

วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปีที่ 3 ฉบับที่ 3 ตุลาคม 2552 – มกราคม 2553

การบริหารงานของแบบผู้นำระดับหัวหน้างาน และปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน
ของพนักงานฝ่ายรักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

THE LEADERSHIP MANAGEMENT PATTERN OF SUPERVISORS AND MOTIVATION FACTORS
FOR WORKING OF SECURITY OFFICERS OF SECURITY DEPARTMENT, SUVARNABHUMI
AIRPORT, AIRPORTS OF THAILAND PUBLIC COMPANY LIMITED

สุรพล พงศ์พัยค์ม์ ฉันทะ จันทะเสนา และสอาด บรรณเจตฤทธิ
Surapol Pongpayak, Chanta Chantasena, and Sa-ard Bunjerid

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จ.ปทุมธานี

บทคัดย่อ

การศึกษาและการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ (1) เพื่อวัดระดับความพอใจของผู้ปฏิบัติต่อพฤติกรรมการบริหารงานของแบบผู้นำระดับหัวหน้างาน (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยกำหนดให้ใช้ระดับความพอใจของกลุ่มตัวอย่างเป็นเครื่องมือที่ชี้วัด ระดับความพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารงานของแบบผู้นำระดับหัวหน้างาน และปัจจัยที่มีผลต่อระดับความพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยจะดำเนินการศึกษาวิจัยเฉพาะฝ่ายรักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงบรรยาย กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ พนักงานฝ่ายรักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 271 คน เครื่องมือในการวิจัยคือแบบสอบถามปลายปิดจำนวน 50 ข้อ แบ่งเป็น (1) แบบสอบถามสถานภาพทั่วไปจำนวน 7 ข้อ โดยเป็นแบบตรวจสอบรายการ วิเคราะห์ด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (2) แบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารงานของแบบผู้นำระดับหัวหน้างาน จำนวน 14 ข้อ (3) แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน จำนวน 29 ข้อ และแบบสอบถามในข้อที่ 2 และ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ด้วยแบบจำลองแบบเรียงลำดับ (Ordered Probit)

ผลการศึกษาพบว่า

1.การบริหารงานของแบบผู้นำระดับหัวหน้างาน ฝ่ายรักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ใช้การบริหารงาน 2 ประเภทคือ พฤติกรรมการบริหารงานแบบมุ่งงาน และพฤติกรรม

ของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ได้แก่ทฤษฎีของฟีดเลอร์ และทฤษฎีของเฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด ซึ่งได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภทคือ แบบมุ่งงาน แบบมุ่งความสัมพันธ์ โดยที่พนักงานฝ่ายรักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานสุวรรณภูมินั้น มีระดับความพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้างานทั้ง 2 แบบ ในระดับปานกลาง ลักษณะของการบริหารที่มีระดับความพอใจระดับมากที่สุดคือ (1) หัวหน้างานส่งเสริมให้พนักงาน หรือผู้ปฏิบัติ เกิดการแข่งขันในการทำงาน (2) เมื่อเกิดข้อปัญหาหรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน หัวหน้างาน เป็นผู้ดำเนินการพิจารณาแก้ไขปัญหาและแนะนำวิธีการแก้ปัญหาให้กับพนักงาน เพื่อนำไปปฏิบัติ (3) หัวหน้างานส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติ ได้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มศักยภาพของการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของท่าน (4) เมื่อเกิดปัญหาใดๆในการปฏิบัติงานนั้น หัวหน้างานจะเป็นผู้เสนอปัญหา และระดมแนวความคิดจากพนักงานผู้ปฏิบัติเพื่อหาวิธีแก้ปัญหานั้นๆ (5) เมื่อมีวิธีการปฏิบัติงานที่ดี และเหมาะสมมากกว่า 1 ทางเลือก หัวหน้างานให้ผู้ปฏิบัติเลือกวิธีการปฏิบัติงาน และนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม (6) หัวหน้างานสนับสนุนให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของท่าน โดยข้อที่ 1 ถึงข้อที่ 3 จะเป็นพฤติกรรมการบริหารงานแบบมุ่งงาน และในข้อที่ 4 ถึงข้อที่ 6 เป็นพฤติกรรมการบริหารงานแบบมุ่งความสัมพันธ์

2. ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ตามทฤษฎีสองปัจจัย ของ เฮอร์เชเบิร์ก พนักงานฝ่ายรักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ได้แสดงระดับของความพอใจ ต่อปัจจัยที่มีระดับความพอใจระดับมากที่สุดคือ (1) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นปัจจัยจูงใจ (2) เงินเดือน (3) ความมั่นคงในงาน เป็นปัจจัยขอยามัย ในส่วนของปัจจัยอื่นๆอันได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จในงาน ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์ การนิเทศงาน นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และสถานะทางอาชีพ ไม่ปรากฏระดับความพอใจ

ABSTRACT

The objectives of this research are (1) to measure the level of satisfaction of security officers towards their supervisors' management behavior and (2) to study factors affecting working satisfaction of officers. The satisfaction level of the sample group is an indicator to measure the satisfaction level towards the leadership management patterns and to identify factors affecting working satisfaction of officers, especially those working for the Security Department of Suvarnabhumi Airport. This research studied descriptive patterns. The sample group used in this research used 271 security officers of the Security Department, Suvarnabhumi Airport. The research tool was a questionnaire with 50 closed-ended questions consisting of (1) 7 questions on

general status which were answered by checking a list and were analyzed by percentage, mean and standard deviation, (2) 14 questions on leadership management behavior of supervisors and (3) 29 questions on motivation factors for working. The questions in items 2 and 3 are rated by a five level scale, analyzed by ordered probit.

The results of the study showed the following:

1. Leadership management methods of supervisors of the Security Department, Suvarnabhumi Airport, can be described with two patterns: task oriented management behavior and relationship oriented management behavior, both of which are in accordance with behavioral leadership theories studied by University of Michigan and the situational leadership theories of Fiedler, Hersey and Blanchard that divided the leadership behavior into two types: task oriented and relationship oriented. Security officers of the Security Department of Suvarnabhumi Airport have an average satisfaction levels in both patterns. The highest level of satisfaction toward the manner of management is that (1) Supervisors encourage their officers to work in a competitive style. (2) Supervisors usually are the ones who solve problems or give suggestions to the officers on how to struggle with the problems. (3) Supervisors encourage their officers to train in useful courses in order to enhance their working potential. (4) When there is a problem at home, the supervisor is the one who presents the problem and brainstorms among the officers in order to search for a way to solve the problem. (5) If there are various ways for professional and appropriate practice, supervisors will let the officers choose their own way for tangible practice. (6) Supervisors give support to the officer's work. Items 1-3 can be described as task oriented management behavior while items 4-6 are relationship oriented behavior.

2. Factors to build up working motivation as stated in the Two Factor Theory of Herzberge were as follows: Security officers of the Security Department of Suvarnabhumi Airport have the highest satisfaction level with (1) type of work as motivative factor (2) salary and (3) security of work as hygiene factors. Other factors are to be regarded, work success, progress, responsibility, progress opportunity, relation, supervisory, policy and management, and work environment. There is no show of satisfaction level on personal life and occupational status.

คำสำคัญ

การบริหารงานของแบบผู้นำระดับหัวหน้างาน แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจ
ในการทำงาน บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ความสำคัญของปัญหา

องค์กรในปัจจุบัน “ทรัพยากรมนุษย์” ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นบุคคลที่จะเข้ามาช่วยพัฒนาองค์กรจะต้องเป็นบุคคลที่ควรมีทักษะความรู้เชี่ยวชาญ สามารถสร้างคุณค่าให้กับระบบงานได้ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบาย วางแผน และการดำเนินการใดๆ ให้งานสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ โดยพึงมีสิ่งจูงใจหรือแรงจูงใจต่างๆ ขององค์กรเป็นปัจจัยในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร และแรงจูงใจเป็นสิ่งที่กระตุ้นเร้าให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มใจและพอใจ ซึ่งบุคลากรที่มีความพึงพอใจในการทำงาน ย่อมมีผลงานดีกว่าผู้ที่ต้องจำใจปฏิบัติงานตามหน้าที่ บุคลากรที่มีความสุขย่อมมีผลงานที่ดี ดังนั้นความพึงพอใจสำหรับการทำงานของปฏิบัติจึงมีความสำคัญต่อทุกหน่วยงานและทุกองค์กร (วิทยา ด้านธำรงกุล, 2547: 244)

ในองค์กรหนึ่งๆ แบ่งกลุ่มบุคลากรเป็น 2 กลุ่มใหญ่คือ กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ปฏิบัติ หรือผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติจะทำหน้าที่โดยความเต็มใจเต็มความสามารถนั้นขึ้นอยู่กับสาเหตุหลักที่มีความสำคัญ 2 ประการคือ (1) พฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำ (2) ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เมื่อผู้ปฏิบัติไม่พึงพอใจในรูปแบบพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำ และ/หรือปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน จะส่งผลให้ทำงานได้ไม่เต็มที่ ขาดความกระตือรือร้น ผลงานที่ได้จะไม่มีความคุณภาพ ในทางกลับกันหากผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจก็จะเต็มใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความกระตือรือร้น ผลของงานที่ได้จะมีคุณภาพสูงบรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ผู้นำระดับหัวหน้างาน หรือผู้บริหารระดับต้น ถือเป็นบุคลากรที่มีบทบาทโดยตรงในการสนับสนุนและผลักดันการทำงาน ตลอดจนรับผิดชอบต่อผลงานของพนักงานระดับปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานสามารถทำงานสนองต่อเป้าหมายในระดับที่สูงขึ้นไป เนื้อหาส่วนใหญ่จะเป็นการดูแลให้พนักงานปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ และให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งยังทำหน้าที่ในการประสานเป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้บริหารระดับกลาง ระดับสูงและพนักงานระดับปฏิบัติการอีกด้วย

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีการจัดแบ่งสายงานตามลักษณะงานที่หลากหลาย มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชา มีผู้บริหารในทุกระดับทุกสายงาน

เป็นจำนวนมากและมีนโยบายการหมุนเวียนผู้บริหารประจำปี เพื่อให้ผู้บริหารได้รับการเรียนรู้งานตามหน้าที่ของหน่วยงานตามลักษณะต่างๆ ดังนั้นรูปแบบการบริหารงานแต่ละส่วนงานในแต่ละปีจึงเปลี่ยนแปลงไปตามพฤติกรรมและนโยบายการบริหารงานของผู้บริหาร หรือผู้นำของแต่ละท่าน ทำให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง สับสน เชื่อมโยงไปถึงแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และจะส่งผลกระทบต่อเนื่องในการดำเนินงานของบริษัทฯ ในที่สุด

ดังนั้นการวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาถึงพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร โดยศึกษาผู้บริหารระดับต้นที่มีความใกล้ชิดกับพนักงาน อีกทั้งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อต้องการทราบถึงพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำประเภทใด เป็นที่ยอมรับและสร้างความพอใจของพนักงาน และเพื่อต้องการทราบถึงปัจจัยใดที่สร้างแรงจูงใจและมีผลต่อระดับความพอใจในการทำงานของพนักงาน

โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัย

1. การบริหารงานระดับหัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติมีความพอใจในระดับใด
2. ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยใดมีผลต่อระดับความพอใจของพนักงาน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวัดระดับความพอใจของผู้ปฏิบัติ ต่อพฤติกรรมการบริหารงานของแบบผู้นำระดับหัวหน้างาน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความพอใจในการทำงานของพนักงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร คือ พนักงานฝ่ายรักษาความปลอดภัย ปฏิบัติงาน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำนวนทั้งสิ้น 939 คน นำมาคำนวณหาจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ ทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 (ชานินทร์ ศิลปะจารุ, 2551: 45) และได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 280 คนคิดเป็นร้อยละ 29.82 ของจำนวนประชากร และใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างตามระดับชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยเลือกตามระดับชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ด้วยการนำจำนวนร้อยละ 29.82 คิดคำนวณจากจำนวนประชากรแต่ละหน่วยงานระดับ “ส่วน” ขึ้นตรงต่อหน่วยงานระดับ “ฝ่ายรักษาความปลอดภัย” จำนวน 7 ส่วนงาน แสดงได้ดังนี้

ส่วนงาน	ประชากร	จำนวนตัวอย่าง
ส่วนศูนย์รักษาความปลอดภัย	82	25
ส่วนตรวจค้น	276	82
ส่วนตระเวนระงับเหตุ	168	50
ส่วนรักษาการณ์	244	73
ส่วนจราจร	122	36
ส่วนระบบและเทคนิคการรักษาความปลอดภัย	34	10
งานบริหารทั่วไป	13	4
รวม	939	280

ที่มา : งานบริหารทั่วไป ฝ่ายรักษาความปลอดภัย ข้อมูล ณ กุมภาพันธ์ 2552

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามปลายปิด โดยในแบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ในแบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นข้อมูลที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของแบบผู้นำระดับหัวหน้างาน โดยประยุกต์สร้างจากข้อมูลทฤษฎี ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน) และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (ทฤษฎีผู้นำของฟีดเลอร์, เฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แบบคือ ผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ (เสนาะ ตีเยาว์, 2544: 191 – 192) โดยผู้นำแบบมุ่งงานหมายถึง พฤติกรรมการบริหารงานที่กำหนดมาตรฐานของงานอย่างเข้มงวด กำหนดรายละเอียดของงาน และชี้ให้เห็นถึงวิธีการทำงานที่ต้องปฏิบัติตามและควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารงานแบบให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน และการตัดสินใจที่เกี่ยวพันกับงาน และพยายามทำให้เกิดความไว้วางใจและได้รับความเคารพจากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ซึ่งทฤษฎีของฟีดเลอร์ เชื่อว่ารูปแบบการบริหารงานของผู้นำ จะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ไม่ว่าสถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร ความหมายของสถานการณ์นี้คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกโครงสร้างของงาน และอำนาจจากตำแหน่งผู้นำ คงที่ สำหรับทฤษฎีของ เฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด มีหลักการว่าผู้นำจะใช้รูปแบบการบริหารงานอย่างไร ขึ้นอยู่กับความเป็นไปของแต่ละสถานการณ์ ความหมายของสถานการณ์นี้ คือระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา ในแบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประยุกต์สร้างจากข้อมูลทฤษฎี ตามทฤษฎีสองปัจจัย ของ เฮอร์ซเบิร์ก (สมยศ นาวิกาน, 2540: 310) ซึ่งแบ่งออกเป็น ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน โดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือความสำเร็จในงาน

ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่ล้ำงุนให้มีแรงจูงใจในการทำงาน ของแต่ละบุคคลให้มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคลากรในองค์กร บุคลากรในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานมากขึ้น ได้แก่ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์ การนิเทศงาน นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัว สถานะทางอาชีพ และความมั่นคงในงาน

ในแบบสอบถาม มีคุณภาพและความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยผ่านการให้ความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ และการคำนวณค่าความเชื่อมั่น โดยระเบียบวิเคราะห์ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับแบบสอบถามตอนที่ 1 ได้ค่าระหว่าง 0.183 – 1.230 และการคำนวณด้วยระเบียบวิธีวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ในแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 ได้ค่าเท่ากับ 0.9906 และ 0.9942 ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดย นำหนังสือรับรองขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ นำเรียนผู้อำนวยการฝ่ายรักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และได้รับการอนุญาตให้แจกจ่ายแบบสอบถามจำนวน 280 ชุด ดำเนินการแจกจ่ายและเก็บรวบรวมแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ได้จำนวน 271 ชุด (มีได้รับคืนจำนวน 9 ชุด) นำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ระเบียบวิธีวิเคราะห์ที่เหมาะสมเพื่อประมาณค่าสัมประสิทธิ์ตัวแปร คือแบบจำลองโพรบิตแบบเรียงลำดับ (Ordered Probit Model) โดยมีรูปแบบดังนี้

$$Y^* = \beta'X_i + \varepsilon_i$$

Y^* = ตัวแปรแฝง (Latent Variable) วัดระดับความพอใจของพนักงานที่ปฏิบัติงาน

β = ค่าพารามิเตอร์

X_i = เวกเตอร์ ค่าตัวแปรอิสระที่อธิบายระดับความพึงพอใจของพนักงานที่ปฏิบัติงาน

ε_i = ค่าความผิดพลาดเชิงสุ่มที่สมมติให้มีการกระจายแบบอิสระ

ซึ่งได้แบบจำลองเพื่อการวิเคราะห์ดังนี้

1. แบบจำลองระดับความพอใจการบริหารงานของแบบผู้นำระดับหัวหน้างาน

$$\begin{aligned} Y_{Behaviour_Leader} = & \beta_1 LW_1 + \beta_2 LW_2 + \beta_3 LW_3 + \beta_4 LW_4 \\ & + \beta_5 LW_5 + \beta_6 LW_6 + \beta_7 LW_7 + \beta_8 LR_8 \\ & + \beta_9 LR_9 + \beta_{10} LR_{10} + \beta_{11} LR_{11} \\ & + \beta_{12} LR_{12} + \beta_{13} LR_{13} + \beta_{14} LR_{14} \end{aligned}$$

โดยที่

$Y_{Behaviour_Leader}$ = ระดับความพอใจพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของแบบ
ผู้นำระดับหัวหน้างาน

$LW_1 - LW_7$ = พฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำแบบมุ่งงาน

$LR_8 - LR_{14}$ = พฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

2. แบบจำลองการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความพอใจในการทำงานของพนักงาน

$$Y_{Two_Factors} = \begin{aligned} & \alpha_1 ttm_0 + \alpha_2 ttm_2 + \alpha_3 ttm_3 \\ & + \alpha_4 ttm_4 + \alpha_5 ttm_5 + \alpha_6 thy_1 + \alpha_7 thy_2 \\ & + \alpha_8 thy_3 + \alpha_9 thy_4 + \alpha_{10} thy_5 \\ & + \alpha_{11} thy_6 + \alpha_{12} thy_7 + \alpha_{13} thy_8 + \alpha_{14} thy_9 \end{aligned}$$

โดยที่

$Y_{Two_Factors}$ = ระดับความพอใจปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน

$ttm_1 - ttm_5$ = ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จในงาน
ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ

$thy_1 - thy_9$ = ปัจจัยอนามัย ได้แก่ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
เงินเดือน ความสัมพันธ์ การนิเทศงาน นโยบายและการบริหาร
สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว สถานะทางอาชีพ
และ ความมั่นคงในงาน

ผลการวิจัย

1. แบบจำลองระดับความพอใจการบริหารงานของแบบผู้นำระดับหัวหน้างาน

$$Y_{Behaviour_Leader} = (-0.0670548(LW_1)) + (-0.0020872(LW_2)) + (0.0822196(LW_3)) \\ + (-0.1131623(LW_4)) + (0.0207491(LW_5)) + (-0.0177133(LW_6)) \\ + (0.0417168(LW_7)) + (-0.0247142(LR_8)) + (-0.00158419(LR_9)) \\ + (0.0701311(LR_{10})) + (-0.0270747(LR_{11})) + (0.0116906(LR_{12})) \\ + (-0.054763(LR_{13})) + (0.0497688(LR_{14}))$$

1.1 พฤติกรรมการบริหารงานของแบบผู้นำ “แบบมุ่งงาน” โดยที่พนักงานฝ่ายรักษา
ความปลอดภัย ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ แสดงระดับความพอใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่
1) LW_3 การส่งเสริมให้พนักงานผู้ปฏิบัติ เกิดการแข่งขันในการปฏิบัติงาน 2) LW_5 เมื่อมีปัญหา หรือ

ข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานจะเป็นผู้ดำเนินการพิจารณาแก้ไขปัญหาและแนะนำวิธีการแก้ปัญหาเพื่อนำไปปฏิบัติ 3) LW₇ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และไม่แสดงระดับความพอใจ ได้แก่ 1) LW₁ การที่หัวหน้างานจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย, แผนงาน และขั้นตอนการปฏิบัติงาน 2) LW₂ การถ่ายทอดนโยบาย คำสั่ง หรืออื่นใด จากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงเพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติ 3) LW₄ การควบคุม และตรวจสอบการปฏิบัติงานตลอดเวลา 4) LW₆ หัวหน้างานมีแนวคิด วิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่เสนอต่อผู้ปฏิบัติ

1.2 พฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำ “แบบมุ่งความสัมพันธ์” พนักงานฝ่ายรักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ให้เกณฑ์แสดงระดับความพอใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ 1) LR₁₀ เมื่อเกิดปัญหาใดๆ ในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานจะเป็นผู้นำเสนอปัญหาและระดมแนวคิดจากพนักงานผู้ปฏิบัติเพื่อหาวิธีแก้ปัญหา 2) LR₁₂ เมื่อมีวิธีการปฏิบัติงานที่ดี และเหมาะสม มากกว่า 1 ทางเลือก ผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาเลือกวิธีการปฏิบัติงาน และได้นำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม 3) LR₁₄ หัวหน้างานให้การสนับสนุนและช่วยเหลือการปฏิบัติงาน และไม่แสดงระดับความพอใจ ได้แก่ 1) LR₈ หัวหน้างานเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ 2) LR₉ หัวหน้างานให้โอกาสพนักงานผู้ปฏิบัติสามารถโต้แย้งชี้แจงเหตุผลเมื่อเกิดความขัดแย้ง 3) LR₁₁ การรับฟังข้อปัญหาและข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานรวมทั้งเรื่องส่วนตัว, ครอบครัวและอื่นๆ 4) LR₁₄ การให้ความสนิทสนมและเป็นกันเองกับพนักงานผู้ปฏิบัติทั้งและนอกเวลาทำการ

จากผลการวิจัยข้อ 1.1 และ 1.2 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ ฝ่ายรักษาความปลอดภัย แสดงระดับความพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารงานทั้ง 2 แบบ ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากสัดส่วนการแสดงระดับความพอใจ และไม่แสดงระดับความพอใจ โดยมีสัดส่วนคือ 6 : 8

2. แบบจำลองปัจจัยที่มีผลต่อระดับความพอใจในการทำงานของพนักงาน

$$\begin{aligned}
 Y_Two_Factors &= (-0.0432907(ttmo_1)) + (-0.0549877(ttmo_2)) + (-0.0430221(ttmo_3)) \\
 &+ (-0.0046169(ttmo_4)) + (0.0488342(ttmo_5)) + (-0.0281415(thy_1)) \\
 &+ (0.0387102(thy_2)) + (0.0353247(thy_3)) + (-0.0012572(thy_4)) \\
 &+ (0.0201917(thy_5)) + (-0.0821267(thy_6)) + (0.0360483(thy_7)) \\
 &+ (-0.0112747(thy_8)) + (0.010795(thy_9))
 \end{aligned}$$

ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความพอใจในการทำงานที่ทำให้พนักงานฝ่ายรักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ แสดงระดับความพอใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ 1) ttmo₅ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นปัจจัยเชิงบวก 2) thy₂ เงินเดือน 3) thy₉ ความมั่นคงในงาน เป็นปัจจัยลบ และปัจจัยที่ไม่แสดงระดับความพอใจ คือ 1) ttmo₁ การได้รับการยอมรับนับถือ 2) ttmo₂ ความสำเร็จในงาน 3) ttmo₃ ความก้าวหน้า 4) ttmo₄ ความรับผิดชอบ 5) thy₁ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต

- 6) thy₃ ความสัมพันธ์ 7) thy₄ การนิเทศงาน 8) thy₅ นโยบายและการบริหาร 9) thy₆ สภาพการทำงาน
10) thy₇ ความเป็นอยู่ส่วนตัว 11) thy₈ สถานะทางอาชีพ

อภิปรายผล

1. จากการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการบริหารงานแบบผู้นำระดับหัวหน้างาน ของฝ่ายรักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ได้นำมาสรุปในภาพรวมว่า พนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายรักษาความปลอดภัย มีระดับความพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารงานทั้ง 2 แบบ ในระดับปานกลางที่หัวหน้างานใช้ในการบริหาร ผสมผสานกันไปมิได้ใช้แบบหนึ่งแบบใดโดยเฉพาะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ต้องบริหารงานเพื่อให้งานขับเคลื่อนไปได้ ซึ่งได้มีสอดคล้องกับตารางความเป็นผู้นำของเบลค และมูตัน (Blake and Mouton's Managerial Grid) ตำแหน่งที่ 5, 5 (เสนาะ ดิยาวัว, 2544: 189) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการของผู้นำแบบเดินทางสายกลาง (Middle of the Road Management) คือ พฤติกรรมผู้นำมีลักษณะมุ่งเน้นด้านงาน และด้านคนหรือด้านความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง กล่าวคือ ให้ความสนใจในเรื่องของงาน หรือใช้ความพยายามในการทำให้หน่วยงานบรรลุผลสำเร็จในระดับปานกลาง และในขณะเดียวกันผู้นำก็ยังคงให้ความสนใจในความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปานกลางด้วย ผู้นำประเภทนี้จะทำให้บรรยากาศภายในองค์กรเรียบง่ายงานอาจมีประสิทธิภาพไม่มากนักแต่พนักงานก็ยังมีกำลังใจทำงาน แตกต่างจากงานวิจัยของ สมนึก ศรีปริวาทิน (2548) ที่ทำการศึกษาระดับผู้นำของหัวหน้างาน กับความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อจะหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของหัวหน้างานกับความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา ฝ่ายผลิตและบริการสายการบิน หน่วยธุรกิจครัวการบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งพบว่า ระดับความพอใจในงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยจำแนกตามพฤติกรรมการผู้นำในแบบต่างๆ ของหัวหน้างานตามทัศนคติของกลุ่มตัวอย่าง และพบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นว่า หัวหน้างานที่มีพฤติกรรมการบริหารงานแบบมุ่งความสัมพันธ์นั้น มีความพอใจในงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งสูงกว่าความพอใจในงานโดยรวมของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเห็นว่าหัวหน้างานมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

2. การศึกษาปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ตามทฤษฎีสองปัจจัย ของ เฮอรัซเบอร์ก์ สรุปในภาพรวม พบว่าปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงานฝ่ายรักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ให้ความเห็นอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่แสดงระดับความพอใจ เนื่องจากสาเหตุหลักเกิดจากรูปแบบของงาน (การรักษาความปลอดภัย) จะมีลักษณะงานที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะแตกต่างออกไปจากงานทั่วไป เป็นงานที่ต้องมีการควบคุมตรวจสอบและกำกับดูแลตลอดเวลา ต้องปฏิบัติ

ตามคำสั่ง กฎและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัย อีกทั้งวัฒนธรรมขององค์กร รูปแบบการบริหาร การปกครอง ระบบเกื้อกูลอุปถัมภ์ พรรคพวกเส้นสาย ก่อให้เกิดความเลื่อมล้ำ แบ่งแยกค่อนข้างชัดเจน รวมทั้งปัจจัยภายนอก (ทางการเมือง) ที่ไม่อาจควบคุมได้เข้ามาแทรกแซงตลอดเวลา โดยเฉพาะการแทรกแซงนโยบายการบริหารขององค์กร กฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ จึงส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังการดำเนินงานขององค์กรในทุกส่วน ทำให้ปัจจัยที่เป็นส่วนประกอบในการทำงานส่วนใหญ่ ถูกปิดกั้นลดลงหรือถ่ายเทไปยังกลุ่มหรือพรรคพวกของตน ซึ่งได้บั่นทอนแรงจูงใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามปัจจัยจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีดังกล่าวนี้ ก็ยังคงส่งผลให้พนักงานในสายงานรักษาความปลอดภัย ยังปฏิบัติงานในหน้าที่ให้องค์กรเดินไปได้ ปัจจัยแรกคือ “ลักษณะงาน” ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจในการทำงาน “เงินเดือน” ที่ค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ “ความมั่นคงในงาน” ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัยลำดับรองลงมา เป็นปัจจัยอนามัยที่มีผลต่อความไม่พอใจและไม่มีความไม่พอใจแต่กระนั้นก็มีได้สร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นแต่เพียงว่า ทำให้ความไม่พอใจลดลงหรือหมดไป (วิทยา ด้านธำรงกุล, 2547: 274) และผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับการศึกษาและวิจัยของคลีเมนต์ (Clement, 1999 อ้างใน สุริย์พร ศรีวัฒน์, 2549: 53) ที่ทำการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายใน (ปัจจัยจูงใจ) และองค์ประกอบภายนอก (ปัจจัยค้ำจุน) กับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาของวิทยาลัยชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบสำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานคือ ลักษณะของงาน อันดับรองลงมาได้แก่ เงินเดือน การนิเทศงาน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์ และความมั่นคงในงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย

การปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้ในระดับหัวหน้างาน ให้มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของพนักงานผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญต่อพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีทักษะความรู้ความสามารถอย่างดีเยี่ยม ก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำในระดับหัวหน้างานในอนาคต มากกว่าการแต่งตั้งหัวหน้างานด้วยเหตุผลในเรื่องความอาวุโส โดยส่งเสริมให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นหลัก ทั้งด้านการให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องงาน การปลูกฝังให้เกิดทัศนคติทั้งในเรื่องของการบริหารงาน การปกครอง หรือการบังคับบัญชา ด้วยวิธีจัดให้มีการฝึกอบรม ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ให้มีการติดตามประเมินผลอย่างจริงจัง เปิดโอกาสและส่งเสริมให้เข้ารับการศึกษาจากสถาบันการศึกษาต่างๆ เพิ่ม นอกจากนี้จะต้องชักจูงให้พนักงานระดับปฏิบัติการ เกิดการตื่นตัวในการเรียนรู้ก็เป็นสิ่งที่จำเป็น

อย่างยิ่ง การชักจูงดังกล่าวจะกระทำได้โดยผู้บริหารต้องแสดงท่าทีให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมอย่างจริงจัง และเข้มข้น

เพื่อเพิ่มระดับความพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการให้สูงขึ้น และรักษาระดับความพอใจนั้นให้อยู่ในระดับสูงอย่างยั่งยืนตลอดไป ผู้บริหารควรพิจารณาถึงความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จในงาน ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์ การนิเทศงาน นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และสถานะทางอาชีพ ซึ่งในแต่ละด้านที่กล่าวมา ตัวผู้ปฏิบัติมิได้แสดงระดับความพอใจ แล้วดำเนินการพิจารณาปรับปรุงความเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปรับปรุงปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ซึ่งถือได้ว่าเป็นแก่นหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ต้องชัดเจนและเป็นหลักการที่จะไม่สามารถกระทำหรือทำการเปลี่ยนแปลงได้โดยง่ายจากการแทรกแซงใดๆ ซึ่งปัจจัยนี้สามารถส่งผลร้ายต่อองค์กรต่อขวัญกำลังใจของพนักงานผู้ปฏิบัติ และพิจารณาให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในเรื่องของ ความสำเร็จในงาน และการได้รับการยอมรับนับถือ หากพนักงานผู้ปฏิบัติได้รับการยอมรับในผลงานจากผู้บริหาร ก็จะเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น กระตุ้นให้อยากทำงานมากขึ้น และหากพนักงานผู้ปฏิบัติได้เห็นความสำเร็จในการทำงานของตนเอง จะบังเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ตนได้ทำ และการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บริหารหรือจากพนักงานผู้ร่วมปฏิบัติจะตามมา นั่นคือผลลัพธ์ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานมากยิ่งขึ้น และส่งผลดีต่อองค์กรโดยรวมต่อไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาและวิจัยเพิ่มเติม โดยเลือกส่วนงาน ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในสายงานอื่นๆ อาทิเช่น สายงานอำนาจการ ซึ่งลักษณะงานนั้นเป็นการบังคับบัญชาหรือบริหารเป็นหลัก สายงานท่าอากาศยาน สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งลักษณะงานเป็นงานที่มุ่งเน้นในการให้บริการ หรือสายงานอื่นๆ โดยให้กรอบแนวคิดในการวิจัย คล้ายคลึงกับการศึกษาวิจัยการบริหารงานแบบผู้นำระดับหัวหน้างาน หรือการบริหารงานของผู้นำระดับกลาง ระดับสูง และปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในสายงานอื่นๆ ที่กล่าว เพื่อนำมาศึกษาเปรียบเทียบกับผลการวิจัยที่จะได้ในแต่ละสายงาน เนื่องจากรูปแบบการบริหารงานของผู้นำแต่ละระดับ และพนักงานระดับปฏิบัติของแต่ละสายงานมีความแตกต่างกัน และสรุปผลการเปรียบเทียบ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือหน่วยงานอื่นๆ สามารถนำไปใช้พิจารณาประโยชน์ตามเหมาะสม รวมทั้งเป็นข้อมูลทางวิชาการเพื่อประกอบการศึกษาวิจัยต่อไป

บรรณานุกรม

- ชานินทร์ ศิลป์จารุ. (2551). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: เอส.อาร์.พรีนติ้ง แมสโปรดักส์
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2547). การบริหาร. กรุงเทพฯ: เชิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น
- สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ตะวันออก
_____. (2544). การบริหาร. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991
- สมนึก ศรีปริวาทีน. (2548). แบบผู้นำของหัวหน้างาน กับความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา ฝ่ายผลิตและบริการสายการบิน หน่วยธุรกิจครัวการบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สุริย์พร ศรีวัฒน์นะ. (2549). พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เสนาะ ดิยาวี. (2544). หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Blake R.K. and Mouton J.S. (1964). **Management Grid**. Houston Texas: Gulf Publishers.
- Clement, E. (1999). **A study of relationship between intrinsic and extrinsic variables and job satisfaction among student personnel workers in community colleges**.
Dissertation Abstracts International. 43(8): 2567-A.
- Fiedler, F.E. (1967). **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York : Mcgraw-Hill book company.
- Herzberg, F.B. Mausnor and Sanderman, B. (1959). **The Motivation to work**. New York : John Wiley amd Sons.