

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ

Transformational Leadership Effecting toward Work Motivation among Rajabhat University Library Staffs

ลำพิง บัวจันทร์

Lampueng Boajunaut¹

แกมกาญจน์ สมประเสริฐศรี

Gamgarn Somprasertsri²

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 248 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดย

¹ สาขาวิชาสารสนเทศศาสตร์ คณะวิทยาการสารสนเทศ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม; Information Science Program. Faculty of Informatics, Mahasarakham University.

² ภาควิชาสารสนเทศศาสตร์ คณะวิทยาการสารสนเทศ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม; Department of Information Science, Faculty of Informatics, Mahasarakham University.

รวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.610 - 0.681 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.703 และมีอำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 49.40

Abstract

This study aimed to explore the administrators' transformational leadership and the work performance motivation of the library staffs in Rajabhat Universities, the relationship between the transformational leadership and the staffs' work motivation, and the impacts of transformational leadership on the staffs' motivation. The study sample included 248 administrators and library staffs of Rajabhat Universities. The tools for collecting data were questionnaire and the collected data were analyzed by percentage, mean, standard deviation, correlation coefficient and multiple regression. The analysis of the data revealed that both the administrators' transformational leadership and the staffs' performance motivation were reported at the high level. All aspects of the leadership were significantly correlated with the staffs' motivation at the level of .01 and their correlation coefficient was found in range of 0.610 to 0.681. In addition, the administrators' transformational leadership related to intellectual use stimulation and individualized realization significantly affected the library staffs' work motivation at the level of .01. The multiple coefficient correlation was 0.703 and its predictive power was at 49.40.

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, บุคลากรห้องสมุด , ห้องสมุด, มหาวิทยาลัยราชภัฏ

Keyword : Transformational Leadership, Work Motivation, Library Staffs, Rajabhat University Library

บทนำ

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จากผลกระทบที่เกิดขึ้นองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับกระแสของการเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องได้นั้น คือ บุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะการทำงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ บุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถ และมีแรงจูงใจในการทำงาน องค์กรใดที่บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมจะส่งผลให้องค์กรนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เจริญก้าวหน้า เพราะบุคลากรดังกล่าวจะทุ่มเทพลังและความสามารถอย่างเต็มที่ โดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยเพื่อให้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย (Chatchanee, 2010) ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจที่จะกระทำให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายของการทำงานที่จะมีประสิทธิภาพ แต่ในสภาพปัจจุบันจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า บุคลากรยังขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ขาดขวัญและกำลังใจ ขาดแรงกระตุ้นจูงใจ ทำงานอย่างเฉยเมย เฉื่อยชา ผลงานล่าช้า ขาดรางวัลตอบแทนในตำแหน่งงาน ขาดการเลื่อนเงินเดือน (Ketkaew, 2008) ซึ่งส่งผลกระทบให้มีการขาดงาน ลางาน มาสาย เกิดความเบื่อหน่าย ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน และไม่มีความสุขในการทำงาน จึงทำให้ผลสัมฤทธิ์ของการทำงานออกมาไม่ดีเท่าที่ควร (Maneerat, 2012) นอกจากนี้ จากการศึกษาของ Nanthikarm (2011) ยังพบว่า มีจำนวนบุคลากรลาออกจากงานเป็นจำนวนมาก สถานการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กร ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรคือการบริหารงานของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Nutsuda (1996) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้ครูกรมสามัญศึกษาขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ คือ พฤติกรรม การบริหารงานของผู้บริหารที่ขาดเทคนิคในการบริหารงาน เผด็จการ เล่นพรรคเล่นพวก ไม่กระจายอำนาจ ขาดความยอมรับนับถือ ขาดความยุติธรรม ส่งผลต่อความท้อแท้ของครู ทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บางรายลาออกจากครูไปประกอบอาชีพอื่น ซึ่งทำให้เกิดความเสียหายต่อบุคคล หน่วยงาน สังคม และคุณภาพการศึกษาโดยรวมในที่สุด (Piya, 2005) จะเห็นได้ว่าการสร้างแรงจูงใจนั้นถือเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่ต้องทำให้เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรม การบริหารงานในทางที่กระตุ้นจูงใจให้บุคลากรทุกคนเกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงาน

ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ อย่างมีประสิทธิภาพ (Rungsun, 2001)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า บุคลากรส่วนมากขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น ขาดการเลื่อนขั้นเงินเดือน ขาดความมั่นคงในอาชีพ ขาดสวัสดิการที่ดีและเพียงพอ (Sangwan, 2015) ส่งผลให้เกิดความเบื่อหน่าย ไม่มีความสุขในการทำงาน และงานขาดคุณภาพ แต่เนื่องจากบริบทของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการบริหารจัดการมีข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณไม่เพียงพอ การกระตุ้นแรงจูงใจจากภายนอก เช่น รางวัลสิ่งตอบแทน การขึ้นเงินเดือน หรือเงินที่ให้เป็นพิเศษแก่พนักงาน ไม่สามารถจะทำได้เนื่องจากไม่มีงบประมาณสนับสนุน จึงจำเป็นต้องอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารห้องสมุดจะต้องมีภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการณ์ในปัจจุบันคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะสร้างแรงจูงใจภายในตัวบุคลากรของพนักงานในสังกัดให้เกิดขึ้น โดยไม่ได้มีเรื่องของรางวัลตอบแทนเข้ามาเกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจซึ่งเป็นการกระตุ้นจากภายใน เป็นผลทางด้านจิตใจข้างในตัวบุคลากร สร้างความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน จึงเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานที่ไม่มีงบประมาณในการดำเนินงาน และจากการศึกษาของ Bass & Avolio (1990) พบว่าภายใต้การนำของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นมากกว่าปกติ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำประเภทนี้สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จสูงขึ้น ในสภาพการณ์ที่มีข้อจำกัดและปัญหาต่างๆ ได้ ทำให้บุคลากรเรียนรู้ที่จะแก้ปัญหาด้วยตนเอง จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จเพื่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Sritaporn & Pattcharee (1998) ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (1990) ว่าเป็นแบบภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Boener, eisenbeiss & Griesser (2007) ที่พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรและกระตุ้นจิตใจสมาชิกในองค์กรได้จริง

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ จะเป็น

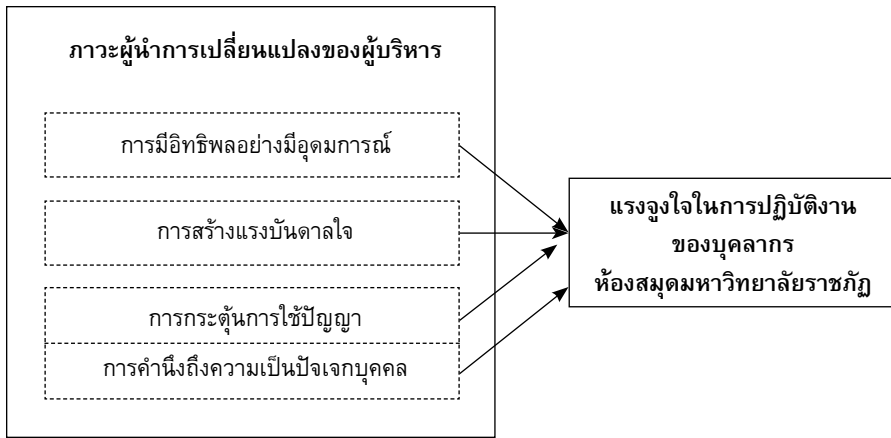
ประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเพื่อสร้างแรงจูงใจของบุคลากรในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass & Avolio (1990) โดยจำแนกออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สำหรับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรใช้การศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland (1985) ซึ่งแรงจูงใจดังกล่าว ประกอบด้วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรต้น ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) ส่วนตัวแปรตามคือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรอบแนวคิดการวิจัยแสดงดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2558 จำนวน 38 แห่ง รวมทั้งสิ้น 724 คน จำแนกเป็น ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ บรรณารักษ์ นักวิชาการ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุด กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2558 จำนวน 248 คน การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน (Tanin, 2009) และคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏจากสัดส่วนของประชากร การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling) สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็น บรรณารักษ์ นักวิชาการ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามเท่ากับ 0.976 สำหรับการเก็บ

รวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการประสานเก็บข้อมูลโดยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลถึงผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ และจัดส่งแบบสอบถามพร้อมชี้แจงรายละเอียดกับผู้ประสานงานของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง ทั้ง 38 แห่ง โดยกำหนดระยะเวลาในการส่งคืนแบบสอบถาม 3 สัปดาห์ และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 248 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนแล้วนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS ซึ่งมีการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำผลวิเคราะห์ที่ได้มาแปลความหมาย
2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
3. วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อพิจารณารูปแบบที่ดีที่สุดในการนำตัวแปรที่มีนัยสำคัญไปสร้างสมการพยากรณ์

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X}$ = 4.15, S.D. = 0.65) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}$ = 4.14, S.D. = 0.65) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X}$ = 4.09, S.D. = 0.67) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X}$ = 4.05, S.D. = 0.65) ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

($\bar{X}$ = 3.93, S.D. = 0.42)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้ง 4 ด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.610$) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.642$) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.681$) และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.674$)

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อพิจารณารูปแบบที่ดีที่สุดในการนำตัวแปรที่มีนัยสำคัญไปสร้างสมการพยากรณ์ ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (ค่าอำนาจการพยากรณ์) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณและค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (อำนาจการพยากรณ์)

ตัวแปรต้น	R		Adjusted	SEE	F	p-value
การกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3)	.681	.464	.461	.309	212.548	.000**
การกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) & การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)	.703	.494	.490	.300	119.750	.000**

จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.703 และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายหรืออำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 49.40 ($\bar{X}=0.494$) ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการสร้างแรงบันดาลใจไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ

อภิปรายผล

ผลของการวิจัยสามารถนำไปประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารห้องสมุด ทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ผู้บริหารได้มีการปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำไปสู่ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะนำองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น (Kattaleeya, 2005) ด้วยบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป จึงส่งผลให้ผู้บริหารห้องสมุดซึ่งเป็นผู้นำขององค์กรมีอาจจะหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ ต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำ เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบไปสู่ความสำเร็จ อันจะทำให้ห้องสมุดพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ (Khamnung, 2005) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของ Boonsom (2007; Kwanta, 2011) ที่ได้ทำการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ Wanlee (2008) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับการศึกษาของ Piyapong (2010) ที่ พบว่ากลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูง มีแรงจูงใจในการทำงานด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ สูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับต่ำ

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกด้านกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความสัมพันธ์กันในทางบวก แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากบุคลากรก็จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากเช่นกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารใช้แนวทางการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ตรงกัน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ กระตุ้นจูงใจให้ร่วมงานได้รับการตอบสนองต่อความสำเร็จ สร้างความมั่นใจและเสริมแรงให้แก่บุคลากร มีการตั้งมาตรฐานในการทำงาน และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสัมพันธ์กับแรงจูงใจของบุคลากร นอกจากนี้ยังให้การสนับสนุน และมีความเป็นกันเองกับบุคลากร สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และการได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนเอาใจใส่ของผู้บริหารย่อมนำมาสู่แรงจูงใจ พึงพอใจที่จะทำงานให้เต็มประสิทธิภาพอย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Wittaya (2011) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารห้องสมุดกระตุ้นให้บุคลากรใช้ปัญญาในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้มีการคิดวิเคราะห์ให้กำลังใจในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ สอดคล้องกับ Nutsuda (1996) ที่ได้กล่าวถึงการกระตุ้นการใช้ปัญญา ว่าหมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีบทบาทในการประสานงานคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ให้เกิดความเชี่ยวชาญเพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ใช้คำถามกระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมและตัดสินใจในการทำงานให้เกิดความสำเร็จและสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Prasert (2005; และ Wanchai, 2005) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นตัวทำนายประสิทธิภาพขององค์กร และสอดคล้องกับ Thewa (2012) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถพยากรณ์ได้ว่าส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน

สถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะเห็นได้ว่าการกระตุ้นการใช้ปัญญาดังกล่าวของ
ผู้บริหารย่อมจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดได้ โดยเฉพาะ
อย่างยิ่งแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยที่บุคลากรจะแสดงศักยภาพในการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง
เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จตามความมุ่งหมาย ตามแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจของ
McClelland (1985) ส่วนตัวแปรพยากรณ์ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็น
อีกตัวแปรหนึ่งที่สามารถสร้างสมการพยากรณ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
บุคลากรห้องสมุดได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรในห้องสมุด
โดยการดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ เกิดความรู้สึก
เป็นกันเองกับผู้บริหาร มีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหาร ส่งผลให้เกิดพลังผลักดันและแรงจูงใจ
ในการทำงาน เกิดขวัญกำลังใจ มีความมุ่งมั่นพยายามที่จะพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย
ให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารยังพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น
โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึง
ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ เปิดโอกาสให้
บุคลากรได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ผู้บริหารจะแนะนำ สนับสนุน และช่วยให้ก้าวหน้า
ในการทำงานที่รับผิดชอบ สอดคล้อง กับ Khamnung (2003) ที่พบว่า ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สามารถพยากรณ์องค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของโรงเรียนได้ และยังสอดคล้องกับ Kattaleeya (2005) ที่พบว่า ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล สามารถพยากรณ์การสร้าง
ทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนได้ จะเห็นได้ว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
ของผู้บริหารดังกล่าวย่อมจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดได้
โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ โดยที่บุคลากรจะส่งเสริมและรักษาสัมพันธภาพอันดี
อบอุ่น เพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่น บุคลากรที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์จะสามารถประสบความสำเร็จ
ในการทำงานที่มีการประสานงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้
องค์กรประสบความสำเร็จตามแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland (1985)

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีข้อค้นพบที่จะนำมาเป็น

ข้อเสนอแนะ 2 ประการ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงคุณลักษณะเฉพาะบุคคลของบุคลากรภายในห้องสมุดให้มากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรในห้องสมุดได้พัฒนาตนเองให้สูงขึ้นตามศักยภาพ ซึ่งย่อมจะส่งผลต่อภาพรวมของห้องสมุดในลำดับต่อมา

1.2 จากผลจากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านดังกล่าวให้มากยิ่งขึ้น อันจะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อที่องค์กรจะได้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่อไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และองค์กรอื่นๆ ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). The implication of transactional and transformational leadership for individual, team, and organization development. **Research in Organizational Change and Development**, 4, 231-272.
- Boemer, S., Eisenbeiss, S.A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and Organizational performance : The impact of transformational leaders. **Journal of Leadership and Organizational Studies**. 13(3), 15-26.
- Boonsom, D. (2007). **A study on transformational leadership of the principals in primary schools under Surin educational service 1.** (In Thai). Master's Thesis in Education, Educational Administration, Graduate school, Surindra

Rajabhat University

- Chatchanee, G. (2010). **The Motivation Factors for Working Out of the Supporting Academic Personnel in Kasatsart University at Sriracha.** (In Thai). Master 's Thesis in Management Human Resource Management Program Faculty of Management Tourism, Graduate School, Burapha University.
- Kattaleeya, S. (2005). **The Relationship between transformational leadership and team building of private school administrators under the office of general inspector region 3.** (In Thai). Master 's Thesis in Education, Educational Administration Program Faculty of Industrial Education, Graduate School, Burapha University.
- Ketkaew, M. (2008). **Motivation for working out of supporting public servants in Burapha University.** (In Thai). Special Problem in Master of Public Administration General Administration Program Graduate School of Administration, Burapha University.
- Khamnung, B. (2003). **The Relationship between transformation leadership of administrators and learning organization of schools under the office of basic education commission in eastern seaboard development area.** (In Thai). Master 's Thesis in Education, Educational Administration Program Faculty of Industrial Education, Graduate School, Burapha University.
- Kwanta, K. (2011). **Transformational leadership affecting on the effectiveness of medium-sized schools in Photharam District under the office of Ratchaburi Primary Educational Service Area 2.** (In Thai). Master 's Thesis in Education Educational, Administration Technology Program Faculty of Industrial Education, Rajamangala University of Technology Thanyaburi.
- Maneerat, S. (2012). **Motivation factors for happiness working of Rajabhat Mahasarakham's staffs.** (In Thai). An independent study Master of

- Science Political Science Program, Graduate School, Rajabhat Mahasarakham University.
- McClelland, D.C. (1985). **The achieving society**. Princeton : Van No Strand.
- Nanthikarm, B. (2011). **The Relationship between motivation factors and organizational commitment of supporting staffs at Valaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronage**. (In Thai). Master 's Thesis in Business Administration, Business Administration, Graduate school, Valaya Alongkorn Rajabhat University.
- Nutsuda, K (1996). **Disciplinary infringement of secondary school teaches under the Department of General Education, The Ministry of Education, Buring B.E. 2530 – 2534**. Master's. (In Thai). Thesis in Educational Administration, Educational Administration, Graduate School, Khon Kaen University.
- Piyapong, W. (2010). **A Comparison of transformational leadership and work motives between high and low levels of career success among independent business owners: a case study at unicity marketing (Thailand) Co., Ltd.** (In Thai). Master's Thesis in Science Industrial and Organizational Psychology, Graduate school, Chiang Mai University.
- Prasert, S. (2005). **Leadership analysis of provincial education officer related to the effectiveness of provincial education organization**. (In Thai). Bangkok : Chulalongkorn University.
- Rungsun, P. (2001). **Leadership**. (In Thai). Bangkok : DIMOMD IN BUSINESS WORLD.
- Sangwan, M. (9 April 2015). Interview. Deputy Director of Academic Resources and Information Technology. Rajabhat Surintra University.
- Sritaporn, Y and Pattcharee, K. (1998). Leadership. **Journal of Pharmaceutical Sciences**, (In Thai). 3(1), 131.
- Tanin, S. (2009). **Research and statistical analysis with SPSS**. (In Thai). 10th ed.

Nonthaburi : S. Rs. Mass Printing Products.

Thewa, T. (2012). **Transformational leadership of principals affecting on internal quality assurance in schools under the Khon Kaen provincial administrative organization.** (In Thai). Master 's Thesis in Education, Educational Administration, Graduate School, Khon Kaen University.

Wanchai, N. (2005). **Leadership of principals relating to the effectiveness of primary schools under the office of national primary education commission in educational region 12.** (In Thai). Master's Thesis in Education, Educational Administration, Graduate School, Burapha University.

Wanlee, C. (2008). **Motivation for working out of personnel in the office of educational technology Ramkhamhaeng University.** (In Thai). Bangkok : Ramkhamhaeng University.

Wittaya, W. (2011). **A study of relationship between transformation leadership and motivation making of administrators in sub-district municipalities in Chumphon Province.** (In Thai). Master's Thesis in Public Administration in Urban and Rural Community Development and Administration Phetchaburi Rajabhat University.