

ขวัญและกำลังใจที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย
สายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา^{*}
THE MORALE AND MOTIVATION AFFECTING JOB PERFORMANCE OF ACADEMIC
SUPPORT STAFF AT PHRANAKHON SI AYUTTHAYA RAJABHAT UNIVERSITY

ภาณุพันธ์ พันธุ์รัมย์, อภิชาติ พานสุวรรณ^{*}

Panupan Panrum, Apichat Pansuwan^{*}

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา พระนครศรีอยุธยา ประเทศไทย

Graduate School, Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University, Phra Nakhon Si Ayutthaya, Thailand

^{*}Corresponding author E-mail: apichat_asm@hotmail.com

^{*}Tel: 094-978-2426

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา 2) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา และ 3) ศึกษาอิทธิพลของขวัญและกำลังใจที่มีต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา จำนวน 169 คน รูปแบบการวิจัยเป็นเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ ขั้นตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ จำนวน 25 ข้อ และขั้นตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา จำนวน 19 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) ขวัญและกำลังใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา เมื่อวิเคราะห์ภาพรวม พบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านที่มีระดับน้อยที่สุด คือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ 2) ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา เมื่อวิเคราะห์ภาพรวม พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณภาพงาน และรองลงมา ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านปริมาณของงาน และ 3) ขวัญและกำลังใจที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาได้ในระดับน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: ขวัญและกำลังใจ, ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน, บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏ

Abstract

The purpose of this research aimed 1) examine the level of morale and motivation in job performance among academic support staff at Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University; 2) investigate the level of job performance achievement among academic support staff at



Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University; and 3) study the influence of morale and motivation on the job performance achievement of academic support staff at Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University. The sample group consisted of 169 academic support staff members of Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University. This study employed a quantitative research design. The research instrument was a questionnaire divided into three sections: Section 1 comprised six items on personal factors; Section 2 comprised twenty - five items on morale and motivation; and Section 3 comprised nineteen items on the job performance of academic support staff at Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University. The statistics used for data analysis included percentages, means, and standard deviations. The research findings revealed that: 1) The overall morale and motivation of academic support staff at Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University were at the highest level in the aspect of interpersonal relationships, followed by career advancement, job security, and working conditions, while the aspect with the lowest level was the compensation and welfare; 2) Regarding the overall job performance achievement of academic support staff at Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University, the aspect with the highest mean score was the work quality, followed by performance in accordance with standards, work behavior, and the aspect with the lowest mean score was work quantity; and 3) Morale and motivation had a low - level effect on the job performance achievement of academic support staff at Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University, with statistical significance at the 0.05 level.

Keywords: Morale and Motivation, Job Performance, Academic Support Staff, Rajabhat University

บทนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา กำเนิดจากโรงเรียนฝึกหัดครูเมืองกรุงเก่า โดยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 5) ทรงพระราชทานพระราชทรัพย์จำนวน 30,000 บาท ให้กระทรวงมหาดมณการจ้ดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครู ณ บริเวณหลังพระราชวังจันทรเกษม เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2448 จากนั้นได้พัฒนาเป็นโรงเรียนฝึกหัดครูพระนครศรีอยุธยา และวิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยาตามลำดับ เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อวิทยาลัยครูทั้ง 36 แห่งว่า “สถาบันราชภัฏ” นับเป็นพระมหากรุณาธิคุณสูงสุด แต่โดยนิตินัยยังไม่สามารถใช้ชื่อดังกล่าวได้ เพราะต้องมีการปรับพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูให้เป็นพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏเสียก่อน กระทั่งวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2538 มีประกาศใช้พระราชบัญญัติ สถาบันราชภัฏรวมทั้งได้รับพระราชทาน “ตราพระราชลัญจกร” อันเป็นตราประจำรัชกาล ให้เป็นตราสัญลักษณ์ของสถาบันราชภัฏต่อมา ในปี พ.ศ. 2542 ได้มีการปฏิรูประบบการศึกษาให้มีเอกภาพมากยิ่งขึ้น ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ต่อมาในปี พ.ศ. 2542 โดยได้ยุบรวมทบวมมหาวิทยาลัย และกระทรวงศึกษาธิการเข้าด้วยกัน และมีการปรับโครงสร้างการบริหารกิจการภาคอุดมศึกษาของประเทศใหม่ โดยกำหนดให้องค์กรทั้งหลายที่ดูแลกิจการภาคอุดมศึกษาในขณะนั้น ต้องผนวกรวมกันเป็นองค์กรเดียว ซึ่งก็รวมถึงสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏด้วยแล้วให้ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากระทรวงศึกษาธิการ พร้อมทั้งออกพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ยกฐานะสถาบันราชภัฏ ทั่วประเทศเป็น มหาวิทยาลัยโดยมีผลตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ทำให้สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยาได้รับการยกฐานะให้เป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา”

แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ของงานทรัพยากรบุคคล กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ฉบับนี้ได้รับการพัฒนาและปรับปรุง เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ได้เปลี่ยนแปลงแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาฉบับนี้ ได้รับการพัฒนาจากผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญตามบริบทของประเทศ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ระยะที่ 2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 23 ประเด็น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ศึกษาจากสภาพแวดล้อมทางด้านการศึกษาและการบริหารงานบุคคลของไทยที่มีการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การสร้างผลงานวิจัยที่มีคุณค่า การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การเชื่อมโยงกับชุมชน และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับมหาวิทยาลัย ซึ่งทั้งหมดนี้มีผลสำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตในอนาคตของมหาวิทยาลัย จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ขวัญและกำลังใจจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกัน เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเป็นผู้นำ ความเป็นธรรมในองค์กร การยอมรับและรางวัล ไปจนถึงโอกาสในการพัฒนาตนเองและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งทั้งหมดนี้สามารถส่งผลต่อความพึงพอใจขวัญและกำลังใจของบุคลากร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนภารกิจไปสู่การพัฒนาประเทศภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งบริบทการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาในปัจจุบันนั้น ส่งผลให้ต้องมีการทบทวนหลักการ แนวทาง รูปแบบการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการพัฒนาที่ต้องเน้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสร้างระบบนิเวศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่ยืดหยุ่นต่อเนื่อง พร้อมปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อเร่งการเสริมสร้างศักยภาพ และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรไปสู่ความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนและปรับปรุงแผนและกลยุทธ์ที่มีความเชื่อมโยงและตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์ในทุกระดับทั้งยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัยหรือระดับประเทศ และเพื่อให้มหาวิทยาลัย ราชภัฏพระนครศรีอยุธยาได้มีบุคลากรที่มีความพร้อมและมีความสามารถปฏิบัติงานขับเคลื่อนองค์กรของหน่วยงานไปสู่ทิศทางเดียวกัน (Tanchaisak, K., 2019) ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำ (Leadership Style) และ ขวัญกำลังใจของบุคลากร (Employee Morale) ที่มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากร 414 คน ผ่านแบบสอบถาม และวิเคราะห์ผลเชิงปริมาณ ผลการวิจัยชี้ว่า เพศ อายุ ตำแหน่ง และอายุงาน ส่งผลต่อระดับขวัญกำลังใจในแต่ละมิติอย่างมีนัยสำคัญ และรูปแบบการเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อ มิติของขวัญกำลังใจ เช่น ความภาคภูมิใจร่วม ความทำทนายส่วนบุคคล และความร่วมมือกับผู้นำ โดยเฉพาะในมิติที่เกี่ยวข้องกับ การสนับสนุนและบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งชี้ว่าการบริหารบุคลากรผ่านผู้นำมีผลต่อ ขวัญกำลังใจ ซึ่งมีนัยต่อ ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของพนักงานเช่นกัน

จากความสำคัญดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยศึกษาขวัญและกำลังใจที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา เพื่อให้ทราบถึงขวัญและกำลังใจ ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนามหาวิทยาลัยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างยั่งยืน สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตรงจุดและมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การยกระดับผลการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
2. เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของขวัญและกำลังใจที่มีต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัยเป็นเชิงปริมาณ ดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา จำนวนทั้งสิ้น 289 คน (ข้อมูลจากงานทรัพยากรบุคคล กองกลาง สำนักงานอธิการบดี ณ วันที่ 3 ตุลาคม 2568) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และเจ้าหน้าที่ประจำตามสัญญา จำนวน 169 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Yamane. T., 1973) กำหนดค่าความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนเท่ากับ .05 และทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม จำนวน 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพ ตำแหน่งงาน โดยมีลักษณะคำตอบเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ ประกอบด้วย ด้านสภาพการทำงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านความมั่นคงในการทำงาน จำนวน 25 ข้อ โดยมีลักษณะคำตอบเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย ด้านการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐาน ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณของงาน และด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงาน จำนวน 19 ข้อ นำไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.99 จากนั้นจึงนำไปทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.915 สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบปกติ

ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ในภาพรวม 5 ด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.56) รองลงมา ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.58) ด้านความมั่นคงในการทำงาน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.58) ด้านสภาพการทำงาน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.64) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.59) ตามลำดับภาพรวมพบว่า ปัจจัยระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยมากที่สุดในเชิงนโยบาย คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยมีรายละเอียดแสดงข้อมูลในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา n = 169

ขวัญและกำลังใจ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ด้านสภาพการทำงาน	4.33	0.64	มากที่สุด
2. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	4.29	0.59	มากที่สุด
3. ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน	4.35	0.58	มากที่สุด
4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.40	0.56	มากที่สุด
5. ด้านความมั่นคงในการทำงาน	4.35	0.58	มากที่สุด
โดยภาพรวม	4.34	0.59	มากที่สุด

2. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ในภาพรวม 4 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณภาพของงาน ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.51) และรองลงมา ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.51) ด้านพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.53) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านปริมาณของงาน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.54) ตามลำดับ ภาพรวมพบว่า ปัจจัยระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยมากที่สุดในเชิงนโยบาย คือ ด้านคุณภาพของงาน โดยมีรายละเอียดแสดงข้อมูลในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา n = 169

ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ด้านการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน	4.39	0.51	มากที่สุด
2. ด้านคุณภาพของงาน	4.49	0.51	มากที่สุด
3. ด้านปริมาณของงาน	4.35	0.54	มากที่สุด
4. ด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงาน	4.36	0.53	มากที่สุด
โดยภาพรวม	4.39	0.52	มากที่สุด

3. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาอิทธิพลของขวัญและกำลังใจที่มีต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา โดยมีรายละเอียดข้อมูลตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 อิทธิพลของขวัญและกำลังใจที่มีต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตัวแปรอิสระ	B	S.E.	Bata	Sig
ด้านสภาพการทำงาน	0.13	0.06	0.18	0.02
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	0.04	0.08	0.04	0.59
ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน	-0.05	0.08	-0.05	0.48
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	0.12	0.08	0.11	0.14
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	0.05	0.10	0.04	0.60

Constant = 3.14 $R^2 = 0.05$, $SE_{est} = 0.78$, $F = 1.69$, Adjusted $R^2 = 0.02$, Sig = .000

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากตารางที่ 3 พบว่า ผลการวิเคราะห์หัตถิพลของขวัญและกำลังใจที่มีต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา พบว่าด้านสภาพการทำงานส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาได้ในระดับน้อย (ร้อยละ 20)

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่อง ขวัญและกำลังใจที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยของนักวิชาการมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ขวัญและกำลังใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา จากการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ของมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีต่อกัน ซึ่งบ่งบอกถึงความพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความรักความสามัคคี มีความใส่ใจและใกล้ชิดกัน มีค่านิยมการทำงานเป็นทีม มีค่านิยมหลายอย่างที่เหมาะสมกันทั้งองค์กร ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลในรูปของความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงาน โดยขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในแต่ละองค์กร ทั้งนี้เป็นผลจากความสัมพันธ์กันเป็นอันดีในองค์กร โดยเฉพาะขวัญและกำลังใจจากผู้บริหารที่มีต่อบุคลากรในองค์กร ซึ่งทำให้ทุกคนมีความเชื่อมั่นในการบริหารองค์กรเพื่อให้การปฏิบัติงานตามภารกิจสำเร็จเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ และมีขวัญในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข กระตือรือร้นในการทำงานอย่างมีความหวังในชีวิตอนาคตและความก้าวหน้า (ชาคริสต์ เลิศเดชะจิราพันธ์, 2565) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ สภาพจิตใจที่มีต่อการทำงานที่ต้องอาศัยองค์ประกอบหลาย ๆ อย่าง ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สิ่งแวดล้อม สวัสดิการ ความปลอดภัย ความพึงพอใจ และความสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน แต่ผู้ปฏิบัติงานก็ต้องปรับตัวที่ดีให้ตัวเองในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงด้วย ขวัญและกำลังใจเป็นที่เกี่ยวกับสภาพจิตใจ ความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติที่เกิดขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงความภาคภูมิใจ ความกระตือรือร้น ความเชื่อมั่นและความมุ่งมั่นในบรรลุดมคติ เป้าหมาย วัตถุประสงค์สำคัญที่กลุ่มร่วมกันดำเนินงานในองค์กร ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ดีต่อการการทำงานทำให้เกิดกำลังใจและความพึงพอใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (เบญจมาภรณ์ สอนวัฒนา, 2561) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจ เป็นเรื่องราวของความรู้สึกนึกคิด ทศนคติ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานในที่ปฏิบัติงาน และสภาพที่อยู่ภายในจิตใจของคนที่มีต่อสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นถึงสภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ความร่วมมือ ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน รายได้ การมีส่วนร่วม เพื่อร่วมงานผู้นำ โดยความรู้สึกนึกคิดเหล่านี้เป็นนามธรรม แต่ผลของความรู้สึกนึกคิดนี้จะแสดงออกมาให้เห็นในรูป พฤติกรรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีทั้งพฤติกรรมที่ส่งเสริมผลผลิตขององค์กร เช่นความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน ความตั้งใจปฏิบัติงานและพฤติกรรมตรงข้าม เช่น ความกลัว ความเฉื่อยชา ความหวาดระแวง เป็นต้น (นิลุบล ภมร, 2564) กล่าวว่า ขวัญเป็นสภาวะจิตใจหรือความรู้สึกของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมแสดงออกต่อสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจและทำให้เกิดกำลังใจที่จะร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ เช่น ถ้าบุคคลมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดีย่อมส่งผลต่อผลผลิตและความสำเร็จของงาน แต่ถ้าบุคคลมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ไม่ดี ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานในแง่ที่ผลงานออกมาไม่ดี การทำงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือการปฏิบัติงานล้มเหลวได้ (วรรัตน์ จันลาโสม, 2563) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ คือ ความรู้สึกที่ส่งผ่านพฤติกรรมถึง ความพึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติอยู่ซึ่งเป็นได้ถึงขวัญดี เช่น มีความกระตือรือร้น มีความกล้า และขวัญไม่ดี เช่น เฉื่อยชา หวาดระแวง ทั้งสองอย่างนี้ก็ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของ

องค์การต่อบุคคลนั้น ๆ ซึ่งส่งผลให้มีความมุ่งมั่นทำงานที่รับผิดชอบและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ (ชวลิต อินทร์รักษ์, 2561)

2. ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา จากการวิจัยพบว่า ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า บุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐานคุณภาพที่องค์กรกำหนด ใส่ใจรายละเอียดและความถูกต้องของงานที่รับผิดชอบ สามารถรักษาความสม่ำเสมอของคุณภาพงานในทุกครั้งที่ปฏิบัติงาน คุณภาพของงานที่ท่านทำมีส่วนสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์โดยรวมขององค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้สะท้อนถึงบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย ให้ความหมายว่า ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน คือ ผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่สามารถประเมินได้ตามเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานถือเป็นข้อมูลสำคัญในการวิจัยและการประเมินผล เพื่อใช้ในการพัฒนา ปรับปรุง และตัดสินใจทางการบริหาร (บุญชม ศรีสะอาด, 2557) อธิบายว่า ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานหมายถึงระดับความสำเร็จในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถวัดและประเมินได้จากผลผลิตของงาน รวมถึงพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกในระหว่างการปฏิบัติงาน แนวคิดนี้เน้นความสำคัญของการประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเป็นธรรม (สุชาติ กิจประเสริฐ, 2556) มองว่าผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานเป็นผลสะท้อนจากการทำงานที่มีคุณค่า มีความหมาย และมีแรงจูงใจภายใน บุคลากรที่เห็นคุณค่าในงานของตนเอง จะมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาว แนวคิดนี้เน้นมิติด้านคุณค่าทางจิตใจ และความหมายของงานควบคู่กับผลลัพธ์ของการทำงาน (ประเวศ วะสี, 2555) มองว่าผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานเป็นผลที่เกิดจาก พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวนำไปสู่ผลงานที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และเป้าหมายขององค์กร โดยเน้นว่าการประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานไม่ควรพิจารณาเพียงผลลัพธ์ของงานเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาพฤติกรรมระหว่างปฏิบัติงานควบคู่กันไป (วิเชียร วิทยอุดม, 2550)

3. ขวัญและกำลังใจที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา จากการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจด้านสภาพการทำงาน ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาได้ในระดับน้อย สะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหรือโอกาสเลื่อนขั้นไม่ได้เป็นแรงผลักดันหลักที่ทำให้บุคลากรกลุ่มนี้มีผลการทำงานสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ แต่บุคลากรอาจให้ความสำคัญกับปัจจัยอื่นมากกว่า เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความมั่นคงในการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และค่าตอบแทนสวัสดิการ ดังนั้นในเชิงงานวิจัย ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารจัดการเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ควรมุ่งเน้นไปที่การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การสนับสนุนทรัพยากร และการพัฒนาทักษะ มากกว่า การเน้นเฉพาะเรื่องความก้าวหน้าในตำแหน่งเพียงอย่างเดียว ให้ความหมายว่า ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน คือ ผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่สามารถประเมินได้ตามเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานถือเป็นข้อมูลสำคัญในการวิจัยและการประเมินผล เพื่อใช้ในการพัฒนา ปรับปรุง และตัดสินใจทางการบริหาร (บุญชม ศรีสะอาด, 2557) อธิบายว่า ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานเป็นผลที่เกิดจากแรงจูงใจ ความพึงพอใจในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะสะท้อนออกมาในรูปของประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงาน แนวคิดดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับปัจจัยทางจิตวิทยาและสภาพแวดล้อมการทำงาน ภายในองค์กร (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552)



องค์ความรู้ใหม่

ทำให้ทราบถึงระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ทราบถึงระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา รวมถึงอิทธิพลของขวัญและกำลังใจที่มีต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา อยู่ในระดับใด



ภาพที่ 1 โมเดลองค์ความรู้ : ขวัญและกำลังใจที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย ดังนี้ 1) มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความสะดวกและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งความปลอดภัยและความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน 2) จัดสรรค่าตอบแทนและสวัสดิการให้มีความเหมาะสมกับภาระงานและความรับผิดชอบของตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าการจ้างงานมีความสำคัญกับการดูแลสวัสดิการของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการได้อย่างเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจระยะยาวที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์โดยตรง 3) ส่งเสริมและผลักดันความก้าวหน้าในการทำงาน ให้บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะและความรู้ที่ช่วยให้สามารถเติบโตในสายงานสนับสนุนวิชาการ ทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามีความโอกาสในการเข้าร่วมโครงการหรือภารกิจใหม่ ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสบการณ์และความก้าวหน้าในสายงานในอนาคต 4) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ให้เกิดความรักความสามัคคี เพื่อให้เกิดค่านิยมการทำงานเป็นทีม 5) ส่งเสริมความมั่นคงในการทำงานให้กับบุคลากร ให้ได้รับทราบถึงความสำคัญของแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นมีความมั่นคงและไม่ถูกเลิกจ้างโดยง่าย โดยองค์กรมีนโยบายที่ยุติธรรมในการต่อสัญญาหรือเลื่อนตำแหน่ง 6) กำกับและติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน เพื่อให้บุคลากรสามารถรักษาคุณภาพของงานให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด 7) บุคลากรสามารถทำงานอย่างมีระบบและตระหนักถึงความสำคัญของมาตรฐาน พัฒนาคุณภาพของงาน บุคลากรสามารถส่งมอบงานได้ตรงตามมาตรฐานคุณภาพที่องค์กรกำหนด เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีมาตรฐานเดียวกัน ทุกคนเข้าใจและปฏิบัติตามไปในทิศทางเดียวกัน เอื้อต่อการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีมาตรฐานชัดเจน จะสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานได้ 8) กำหนดปริมาณของงานให้เหมาะสมกับบุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าปริมาณงานที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความสามารถและทรัพยากรที่มีอยู่ 9) ส่งเสริมให้บุคลากรรักษาระเบียบวินัยและปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด เพื่อสร้างความเป็นระเบียบและความสม่ำเสมอในการทำงาน กฎระเบียบช่วยกำหนดแนวทางที่ชัดเจน ทำให้ผลงานมีคุณภาพตรงตามที่ต้องการตั้งไว้ บุคลากรที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบสะท้อนถึงความมีวินัยและความเป็นมืออาชีพ ลดความเสี่ยงและปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะสำเร็จลงมิได้หากไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาทำให้ได้ข้อมูลครบถ้วน ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งนี้ รวมถึงเจ้าของตำรา เอกสารทางวิชาการ งานวิจัยและบทความต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาอ้างอิงในการจัดทำค้นคว้าอิสระ

เอกสารอ้างอิง

- ชฎิล อินทร์รักษ์. (2561). ขวัญกำลังใจการทำงานของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 10(2), 375-388.
- ชาคริสต์ เลิศเดชจิราพันธ์. (2565). การใช้อำนาจทางการบริหารที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นิลุบล ภูมิ. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยรังสิต.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2557). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- เบญจมาภรณ์ สอนวัฒนา. (2561). ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2. ใน วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเวศ วะสี. (2555). ระบบการทำงานที่มีชีวิต. กรุงเทพมหานคร: หมอชาวบ้าน.
- วรรัตน์ จันทาโสม. (2563). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการและครูอัตราจ้างในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.
- สุชาติ กิจประเสริฐ. (2556). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- Tanchaisak, K. (2019). An Investigation of the Influence of Leadership Style upon Employee's Morale at Ramkhamhaeng University. ASEAN Journal of Education, 5(1),1-8.
- Yamane. T. (1973). Statistics: An introductory analysis. (3rd ed.). New York: Harper & Row.