ภาวะผู้นำและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก

Leadership and Factors Affecting Operational Efficiency of Supportive Personnel in State Higher Educational Institutions of Phitsanulok

ณฐพัฒน์ มั่งชม[1*] ธัมมะทินนา ศรีสุพรรณ[2] และ ประสิทธิชัย นรากรณ์[3]
Nathaphat Mungchom [1*], Thammathinna Seesuphan[2] and Prasittichai Narakorn[3]
*Corresponding author, e-mail: nataphat6636@gmail.com

Received: August 27th, 2021; **Revised**: November 27th, 2021; **Accepted**: December 8th, 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ ปัจจัย และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก 2) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก 3) เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 364 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.983 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก มีระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ ด้านปัจจัย และด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้เท่ากับร้อยละ 55.80 ส่วนด้านปัจจัยจูงใจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถร่วมกันการพยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 73.30 และปัจจัยค้ำจุนส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถร่วมกันการพยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 76.10 ซึ่งผู้บริหารองค์กร

[1] นักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการประยุกต์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
Student in Master of Business Administration Program, Faculty of Management Science, Pibulsongkram Rajabhat University

[2] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการการจัดการประยุกต์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
Assistant Professor in Master of Business Administration Program, Faculty of Management Science, Pibulsongkram Rajabhat University

[3] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
Assistant Professor in Doctor of Philosophy Program in Business Administration, Faculty of Management Science, Pibulsongkram Rajabhat University

สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการปรับภาวะผู้นำในการบริหารและเลือกปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงมาเป็นแรงเสริมในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน บุคลากรสายสนับสนุน

Abstract

The objectives of this research were 1) to study the levels of opinion on leadership, factors and operational efficiency of supportive personnel in state higher educational institutions of Phitsanulok, 2) to study the leadership affected operational efficiency of supportive personnel, 3) to study motivational factors and supportive factors affected the operational efficiency of supportive personnel The samples were 364 people. The data were collected by employing questionnaires with the reliability of 0.983 and analyzed by using percentage, mean, standard deviation, stepwise multiple regression analysis.

The findings were found that supporting personnel at state higher education institutes in Phitsanulok Province had opinions towards leadership, factors, and operational efficiency overall were at a high level. Regarding the leadership on change, it affected the operational efficiency statistically significant at .01; thus, it can predict that the operational efficiency is at 55.80%; whereas, the motivational factors affected operational efficiency statistically significant at 0.1 and it can predict that the operational efficiency is 76.10%. Therefore, the organization administrators can benefit the information to readjust the administrative leadership and choose factors that highly influence for the reinforcement in terms of enhancing better and more operational efficiency for supporting personnel

Keywords: Leadership, Motivational and Supportive Factors, Operational Efficiency, Supportive Personnel

บทนำ

สถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐหรือหน่วยงานในการกำกับของรัฐ มีภารกิจโดยรวมคือการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและบุคลิกภาพที่เหมาะสม สร้างองค์ความรู้ พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี จึงมีความสำคัญในการพัฒนาประเทศ เนื่องจากเป็นแหล่งรวมบุคลากรที่มีองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญเป็นจำนวนมาก การเป็นต้นแบบทางสังคมที่ดี อีกทั้งความสำเร็จของงานจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกอย่างถึงแม้ว่าจะมีนวัตกรรมเทคโนโลยีที่ทันสมัยก็ตาม ฉะนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนหัวใจและรากแก้วของการบริหาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนและปรับศักยภาพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จของและคุณภาพขององค์กรเป็นที่ยอมรับของสังคม

ในด้านการจัดระบบบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษานั้น จะแบ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยบุคลากรสายหลักคือสายวิชาการปฏิบัติภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยมีบทบาทหน้าที่การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนทำหน้าที่สนับสนุนงานสายวิชาการให้ปฏิบัติหน้าที่ทางวิชาการ การบริหารได้เต็มที่ มีความถูกต้องและรวดเร็ว หัวใจสำคัญในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน คือ มีจิตบริการ ซึ่งจะทำให้เกิดคุณค่าในการปฏิบัติงาน และมีความสุขในการทำงาน รวมถึงการสร้างสัมพันธภาพให้กับผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง (สุพจน์ เอี้ยงกุญชร, 2560 : 1) บุคลากรสายสนับสนุนมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย สามารถวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคตได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บทบาทหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนเป็นการปฏิบัติงานตามขอบเขตหน้าที่ของโครงสร้างงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเองได้ เป็นเพราะว่าบุคลากรสายสนับสนุนมีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ เช่น ระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ สามารถวิเคราะห์ทางเลือกและแนวปฏิบัติให้ดี ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจรวดเร็วและไม่ผิดพลาดได้ รวมถึงการปฏิบัติงานที่รวดเร็วก็ส่งผลต่อความสำเร็จของงานเป็นไปตามแผนงานและบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงปัจจัยที่จะส่งเสริมหรือกระตุ้นให้การปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อหน่วงงานหรือต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบและคุณลักษณะของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติงานและผลงานขององค์กรหรือหน่วยงาน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพย่อมมีโอกาสนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้ ทำให้บุคลากรในองค์การให้การยอมรับในตัวบุคคล การจะเป็นผู้นำที่มีคุณภาพได้นั้นจะต้องมีความตื่นตัว สนใจต่องสิ่งต่าง ๆ ให้มากขึ้น เช่น สนใจผู้ร่วมงาน สนใจสภาพเงื่อนไขการทำงาน และเทคโนโลยี เป็นต้น และมีพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่างๆ เพื่อฟันฝ่าอุปสรรคขององค์การให้บรรลุตามเป้าหมาย เบิร์นส์ (Burns,1978) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเน้นความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายเหมาะสำหรับสถานการณ์ค่อนข้างคงที่มาพัฒนาเป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงเน้นการจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่เป้าหมาย เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งผู้นำทศวรรษหน้าในยุคการเปลี่ยนแปลงนี้ จะต้องผู้นำที่ดีมีคุณค่า มีคุณธรรมและจริยธรรม มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เปิดรับความคิดแนวใหม่ ๆ ยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัวและการใช้เทคโนโลยี เป็นนักพัฒนาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงานได้เองทุกอย่าง (ชัยธวัช เนียมศิริ , 2560 : 2) อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงการเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและเสริมแรงจูงใจกระตุ้นบุคลากรสายสนับสนุนให้มีความต้องการในการเปลี่ยนแปลงตนเอง โดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านการบริหาร ให้การสนับสนุนการนำความคิดแนวใหม่ๆ มาพัฒนาในการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ แรงจูงใจก็นับว่าเป็นปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรทำงานด้วยความกระตือรือร้นและด้วยความเต็มใจ ซึ่งมีผลทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้นมีผลมาจากความมุ่งมั่น ความสมัครใจและแรงจูงใจในการทำงาน โดยสามารถวัดผลได้จาก คุณภาพงาน ปริมาณงาน เวลา วิธีการ และด้านค่าใช้จ่าย (สุพรรษา บุญนิติภพ, 2561: 89) เนื่องจากแรงจูงใจเป็นสิ่งที่สร้างความตั้งใจในปฏิบัติงาน ทำให้งานสำเร็จลุล่วง ทำให้ผลงานมีคุณภาพ (นลพรรณ บุญฤทธิ์, 2558 : 93) อีกทั้งเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1959) กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญมากต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ซึ่งจะช่วยผลักดันในการดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย อันได้แก่ปัจจัยจูงในด้าน ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบของงาน การได้รับการ

ยอมรับนับถือ ความสำเร็จในการทำงาน และความก้าวหน้าในการทำงาน และปัจจัยคำจุน ได้แก่ เงินเดือน/ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความมั่นคงของงาน สภาพการทำงานและเงื่อนไขการทำงาน และนโยบายการบริหาร การบังคับบัญชา จะเห็นได้ว่าปัจจัยดังกล่าวจะช่วยเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นตามเป้าหมาย โดยต้องคำนึงถึงการบริหารทรัพยากรขององค์การให้เกิดประโยชน์ ประหยัดคุ้มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด ฉะนั้น ผู้บริหารองค์การต้องมีมุมมองทุกมิติ รองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง รวมถึงการสนับสนุนแรงเสริมเพื่อกระตุ้นให้กับบุคลากรสายสนับสนุนปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ มีความอดทน ทำงานเต็มความสามารถ เพื่อความสำเร็จของงานและเป้าหมาย อีกทั้งต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความสุขในการทำงาน สร้างความร่วมมือของบุคลากร ก็จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จและทำให้บุคลากรยึดมั่นและจงรักภักดีต่อองค์การ

สถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐในจังหวัดพิษณุโลกมี 3 สถาบัน ได้แก่ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พิษณุโลก ซึ่งมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งได้มีการพัฒนาการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องและให้สนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในการให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต แต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคคลากรสายสนับสนุนเนื่องจากข้อจำกัดของมหาวิทยาลัย เช่น นโยบาย การบริหาร งบประมาณ รวมถึงการให้การสนับสนุนด้านแรงจูงใจในการทำงานจึงส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนลดลง สภาพปัญหาในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน ส่วนใหญ่ปัญหาในด้านคุณภาพงาน งานล่าช้า การไม่ประหยัดทรัพยากร การวางแผนงาน การวิเคราะห์งาน และการตัดสินใจในการแก้ปัญหา การคิดอย่างเป็นระบบ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงาน การประสานงานและการสื่อสาร ระบบพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาช่วยตัดสินใจและแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ (พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา, 2557 : 39) อีกทั้งเนื่องจากงานสายสนับสนุนก็เหมือนงานการบริการ ต้องให้บริการแก่ ผู้บังคับบัญชาหลายระดับ บุคลากรสายวิชาการ นักศึกษา บุคลากรในหน่วยงานอื่นๆ และบริการบุคคลภายนอก บางครั้งทำให้เกิดปัญหาหรือผลงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย อาจเกิดจากสาเหตุอื่นๆ เช่น ความซ้ำซ้อนในการสั่งการของผู้นำ ลักษณะภาวะอารมณ์ของภาวะผู้นำ การประสานงานและการสื่อสารระหว่างหน่วยงานไม่ชัดเจน การจัดลำดับความสำคัญของงาน การขาดระบบในการติดตามงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากร เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องปรับตัวไปตามระบบราชการที่ปรับเปลี่ยนไป ควบคู่ไปกับการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร โดยเฉพาะบุคลาก รสายสนับสนุนหรือสายบริการที่ถือว่าเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนระบบการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษา จะต้องคิด ต้องพัฒนาและต้องปรับตัวพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก เพื่อผู้บริหารสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารจัดการในองค์กรที่เกี่ยวข้องหรือในหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในการทำงาน

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ ปัจจัย และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก

2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก

3. เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก

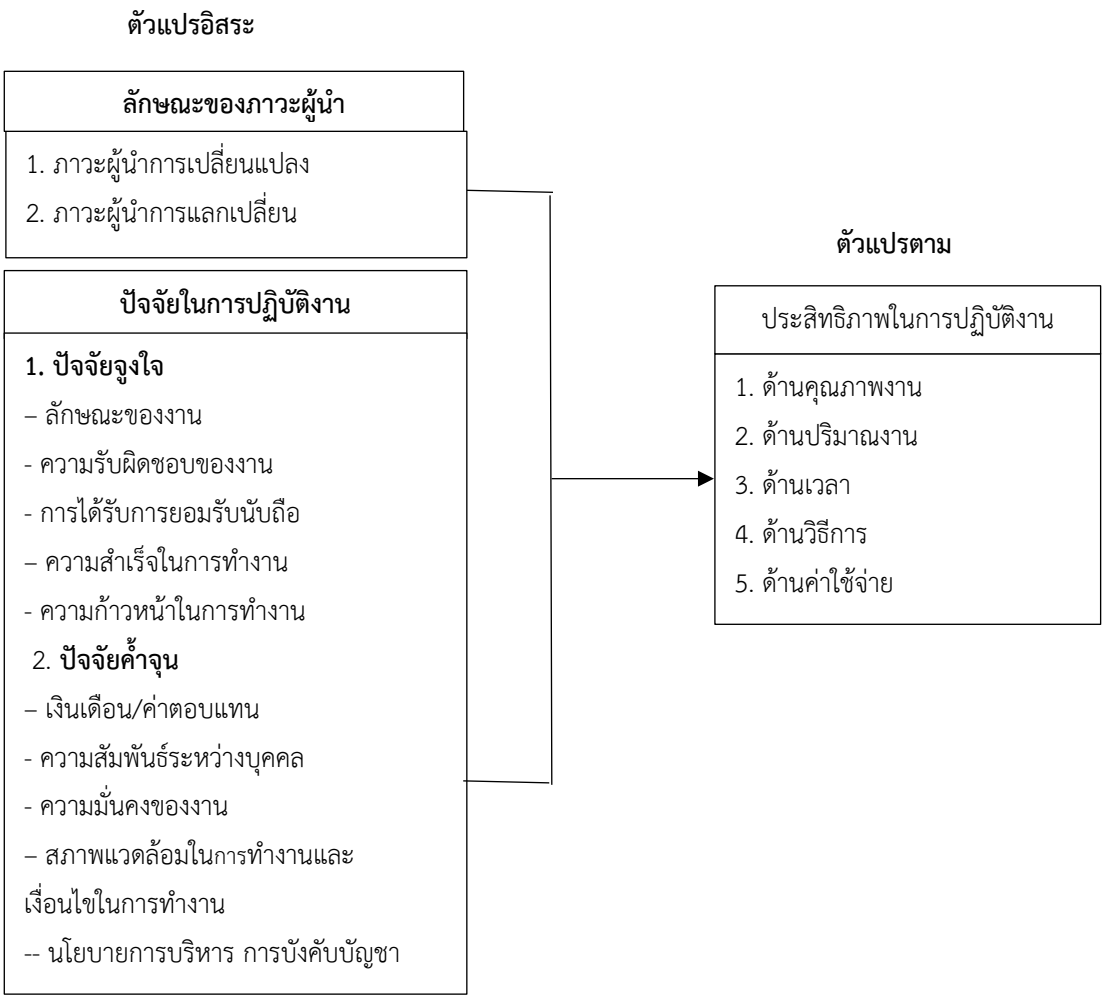
สมมุติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก

2. ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากบทบาทหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนเสมือนการเป็นผู้ช่วยเหลือผู้อื่น ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนถูกจำกัดความสามารถในด้านการเป็นผู้นำในการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับแรงบันดาลใจเพื่อการพัฒนางานประจำของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา คือ การให้บุคลากรสายสนับสนุนรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเองในการช่วยวิเคราะห์หรือการสร้างสรรค์ผลงานวิจัยจากงานประจำ พร้อมเสนอแนะการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายบริหาร สามารถเป็นผู้นำการองค์กรได้และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ คือ ภาวะผู้นำในการบริหารงาน ด้านการกระตุ้นและการสร้างแรงจูงกำลังใจในการปฏิบัติงานทางบวก (จรงค์ พุ่มนวน, 2562: 1) ผู้วิจัยจึงนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของเบิร์นส์ (Burns,1978) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1959)และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของปีเตอร์สันและพลาวแมน (Peterson&Plowman.1989) (ดังรูปที่ 1)



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทำวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุน/สายบริการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดพิษณุโลก จำนวน 3,966 คน ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยนเรศวร จำนวน 3,414 คน (มหาวิทยาลัยนเรศวร, กองการบริหารงานบุคคล : 2563) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม จำนวน 497 คน (มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, กองบริหารงานบุคคล : 2563) และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พิษณุโลก จำนวน 55 คน (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พิษณุโลก, กองบริหารทรัพยากร : 2563) มีขนาดกลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยใช้ค่าสูงสุดจำนวน 364 คน จากตารางการคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane ค่าความเชื่อมั่นที่ 95% (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2554 : 134) และมีวิธีการกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยนเรศวร จำนวน 312 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม จำนวน 46 คน และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พิษณุโลก จำนวน 6 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและคุณภาพของเครื่องมือ

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างใช้การเก็บแบบสอบถามออนไลน์ทั้งหมดจำนวน 364 ชุด ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นแบบสอบถามตอบสอบรายการ (check list)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะแบบภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยในปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

ทั้งนี้ แบบสอบถามในส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า คะแนน กำหนดการเป็น 5 ระดับ (rating scale) กำหนดค่าคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก

3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย

1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลผลระดับการวัดข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) มี 5 ระดับ โดยใช้กำหนดค่าระดับความคิดเห็นแต่ละช่วงคะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556 : 121)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้วยวิธีดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหากับวัตถุประสงค์ (IOC : Item-Objective Congruence Index) จากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 3 ท่านและตรวจสอบความเที่ยง (reliability) ของข้อคำถามก่อนนำไปใช้จริง จำนวน 30 ชุด และข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจริงจำนวน 364 ชุด ตัวแปรทุกตัวมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ไม่น้อยกว่า 0.7 โดยมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม α = 0.983

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช่ค่าสถิติพื้นฐานด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentages)

2. การวิเคราะห์ระดับลักษณะภาวะผู้นำ ปัจจัย และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก โดยใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Correlation and Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสรุปประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.05) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับ คือ บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลที่สร้างอนาคตขององค์กร ($\overline{X}$ = 4.31) รองลงมา ผู้บังคับบัญชามีค่านิยมในการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีเอกภาพมีความเสมอภาค ความยุติธรรม ($\overline{X}$ = 4.17) และผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการคิดในปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.15) ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับ คือ ผู้บังคับบัญชาเน้นที่ผลผลิตและผลงาน ($\overline{X}$ = 4.02) รองลงมา ผู้บังคับบัญชามีค่านิยมในการประสานงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ($\overline{X}$ = 4.01) ผู้บังคับบัญชามีการรักษาสมดุลของงานที่ทำอยู่ ($\overline{X}$ = 3.91) (ดังตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามลักษณะของผู้นำ

ลักษณะของภาวะผู้นำ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.05	.513	มาก
ลักษณะผู้นำการแลกเปลี่ยน	3.74	.620	มาก

2. ระดับปัจจัยในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.93) โดยด้านปัจจัยจูงในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ความรับผิดชอบของงาน รองลงมา ด้านลักษณะของงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ตามลำดับ ส่วนด้านปัจจัยค้ำจุนในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความมั่นคงของงาน รองลงมา ด้านนโยบายการบริหาร การบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงานและเงื่อนไขการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ ด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทน ตามลำดับ (ดังตารางที่ 2-3)

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ

ด้านปัจจัยจูงใจ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ลักษณะของงาน	4.02	.543	มาก
2. ความรับผิดชอบของงาน	4.03	.551	มาก
3. การได้รับการยอมรับนับถือ	3.94	.570	มาก
4. ความสำเร็จในการทำงาน	4.00	.528	มาก
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน	3.86	.619	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.97**	**.491**	**มาก**

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยค้ำจุน

ด้านปัจจัยค้ำจุน	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. เงินเดือน/ค่าตอบแทน	3.77	.642	มาก
2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.87	.589	มาก
3. ความมั่นคงของงาน	4.00	.551	มาก
4. สภาพการทำงานและเงื่อนไขการทำงาน	3.89	.577	มาก
5. นโยบายการบริหาร การบังคับบัญชา	3.92	.581	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.89**	**.501**	**มาก**

3. ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านเวลา รองลงมา ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านค่าใช้จ่ายและด้านวิธีการ ตามลำดับ (ดังตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านคุณภาพงาน	3.94	.525	มาก
2. ด้านปริมาณงาน	3.94	.481	มาก
3. ด้านเวลา	3.99	.495	มาก
4. ด้านวิธีการ	3.91	.555	มาก
5. ด้านค่าใช้จ่าย	3.93	.550	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.94**	**.469**	**มาก**

4. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้เท่ากับร้อยละ 55.80 (R2 =.558) มีขนาดของอิทธิพลจากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน (Beta) มากที่สุด คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (XX_1) เท่ากับ .499 และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (XX_2) เท่ากับ .312 และมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยจากค่าจริง (B) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (XX_1) เท่ากับ .457 และด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (XX_2) เท่ากับ.236 โดยโดยสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์จากค่ามาตรฐานและค่าจริงได้ดังนี้ (รายละเอียดดังตารางที่ 5)

$$Z = .499\ (XX_1{**}) + .312(XX_2{**})$$

$$Y = 1.207 + .457\ (XX_1{**}) + .236(XX_2{**})$$

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก ด้วยวิธี Stepwise Multiple Regression Analysis

ปัจจัยลักษณะภาวะผู้นำ	B	SE.	Beta	t	Sig	Tolerance	VIF
ค่าคงที่	1.207	.132		9.159	.000		
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (XX_1)	.457	.044	.499	10.428	.000	.535	1.871
ผู้นำการแลกเปลี่ยน (XX_2)	.236	.036	.312	6.519	.000	.535	1.871
R =.747 R^2 =.558	Adj.R^2 =.556		S.E. = .31318		F = 228.224		Sig =.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 3 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเบิกจ่ายตามมาตรการด้านงบประมาณ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่าด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 2 ด้าน คือ ด้านความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย และด้านระบบขั้นตอน สามารถวิเคราะห์ผลเป็นรายข้อ ดังตารางที่ 4 และ 5

5. ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ปัจจัยจูงใจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ พบว่า ปัจจัยจูงใจทั้ง 5 ด้าน สามารถร่วมกันการพยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 73.30 (R^2= .733) มีขนาดของอิทธิพลจากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน (Beta) มากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน (X_4) เท่ากับ .242 รองลงมา คือ ด้านความรับผิดชอบงาน (X_2) เท่ากับ .227 ด้านลักษณะของงาน (X_1) เท่ากับ .206 ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน (X_5) เท่ากับ.174 และ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (X_3) เท่ากับ .129 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยจากค่าจริง (B) คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน (X_4) เท่ากับ .215 ด้านความรับผิดชอบงาน(X_2) เท่ากับ .193 ด้านลักษณะของงาน (X_1) เท่ากับ .178 ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน (X_5) เท่ากับ .132 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (X_3) เท่ากับ .106 ตามลำดับ โดยสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์จากค่ามาตรฐานและค่าจริง ดังนี้ (รายละเอียดดังตารางที่ 6)

$$Z=.242(X_4^{**}) +.227(X_2^{**}) +.206 (X_1^{**}) +174 (X_5^{**}) +.129 (X_3^{**})$$

$$Y = .659 + .215 (X_4^{**}) + .193(X_2^{**}) + .178 (X_1^{**}) + .132 (X_5^{**}) + .106 (X_3^{**})$$

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก ด้วยวิธี Stepwise Multiple Regression Analysis

ปัจจัยจูงใจ	B	SE.	Beta	t	Sig	Tolerance	VIF
ค่าคงที่	.659	.106		6.203	.000		
ความสำเร็จในการทำงาน (X_4)	.215	.043	.242	5.039	.000	.324	3.088
ด้านความรับผิดชอบงาน(X_2)	.193	.043	.227	4.508	.000	.294	3.398
ลักษณะของงาน (X_1)	.178	.041	.206	4.308	.000	.326	3.070
ความก้าวหน้าในการทำงาน (X_5)	.132	.030	.174	4.363	.000	.469	2.133
การได้รับการยอมรับนับถือ (X_3)	.106	.040	.129	2.670	.000	.320	3.122
R =.856 R^2 =.733	Adj.R^2 =.730		S.E. = .24443	F = 196.799	Sig=.000		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

6. การวิเคราะห์ปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ปัจจัยค้ำจุนส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ พบว่า ปัจจัยค้ำจุนทั้ง 4 ด้าน สามารถร่วมกันการพยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 76.10 (R^2= .761) มีขนาดของอิทธิพลจากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน (Beta) มากที่สุด คือ ด้านสภาพการทำงานและเงื่อนไขการทำงาน (X_9)เท่ากับ .448 รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_7) เท่ากับ .208 ด้านนโยบายการบริหาร การบังคับบัญชางาน (X_{10}) เท่ากับ .195 และ ด้านความมั่นคงของงาน (X_8) เท่ากับ .138 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยจากค่าจริง (B) คือ ด้านสภาพการทำงานและเงื่อนไขการทำงาน (X_9) เท่ากับ.365 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_7) เท่ากับ.166 ด้านนโยบายการบริหาร การบังคับบัญชางาน (X_{10}) เท่ากับ .158 ด้านความมั่นคงของงาน (X_8) เท่ากับ.118 ตามลำดับ โดยสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์จากค่ามาตรฐานและค่าจริง ดังนี้ (รายละเอียดดังตารางที่ 7)

$$Z = .448 (X_9^{**}) + .208 (X_7^{**}) + .195 (X_{10}^{**}) + .138 (X_8^{**})$$

$$Y = 0.792 + 365 (X_9^{**}) + .166 (X_7^{**}) + .158 (X_{10}^{**}) + .118 (X_8^{**})$$

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก ด้วยวิธี Stepwise Multiple Regression Analysis

ปัจจัยค้ำจุน	B	SE.	Beta	t	Sig.	Tolerance.	VIF
ค่าคงที่	.792	.098		8.108	.000		
สภาพการทำงานและเงื่อนไขการทำงาน (X_9)	.365	.035	.448	10.433	.000	.362	2.766
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X_7)	.166	.030	.208	5.569	.000	.477	2.095
นโยบายการบริหาร การบังคับบัญชางาน(X_{10})	.158	.036	.195	4.431	.000	.344	2.908
ความมั่นคงของงาน (X_8)	.118	.032	.138	3.642	.000	.462	2.165
R =.872 R^2 =.761	Adj.R^2 =.758			S.E. = .23124		F = 285.104	Sig=.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สรุปและอภิปรายผล

ผลของการศึกษาภาวะผู้นำ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีค่าเฉลี่ยมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลที่สร้างอนาคตขององค์กร อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ผู้บริหารควรมีลักษณะวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ทำงานเชิงรุก มีความยืดหยุ่น มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้บุคลากรสายสนับสนุนเชื่อมั่นว่าผู้บริหารองค์กรที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้ สอดคล้องตามทฤษฎีของแบส (Bass,1985) ได้กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของงานโดยกระตุ้นความต้องการระดับสูง สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของชัยธวัช เนียมศิริ (2560 : 105) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ที่พึงประสงค์ คือ มีความเป็นผู้นำ มีความรอบรู้ ยึดหลักธรรมาภิบาล ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีความทันสมัย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่มาใช้ในองค์กร ส่วนด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ถึงแม้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาเน้นที่ผลผลิตและผลงาน อาจเป็นเพราะว่ายังมีบุคลากรสายสนับสนุนมีความต้องการวิธีการกระตุ้นในการปฏิบัติงานโดยเน้นให้รางวัลและผลตอบแทนเมื่อผลงานได้ตามเป้าหมายโดยพิจารณาถึงผลลัพธ์ของงาน สอดคล้องตามทฤษฎีของเบิร์น (Bums,1978) กล่าวว่า ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามแต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนโดยต้องทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ข้อตกลง ผู้นำประเภทจะมีความเชี่ยวชาญในการบริหารการจัดการเป็นไปตามหน้าที่การบริหารมากกว่า และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของคูซเนอร์และลีวิส (Kuhnert and Lewis, 1987) พบว่า ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนเองก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม ส่วนผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย

2. ระดับปัจจัยในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ระดับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

2.1 ระดับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความรับผิดชอบของงาน เห็นได้ว่าบุคคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก มีศักยภาพและมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายสูง อาจเป็นเพราะบุคลากรสายสนับสนุนมีความความสุขกับผลสำเร็จของงานและทำให้เกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของนลพรรณ บุญฤทธิ์ (2558 : 90) พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดชลบุรี มีความสำคัญระดับมาก

2.2 ระดับปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลกในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความมั่นคงของงาน เนื่องจากบุคคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก ต้องการความมั่นคงโดยเฉพาะตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติงานมีความมั่นคงในการทำงาน โดยเฉพาะไม่ถูกเลิกจ้างเป็นสร้างขวัญกำลังในการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะบุคลากรมีความเชื่อว่าองค์กรที่มีชื่อเสียงจะมีความมั่นคง สอดคล้องตามทฤษฎีของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1959) กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนสามารถกระตุ้นให้บุคคลในองค์การทำงานมีประสิทธิภาพสูง เพราะแรงจูงใจเป็นผลมาจากความแตกต่างระหว่างความต้องการหรือแรงบันดาลใจ ความปรารถนา ความอยากได้ กับความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรษา บุญนิติภพ (2561: 86) พบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านบริหาร ด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่งคงของงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง

3. ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านเวลา เป็นเพราะว่าบุคลากรสายสนับสนุนให้ความสำคัญกับความคุ้มค่าของเวลากับงานในการทำงานแต่ละวัน เพื่อให้ผลงานสำเร็จทันตามเวลาที่กำหนดหรือเร็วกว่าที่กำหนด เป็นอันดับต้นๆ โดยปฏิบัติงานให้สำเร็จตามปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย มีความถูกต้องแม่นยำ ครบถ้วน เชื่อถือได้ สอดคล้องตามทฤษฎีของปีเตอร์สันและพลาวแมน (Peterson&Plowman.1989) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงคุณภาพของงาน ถูกต้องได้มาตรฐาน เวลารวดเร็ว เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมาย โดยใช้ทรัพยากรประหยัดคุ้มค่า เกิดการสูญเสียน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของนลพรรณ บุญฤทธิ์ (2558 : 90) พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดชลบุรี มีความสำคัญระดับมาก ได้แก่ ด้านเวลา ด้านค่าใช้จ่าย ด้านคุณภาพงานและปริมาณงาน ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปทิตตา จันทวงศ์ (2559 : 111) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของลูกจ้างมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ พบว่า ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายในงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ เวลาที่ใช้ในงาน ปริมาณงานและคุณภาพของงาน

4. ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้เท่ากับร้อยละ 55.80 (R^2 =.558) เมื่อพิจารณาขนาดของอิทธิพลจากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน อาจเป็นเพราะในปัจจุบันระบบการศึกษาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งบุคลากรสายสนับสนุนมีมุมมองด้านการบริหารที่จะต้องพัฒนาตามกระแสการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีหลักธรรมาภิบาล และที่สำคัญต้องสามารถแก้ปัญหาในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มากกว่าการเน้นที่ผลผลิตและผลงาน หรือยึดบทบาทตามหน้าที่เท่านั้น สอดคล้องงานวิจัยของพิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560 :29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ ประกอบด้วย การ ตัดสินใจ การมีส่วนร่วม การวางแผน การทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร 2) คุณลักษณะภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์การสร้างบารมีการคำนึงถึงเอกบุคคล การกระตุ้นให้ เกิดการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ และ 3) ทักษะของผู้บริหาร ประกอบด้วย ความคิดรวบยอด มนุษยสัมพันธ์ เทคนิควิธีการสอน และความรู้ความเข้าใจ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของทิพวัลย์ ชาลีเครือ (2559 :105) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ โดยรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ปัจจัยจูงใจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบงาน ด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการได้รับการยกย่องนับถือ ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้เท่ากับร้อยละ 73.30 (R^2= .733) เมื่อพิจารณาขนาดของอิทธิพลจากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย โดยปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสูงที่สุด อาจเนื่องจากบุคลากรสายสนับสนุนเห็นว่าความสำเร็จของงานและประสิทธิภาพของการทำงานส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานทั้งรายได้และตำแหน่งสูงขึ้น จึงมีความมุ่งมั่นชัดเจนในเป้าหมาย และพร้อมที่จะเรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง ดังนั้นการมอบหมายในงานที่ตรงกับความชำนาญหรือโครงการต่างๆ ที่ท้าทายความสามารถ รวมถึงการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่างๆ จะทำให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความรู้สึกภาคภูมิใจกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของนลพรรณ บุญฤทธิ์ (2558 : 93) กล่าวว่า ปัจจัยแรงจูงใจในทำงาน คือ ความสำเร็จในงานตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบในงาน และสถานภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง (R^2 =.727)

6. ปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ปัจจัยค้ำจุนส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ประกอบด้วย ด้านสภาพการทำงานและ

เงื่อนไขการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายการบริหาร การบังคับบัญชางาน ด้านความมั่นคงของงาน ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้เท่ากับร้อยละ 76.10 (R^2= .761) เมื่อพิจารณาขนาดของอิทธิพลจากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย พบว่า ปัจจัยด้านสภาพการทำงานและเงื่อนไขการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสูงที่สุด อาจเป็นเพราะบุคคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเห็นว่าองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่มีความมั่นคงและมีชื่อเสียง สามารถปฏิบัติงานได้จนสิ้นสุดระยะเวลาในการทำงาน จึงได้ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงานและเงื่อนไขในการทำงาน เพราะเห็นว่าสิ่งแวดล้อมที่ดีจะมีอิทธิพลต่อการทำงาน รวมถึงสิ่งสนับสนุนในการปฏิบัติจะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องการงานวิจัยของปทิตตา จันทวงศ์ (2559 : 113) พบว่า ปัจจัยด้านสุขอนามัยส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของลูกจ้างมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรษา บุญนิติภพ (2561 : 89) พบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านบริหาร ด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่งคงของงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ ด้านปริมาณ ด้านเวลา ด้านการดำเนินการ และด้านค่าใช้จ่ายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.ผู้บังคับบัญชาควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้กำลังใจและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อต้องเผชิญปัญหาและอุปสรรค ควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชามีค่านิยมในการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีเอกภาพ มีความเสมอภาคเท่าเทียม มีความยุติธรรม โปร่งใส และให้อิสระในการคิดในปฏิบัติงาน

2. ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญโดยเน้นผลผลิตและผลงาน การให้การสนับสนุนช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งควรส่งเสริมด้านความสามารถบุคลากรสายสนับสนุน เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรสายสนับสนุนพัฒนามาเป็นผู้นำระดับสูง มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและได้ตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างเต็มที่

3. ด้านปัจจัยจูงใจผู้บริหารอาจใช้แรงจูงใจเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนในการปฏิบัติงาน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าการสร้างแรงจูงใจที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานมากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ควรมีการส่งเสริม สนับสนุนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย เช่น งบประมาณ เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก อบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เป็นต้น รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหามากขึ้น

4. ด้านปัจจัยค้ำจุนจะเห็นได้ว่าบุคลากรสายสนับสนุนให้ความสำคัญมากที่สุดในด้านความมั่นคงของงาน ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นผู้บริหาร ควรสร้างความมั่นใจให้ตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติงานมีความมั่นคง ไม่ถูกเลิกจ้าง มีระบบการประเมินผลที่เป็นธรรมและโปร่งใส ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนเชื่อมั่นต่อองค์กรว่าในอนาคตมีความมั่นคง ดังนั้น ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจึงควรให้ความสนใจในการสร้างแรงจูงใจและลดความไม่พึงพอใจในการทำงานแก่บุคลากรให้มากที่สุด

5. จากผลการวิจัยตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ลักษณะภาวะผู้นำด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน

และปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพการทำงานและเงื่อนไขการทำงาน ดังนั้น ในการพัฒนาควรเริ่มต้นจากทั้ง 3 ด้านนี้ ซึ่งจะส่งผลทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรเพิ่มตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในการศึกษาครั้งต่อไป เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาวะเศรษฐกิจในยุคไทยแลนด์ 4.0 เช่น วัฒนธรรมองค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ นวัตกรรมเทคโนโลยี เป็นต้น

2. ควรนำกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้ในการวิจัยจะทำให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมถึงการใช้สถิติขั้นสูงขึ้น เช่น Lisrel, Amos, ก็จะทำให้ผลการวิเคราะห์ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3. ควรศึกษารูปแบบ (model) หรือกลยุทธ์ (strategy) การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก

4. ควรทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารทุกระดับเพื่อทราบปัจจัยในการบริหารสามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการบริหารองค์การต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2554). *การใช้ SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล.* (พิมพ์ครั้งที่ 7) กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จรงค์ พุ่มนวน. (2562). *การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อการพัฒนางานประจำของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา.* Mahidol R2R e-Journal. 6(1), 1-13.

ชัยธวัช เนียมศิริ (2560). *ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 : กรณีศึกษา จังหวัดขอนแก่น.* วิจัยสาขาสังคมจิตวิทยา, หลักสูตร วปอ. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.

ทิพวัลย์ ชาลีเครือ. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.

นลพรรณ บุญฤทธิ์.(2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี.* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย.* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

ปทิตตา จันทวงศ์. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของลูกจ้างมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่.* วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา. (2557). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม.* [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 11 กรกฎาคม 2564, จาก : http://www.gaa-moph.com/gaamoph/home/Document2/Pimluck-10.2.pdf.

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). *ภาวะผู้นำกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.* วารสาร มจร.การพัฒนาสังคม. 2(1), 20-29.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พิษณุโลก, กองบริหารทรัพยากร. (2563). *สถิติจำนวนและสัดส่วนบุคลากร.* ค้นเมื่อ วันที่ 1 ธันวาคม 2563, จาก https://plc.rmutl.ac.th/hr/.

มหาวิทยาลัยนเรศวร, กองการบริหารงานบุคคล. (2563). *สถิติจำนวนและสัดส่วนบุคลากร.* ค้นเมื่อ วันที่ 1 ธันวาคม 2563, จาก https://www.personnel.nu.ac.th/home/.

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, กองบริหารงานบุคคล. (2563). *สถิติจำนวนและสัดส่วนบุคลากร.* ค้นเมื่อ วันที่ 1 ธันวาคม 2563, จาก http://personnel.psru.ac.th/.

สุพจน์ เอี้ยงกุญชร. (2560). *บทบาทหน้าที่สำคัญของฝ่ายสนับสนุนต่อภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย.* วารสารวิชาการ ปขมท. 6(3), 1-4.

สุพรรษา บุญนิติภพ (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเขาพนม จังหวัดกระบี่.* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

Bass, B.M. (1985). *Leadership & Performance beyond Expectation.* New york: Free Press

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper and Row.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work.* New York: John Wiley and Sons.

Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). *Transactional and transformational Leadership: A constructive development analysis.* Academy of Management Review, 12(4), 648 – 657.

Peterson, E., & Plowman, E.G. (1989). *Business organization and management. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.*