราบล่วงหน้า .	...	...	...	...	...	19 = []
20.	ให้ผู้ร่วมงานรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของ หน่วยงาน	...	...	...	...	...	20 = []
21.	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มที่	...	...	...	...	...	21 = []

ข้อ	แบบผู้นำของผู้บริหาร	ระดับความพอใจ					ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
22.	ปล่อยให้ผู้อื่นทำหน้าที่ผู้นำแทนตน	...	...			...	22 = []
23.	ไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	...	...			...	23 = []
24.	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลือกวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานของตนเอง	...	...			...	24 = []
25.	การตำหนิหรือชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเรื่องที่ ไม่สำคัญ	...	...			...	25 = []
26.	จัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามต้องการ แต่ไม่ติดตามผลงาน	...	...			...	26 = []
27.	การนิเทศ แนะนำ เป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่าย	...	...			...	27 = []
28.	การติดตามผลงานการปฏิบัติงานบ่อย ๆ ถือว่า เป็นการเพิ่มภาระให้ตนเองและผู้ร่วมงาน ...	...	...			...	28 = []
29.	เชื่อว่าการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ก่อให้เกิด ความขัดแย้งมากกว่าการสร้างสรรค์	...	...			...	29 = []
30.	ไม่พยายามจะมีส่วนร่วมในการกระทำของกลุ่ม	...	...			...	30 = []

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้ออย่างละเอียด และพิจารณาว่าคุณมีความคิดเห็นอย่างไรในแต่ละข้อ ตามลักษณะของงานที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของทํานปัจจุบัน แล้วกรอตัวเลขเครื่องหมาย / ลงในช่อง "ระดับแรงจูงใจ" ตามทัศนะของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยกำหนดระดับคะแนนไว้ดังนี้

ระดับคะแนน 1 หมายถึง มีแรงจูงใจ น้อยที่สุด

ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีแรงจูงใจ น้อย

ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีแรงจูงใจ ปานกลาง

ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีแรงจูงใจ มาก

ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีแรงจูงใจ มากที่สุด

แบบสอบถาม

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ					ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
1.	งานสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้	...	...			...	31 = []
2.	ท่านมีความภูมิใจในผลงานที่ท่านได้ปฏิบัติ	...	...			...	32 = []
3.	ข้อเสนอแนะของท่านได้รับการพิจารณาเพื่อนำ ไปปฏิบัติ	...	...			...	33 = []
4.	งานที่ท่านทำได้รับผลตอบแทนอย่างรวดเร็ว ..	...	...			...	34 = []
5.	ท่านมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	...	...			...	35 = []
6.	การปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านในช่วงเวลา ที่ผ่านมา ประสบความสำเร็จ	...	...			...	36 = []
7.	เมื่อมีปัญหในการปฏิบัติงานท่านสามารถ แก้ปัญหาเหล่านั้นได้	...	...			...	37 = []
8.	ท่านสามารถประเมินความสำเร็จของงานได้ ตามจุดประสงค์	...	...			...	38 = []
9.	ผู้บังคับบัญชาได้แสดงให้เห็นว่ามีความพอใจ ในการปฏิบัติงานของท่าน	...	...			...	39 = []
10.	ท่านสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้อย่างรวดเร็วเป็นที่น่าพอใจ	...	...			...	40 = []

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ					ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
11.	ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถที่ปรากฏจากผลงานในหน้าที่	...	...			...	41 = []
12.	ท่านได้รับอนุญาตให้เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา เกี่ยวกับงานในหน้าที่ทุกครั้ง	...	...			...	42 = []
13.	ท่านมีโอกาสที่จะได้เลื่อนไปดำรงตำแหน่งที่สูง กว่าตำแหน่งเดิม	...	...			...	43 = []
14.	ท่านได้รับการสนับสนุนให้ลาศึกษาต่อ เพื่อเพิ่ม ความรู้	...	...			...	44 = []
15.	การปฏิบัติงานในหน่วยงานทำให้ท่านได้รับ ประสบการณ์และความชำนาญเพิ่มขึ้น	...	...			...	45 = []
16.	ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานเมื่อเปรียบ เทียบกับหน่วยงานอื่น	...	...			...	46 = []
17.	ท่านได้รับการชี้แนะให้รู้จักการทำงานในเชิง บริหารทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ	...	...			...	47 = []
18.	ท่านได้รับการส่งเสริมความคิดริเริ่มในการ ปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	...	...			...	48 = []
19.	ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถ อย่างเต็มที่	...	...			...	49 = []
20.	ท่านได้รับการสนับสนุนการปฏิบัติงานจาก ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	...	...			...	50 = []

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ					ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
21.	เพื่อนร่วมงานยอมรับความสำเร็จของท่าน ...	...	...			...	51 = []
22.	ผลงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	...	...			...	52 = []
23.	ท่านเป็นคนหนึ่งที่มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จ ของงานในหน่วยงาน	...	...			...	53 = []
24.	ท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานใน แผนกเดียวกับท่าน	...	...			...	54 = []
25.	เพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะของท่าน	...	...			...	55 = []
26.	ผู้บังคับบัญชาแนะนำท่านให้เป็นที่รู้จักกับบุคคลอื่น ในระดับต่าง ๆ เมื่อมีโอกาส	...	...			...	56 = []
27.	ท่านมีโอกาสเข้าร่วมประชุมเสนอผลงานต่อที่ ประชุมอยู่เสมอ	...	...			...	57 = []
28.	ผู้บังคับบัญชายอมรับนับถือความสำเร็จของท่าน	...	...			...	58 = []
29.	ผลงานของท่านได้รับการสนับสนุนจากเพื่อน ร่วมงาน	...	...			...	59 = []
30.	เพื่อนร่วมงานขอคำปรึกษาจากท่านในด้าน การงาน	...	...			...	60 = []
31.	ปริมาณงานที่ท่านปฏิบัติเหมาะสมกับความ รับผิดชอบ	...	...			...	61 = []
32.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ	...	...			...	62 = []

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ					ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
33.	ท่านได้รับการส่งเสริมให้ริเริ่มงานใหม่ได้ อย่างเต็มที่	...	...	...	...	...	63 = []
34.	ท่านมีอำนาจหน้าที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบ ในงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้	...	...	...	...	...	64 = []
35.	งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ถนัดและมีโอกาสได้ใช้ ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่	...	...	...	...	...	65 = []
36.	ท่านมีโอกาสดำเนินการหรือขอความร่วมมือ จากหน่วยงานอื่น	...	...	...	...	...	66 = []
37.	ท่านสามารถเลือกวิธีปฏิบัติงานได้ตามความ ต้องการ	...	...	...	...	...	67 = []
38.	ระเบียบข้อบังคับและคำสั่งต่าง ๆ ในหน่วยงาน ส่งเสริมต่อการปฏิบัติงาน	...	...	...	...	...	68 = []
39.	ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานใหม่ ๆ ให้รับผิดชอบ	...	...	...	...	...	69 = []
40.	ท่านยินดีที่จะทำงานด้านอื่นนอกเหนือจากสายงาน ตามที่คุณบังคับบัญชาเห็นสมควร	...	...	...	...	...	70 = []
41.	งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ทำให้ท่านมีโอกาสใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	...	...	...	...	...	71 = []
42.	งานในหน้าที่มีลักษณะท้าทายและจูงใจให้อยากทำ ต่อไป	...	...	...	...	...	72 = []
43.	งานในหน่วยงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ชอบและตรง กับความสนใจของท่าน	...	...	...	...	...	73 = []

ข้อ	แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ					ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
44.	งานที่ปฏิบัติมีความเหมาะสมกับอาชีพของท่าน .	...	...			...	74 = []
45.	ลักษณะงานในหน่วยงานไม่เป็นอุปสรรคต่อการ ดำเนินชีวิตครอบครัว	...	...			...	75 = []
46.	งานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้ได้รับความรู้และ ประสบการณ์เพิ่มขึ้น	...	...			...	76 = []
47.	ลักษณะงานที่ปฏิบัติมีการวางแผนงานที่สอดคล้อง กัน	...	...			...	77 = []
48.	งานที่ปฏิบัติมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก	...	...			...	78 = []
49.	งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ท่านได้ใช้ความรู้ความ สามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	...	...			...	79 = []
50.	งานที่ปฏิบัติมีเป้าหมายที่ชัดเจน	...	...			...	80 = []

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางศรีรัตน์ ชื่อสกุล บุญอริยะ

เกิดวันที่ 2 เดือน พฤษภาคม พุทธศักราช 2499

สถานที่เกิด เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร

สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 326/161 ถนนอานวยสงคราม
แขวงนครไชยศรี เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน นักวิชาการศึกษา ระดับ 6

สถานที่ทำงานปัจจุบัน สำนักบริหารทางวิชาการและทดสอบประเมินผล
มหาวิทยาลัยรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2516 มัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญ (แผนกทั่วไป)
จากวิทยาลัยพณิชยการพระนคร

พ.ศ. 2519 บวส. (แผนกวิชาเลขานุการ)
จากวิทยาลัยเทคนิคกรุงเทพ

พ.ศ. 2525 ศศ.บ. (รัฐศาสตร์) จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง

พ.ศ. 2538 กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)
จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร