

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยจะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผล การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย
2. เพื่อศึกษาความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย
3. เพื่อเปรียบเทียบความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่มีเพศ การศึกษา สถานภาพสมรส เงินเดือน และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

สมมติฐานของการวิจัย

1. ความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่มีเพศ การศึกษา สถานภาพสมรส เงินเดือน และประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความแตกต่างกัน
2. พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์กัน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2545 จาก 5 สถาบัน จำนวน 220 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2545 ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรยามาน และใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิชนิดเป็นสัดส่วน จำนวน 142 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบวัดความถี่แห่ง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราชถึงผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์บางส่วน และบางส่วนนำแบบสอบถามไปขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาโดยตรง และนัดวันรับแบบสอบถามคืน ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลประมาณ 1 เดือน ปรากฏว่าแบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 142 ชุด ได้รับคืน 142 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (X) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบสมมติฐานใช้ t-test วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one way analysis of variance) การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ่ (scheffe) และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson)

สรุปผล

1. พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านเช่นกัน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านอำนาจจากการบังคับ ด้านอำนาจทางกฎหมาย ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ด้านอำนาจจากการอ้างอิง และด้านอำนาจจากการให้รางวัลโดยจะพิจารณาดังนี้

1.1 พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจการให้รางวัลอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อเช่นกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ พิจารณาความคิดความชอบประจำปีเป็นไปด้วยความยุติธรรม รองลงมาได้แก่ กล่าวชมเชยและประกาศเกียรติคุณบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ มอบรางวัลแก่บุคลากรที่ทำงานได้ดีเสมอ

1.2 พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจจากการบังคับอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด รองลงมาได้แก่ ปกครองบุคลากรอย่างเข้มงวดโดยการบังคับให้ปฏิบัติตาม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ นิเทศ ควบคุมงานบุคลากรอย่างใกล้ชิด

1.3 พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจทางกฎหมายอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง รองลงมาได้แก่ ออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรในการสั่งงานให้กับบุคลากร ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ ออกคำสั่ง ระเบียบ ข้อปฏิบัติชอบด้วยกฎหมาย

1.4 พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจจากการอ้างอิงอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อเช่นกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจระดับสูง รองลงมาได้แก่ มีบุคลิกภาพดี ทำงานเป็นแบบอย่างแก่บุคลากร ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ ปกป้องผลประโยชน์ของผู้บังคับบัญชา

1.5 พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจจากความเชี่ยวชาญอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อเช่นกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ มีความรู้ ความสามารถจนเป็นที่ยอมรับของบุคลากร รองลงมาได้แก่ ติดตามข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาใช้ความรู้ ความสามารถจนประสบความสำเร็จ

2. ความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่าบุคลากรมีความท้อแท้ด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของงานอยู่ในระดับสูง รองลงมาได้แก่ ด้านความรู้สึกอ่อนล้าทางอารมณ์อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลอยู่ในระดับต่ำ

3. เปรียบเทียบความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในภาคใต้ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ การสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตนเองที่มีเพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับเงินเดือน และประสบการณ์ในการทำงานต่างกันพบว่าบุคลากรที่มีเพศ การศึกษา และสถานภาพสมรสต่างกันมีความท้อแท้ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่บุคลากรที่มีระดับเงินเดือนและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความท้อแท้ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งบุคลากรที่มีเงินเดือนต่ำกว่าวุฒิการศึกษามีความท้อแท้ในการปฏิบัติงานด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ สูงกว่าบุคลากรที่มีเงินเดือนเท่ากับวุฒิการศึกษา และบุคลากรที่มีเงินเดือนเท่ากับวุฒิการศึกษามีความท้อแท้ในการปฏิบัติงานด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์สูงกว่าบุคลากรที่มีระดับเงินเดือนสูงกว่าวุฒิการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 ปีขึ้นไปมีความท้อแท้ในการปฏิบัติงานด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตนเองสูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ในภาพรวมพบว่าพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

4.1 พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจจากการให้รางวัล ด้านอำนาจทางกฎหมายกับความท้อแท้ ด้านอำนาจจากการอ้างอิง และด้านอำนาจจากความเชี่ยวชาญกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจจากการบังคับกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจจากการให้รางวัลกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจจากการให้รางวัลกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานด้านการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตนเองไม่มีความสัมพันธ์กัน

4.3 พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจทางกฎหมายกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจทางกฎหมายกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตนเองไม่มีความสัมพันธ์กัน

4.4 พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจจากการอ้างอิงกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ และด้านการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจจากการอ้างอิงกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตนเองไม่มีความสัมพันธ์กัน

4.5 พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจจากความเชี่ยวชาญกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ และด้านการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจจากความเชี่ยวชาญกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตนเองไม่มีความสัมพันธ์กัน

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีประเด็นในการอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบเช่นกันว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้มีพฤติกรรมการใช้อำนาจอยู่ในระดับปานกลางซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมบูรณ์ นนทสกุล (2535 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจการบังคับอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2541 : 54) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจอยู่ในระดับปานกลางทั้งในภาพรวมและเป็นรายด้าน จากที่ผลการศึกษาพบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้ในภาพรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลางน่าจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถาบันมีหน้าที่รับผิดชอบงานของสถาบันทั้งหมดจึงต้องเป็นผู้นำ และเป็นหลักที่สำคัญในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งอำนาจเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับควบคุม และผลักดันการดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารต้องถือเสมอว่าบุคลากรเป็นผู้ร่วมงานมากกว่าเป็นผู้บังคับบัญชาการดำเนินงานของผู้บริหารที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกคน ผู้บริหารจึงควรระมัดระวังเรื่องการใช้อำนาจ และจากผลการศึกษายังพบว่าพฤติกรรมด้านการใช้อำนาจจากการบังคับมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และพฤติกรรมการใช้อำนาจด้านการให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด จากผลการศึกษาที่ผู้บริหารมี

พฤติกรรมด้านการใช้อำนาจจากการบังคับมากที่สุดอาจเป็นเพราะว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
 ดำเนินการ บริหารงาน แสวงหานักศึกษา สร้างศรัทธาและภาพพจน์ของสถาบันด้วยตนเอง
 ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้อำนาจจากการบังคับมากกว่าอำนาจด้านอื่นๆ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตาม
 กฎระเบียบของสถาบัน และโดยวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีของไทย คนไทยมี
 นิสัยอ่อนโยน ผ่อนตามผู้น้อยหรือผู้ได้บังคับบัญชาและอยู่ในโอวาทของผู้ใหญ่ หรือผู้บริหารมี
 อำนาจอยู่ในตัวอยู่แล้วบุคลากรจึงยอมรับในอำนาจจากการบังคับที่ผู้บริหารสถาบันใช้กับตนเอง
 (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2533 : 255)

2. ความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้
 เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของคนอยู่ในระดับสูง ด้านความ
 อ่อนล้าทางอารมณ์อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลอยู่ในระดับต่ำซึ่ง
 สอดคล้องกับผลงานวิจัยของพัชรินทร์ ชโลธร (2541 : 126) ซึ่งศึกษาความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน
 ของครูอนุบาล โรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าด้านการสูญเสีย
 ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลอยู่ในระดับต่ำและไปสอดคล้องกับผลงานวิจัยของไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ
 (2533 : 173) ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาในภาคกลาง
 ผลการศึกษาพบว่าความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของครูด้านการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลอยู่
 ในระดับต่ำเช่นกัน ส่วนผลการศึกษาด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์นั้นไปสอดคล้องกับผลงานวิจัย
 ของบัญชา ศรีหารอด (2540 : 111) ศึกษาความท้อแท้และสาเหตุที่สัมพันธ์กับความท้อแท้ในการ
 ปฏิบัติงานของครูช่วงอุตสาหกรรมสังกัดวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา ผลการศึกษาพบว่าด้าน
 ความอ่อนล้าทางอารมณ์อยู่ในระดับปานกลาง และผลการศึกษาด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จ
 ของคนนั้นพบว่าไปสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสิระยา สัมมาวาท (2534 : 76) ศึกษาความเหนื่อย
 หน่ายของผู้บริหารระดับต้นทางการพยาบาลศึกษาเฉพาะกรณีหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาล
 รามาริบัติ ผลการศึกษาพบว่าด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของคนอยู่ในระดับสูง

ผลการศึกษาความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใน
 ภาคใต้ที่พบว่าความท้อแท้ในการปฏิบัติงานด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของคนอยู่ในระดับสูงอาจ
 เกิดจากปัญหาส่วนตัวที่ไม่สามารถอธิบายหรือปรึกษาผู้อื่นได้ หรือสาเหตุอาจมาจากเพื่อนร่วมงานมี
 ปัญหาแตกแยก การแข่งขันชิงดีชิงเด่น สาเหตุจากนักศึกษา จากผู้บริหารหรือจากนโยบายและจาก
 ระบบการพิจารณาความคิดความชอบที่ไม่เป็นธรรมซึ่งสาเหตุเหล่านี้อาจบั่นทอนกำลังใจของ
 บุคลากรให้มีความรู้สึกท้อแท้เพราะบุคลากรที่เข้ามาทำงานย่อมต้องการที่จะประสบความสำเร็จใน
 หน้าที่การงานด้วยกันทุกคน ความสำเร็จที่ว่านี้คือ การได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรม การมีตำแหน่ง
 หน้าที่การงานที่เสริมทั้งการได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นตามความรู้ ความสามารถและโอกาสซึ่งในช่วง 2-3
 ปีแรกของการทำงานพวกเขาจะมีความตั้งใจในการทำงานและมีอุดมการณ์สูง ทุ่มเทศความรู้

ความสามารถให้กับสถาบันอย่างเต็มที่แต่เมื่อเวลาผ่านไปพวกเขาจะเริ่มหันมองดูตัวเอง โคร์ครวญถึงอนาคต ความมั่นคงและความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพนี้ และพบว่าการทำงานนั้นโดยความเป็นจริงแล้วองค์ประกอบของความสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถหรือความมุ่งมั่นเท่านั้น ยังมีองค์ประกอบอื่นๆ อีกหลายประการที่ผู้ที่มีคุณภาพแท้จริงไม่พึงประสงค์จะกระทำเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการจึงทำให้เกิดความคับข้องใจ (ทวนชัย อรุณโรจน์ 2537 : 119 ; อ้างอิงมาจาก บัญชา ศรีหารด 2540 : 119) ทำให้ขาดความภาคภูมิใจในตัวเอง ประเมินค่าตนเองต่ำจนเกิดความรู้สึกวิตกกังวลในการทำงาน เกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงานจนบางครั้งถึงขั้นไม่ต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การนี้ต่อไป และต้องการออกจากองค์การ

บุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้มีความท้อแท้ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์อยู่ในระดับปานกลางอาจเนื่องมาจากบุคลากรมีภาระหน้าที่ และภารกิจที่ทางสถาบันมอบหมายให้มากเกินไปและเมื่อได้กระทำต่อเนื่องเป็นเวลานานๆ ก็จะทำให้เกิดความเครียด ความท้อแท้ขึ้น (Ensor 1983 : 1973-A ; Olsen 1989 : 2620-A) ซึ่งจากลักษณะการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่และภารกิจที่ทางสถาบันมอบหมายทำให้บุคลากรมีภาระงานทั้งในสถาบันและนอกสถาบันค่อนข้างมากจึงก่อให้เกิดความอ่อนล้าทางอารมณ์ และในบางครั้งต้องเผชิญหรือประสบกับปัญหาจากการปฏิบัติงาน ระบบการบริหาร ปัญหาจากผู้บริหารสถาบัน สภาวะกดดันจากการทำงานที่ถูกตีกรอบให้ทำและไม่ให้กระทำในบางเรื่อง และปัญหาจากเงินเดือนที่ได้รับไม่มีความเหมาะสมกับค่าครองชีพในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ผลประโยชน์ที่เกี่ยวกับที่ทางสถาบันมอบให้เป็นไปอย่างจำกัดสวัสดิการที่จัดให้ไม่มีความเหมาะสมกับการดำรงชีพซึ่งสิ่งเหล่านี้บุคลากรต้องเผชิญอยู่ทุกวันซึ่งเป็นสาเหตุทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและอ่อนล้าทางอารมณ์

บุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้มีความท้อแท้ด้านการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลอยู่ในระดับต่ำอาจเนื่องมาจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้มีจำนวนบุคลากรในแต่ละหน่วยงานไม่มากนักจึงมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน ให้ความช่วยเหลือและเอาใจใส่ซึ่งกันและกันได้ประกอบกับนักศึกษาในสถาบันมีจำนวนไม่มากนัก ง่ายแก่การดูแลและให้คำปรึกษาจึงทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและนักศึกษามากขึ้นซึ่งถึงเหล่านี้ส่งผลให้บุคลากรเกิดความท้อแท้ด้านการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลอยู่ในระดับต่ำ

3. การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้ พบว่า

3.1 บุคลากรที่เพศ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรสต่างกันมีความท้อแท้ในการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกันทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่าในปัจจุบันทั้งเพศหญิงและชายมีความเสมอภาคกันในการแสดงความคิดเห็นและในเรื่องของหน้าที่การงานซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกิตติ แสงเทียนฉาย (2531 : 54) ได้ศึกษาความท้อถอยและสาเหตุในการปฏิบัติงานของครู

โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 7 ผลการศึกษาพบว่าครูชายและหญิงมีความเหนื่อยทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกันเช่นกัน และบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความเหนื่อยในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอาจเป็นเพราะว่าบุคลากรไม่ว่าจะสำเร็จการศึกษาระดับใดก็ตามต้องปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเช่นเดียวกันจึงทำให้บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความเหนื่อยในการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บัญชา ศรีหารถ (2540 : 118 - 119) ได้ศึกษาความเหนื่อยและสาเหตุที่สัมพันธ์กับความเหนื่อยในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรมที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความเหนื่อยในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความเหนื่อยในการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าความผันแปรของสังคมในปัจจุบันสอนให้คนทุกสถานภาพสมรสต้องปรับตัวและทำให้คนแข็งแกร่งขึ้น และสถาบันที่บุคลากรทำงานเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งบุคลากรต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบของสถาบันจึงทำให้บุคลากรทุกสถานภาพสมรสมีความเหนื่อยในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันเช่นเดียวกัน

3.2 บุคลากรที่มีเงินเดือนต่างกันมีความเหนื่อยในการปฏิบัติงานด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตนเองพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน จากการทดสอบสมมติฐานที่พบว่าบุคลากรที่มีเงินเดือนต่างกันมีความเหนื่อยในการปฏิบัติงานด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์แตกต่างกัน โดยที่บุคลากรที่มีระดับเงินเดือนต่ำกว่าวุฒิกการศึกษามีความเหนื่อยในการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรที่มีระดับเงินเดือนเท่ากับวุฒิกการศึกษ และบุคลากรที่มีระดับเงินเดือนเท่ากับวุฒิกการศึกษามีความเหนื่อยในการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรที่มีระดับเงินเดือนสูงกว่าวุฒิกการศึกษ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพัชรินทร์ ชโลธร(2541 : 86 - 87) ได้ศึกษาความเหนื่อยในการปฏิบัติงานของครูอนุบาลโรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าครูอนุบาลโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครที่มีเงินเดือนต่างกันมีความเหนื่อยในการปฏิบัติงานด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์แตกต่างกัน จากผลการศึกษาในครั้งนี้อาจเนื่องมาจากสภาพทางเศรษฐกิจและค่าครองชีพที่สูงขึ้นในปัจจุบันทำให้บุคลากรมีรายได้หรือค่าตอบแทนที่ได้รับไม่เพียงพอกับรายจ่ายจึงทำให้เกิดความเครียด หงุดหงิด และรู้สึกเหนื่อยหน่าย ท้อแท้และอ่อนล้าในการปฏิบัติงาน ขาดแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์งานในหน้าที่ของตนเองซึ่งอาจเป็นสาเหตุให้ไม่อยากทำงาน และต้องการออกจากองค์กร

จากสาเหตุดังกล่าวจึงอาจสรุปได้ว่าบุคลากรสูญเสียความกระตือรือร้นและอุดมคติในการทำงาน หรืออาจเนื่องมาจากภาระงานที่หนักเกินไปซึ่งแรงจูงใจอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ การจูงใจจากภายใน และการจูงใจจากภายนอกซึ่งเป็นภาวะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น สิ่งของหรือเกียรติยศ เงินเดือน ความก้าวหน้าในอาชีพ รางวัล และคำชมเชย ซึ่งมีทั้งด้านบวก

และด้านลบ ซึ่งอาจจะช่วยส่งเสริมให้ชีวิตมนุษย์มีความสุข หรืออาจเปลี่ยนเป็นสิ่งที่สามารถบั่นทอนทำลายชีวิตมนุษย์ได้เช่นกัน (Young 1961 : ไม่มีเลขหน้า)

3.3 บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความท้อแท้ในการปฏิบัติงานด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ส่วนด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ และด้านการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน จากการทดสอบสมมติฐานที่พบว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความท้อแท้ในการปฏิบัติงานด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตนเองแตกต่างกัน โดยที่บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 ปีขึ้นไปมีความท้อแท้ในการปฏิบัติงานด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตนเองสูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 3 ปีซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ โกวเวอร์ (บัญชา ศรีหนารด 2540 : 118 ; อ้างอิงมาจาก Gover 1983 : 28) ที่พบว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยมีความท้อแท้สูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากซึ่งผลจากการศึกษาครั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรที่มีประสบการณ์มากมีความคาดหวังในผลสำเร็จของตนเองสูงเกินไปหรือทำงานอยู่ในองค์กรนานแต่ไม่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และอาจสืบเนื่องมาจากบุคลากรที่เข้ามาใหม่หรือมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าแต่มีอัตราเงินเดือนเกือบเท่ากับบุคลากรที่อยู่มาก่อนจึงทำให้เกิดความเครียด รู้สึกว่างานในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติอยู่ไม่มีความก้าวหน้าหรือเกิดจากความคาดหวังจากองค์กรมากเกินไป ผลการปฏิบัติงานไม่สูงตามที่ได้ตั้งความหวังไว้หรืออาจเนื่องมาจากกระบวนการพิจารณาความดีความชอบไม่เป็นธรรมจึงทำให้เกิดความเครียด และรู้สึกท้อแท้ไม่สมหวังในผลสำเร็จของตนเอง

จากสาเหตุดังกล่าวอาจสรุปได้ว่าบุคลากรขาดแรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ซึ่งเป็นความปรารถนาของบุคคลที่กระทำกิจกรรมต่างๆ ให้ดีและประสบความสำเร็จ อยากรับการยอมรับจากผู้อื่น ต้องการเอาใจใส่ เป็นที่รู้จักและได้รับการยกย่องชมเชย และเชื่อถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

4. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่าสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้คือ พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งผลการวิจัยนี้สามารถอธิบายได้ว่าความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอาจขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารเพราะว่าอำนาจไม่ว่าจะเกิดขึ้นในรูปแบบใด ย่อมมีผลต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงานถ้าผู้บริหารใช้อำนาจเป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพจะทำให้บุคลากรมีความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ (ชาญชัย อาจินสมภาร 2520 : 20) แต่ถ้าผู้บริหารใช้อำนาจในทางที่ไม่ควรหรือดูแลอำนาจบุคลากรก็จะเกิดความรู้สึกท้อแท้ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร ต่อนักศึกษาและต่อสถาบัน ดังนั้นถ้าบุคลากรได้รับการ

ดูจากผู้บริหารสถาบันโดยการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจให้การสนับสนุนบุคลากร จัดสวัสดิการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าและมองเห็นความก้าวหน้าของตนในองค์กรนี้ต่อไปบุคลากรก็จะตระหนักถึงความตั้งใจและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร และเกิดความรู้สึกผูกพัน ตั้งใจทำงานซึ่งก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีต่อการปฏิบัติงานและลดความท้อแท้ของบุคลากรลงเพราะว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นอำนาจชนิดใดย่อมเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับความท้อแท้ของบุคลากรเสมอ ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญหมั่นสำรวจพฤติกรรมใช้อำนาจของตนเองอย่างสม่ำเสมอว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ทั้งนี้เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงการใช้อำนาจให้สัมพันธ์กันเพื่อผลประโยชน์ของสถาบัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารจากผลการวิจัยพบว่า

1.1.1 ด้านอำนาจจากการให้รางวัลเป็นด้านที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมด้านนี้น้อยที่สุดซึ่งการให้รางวัลถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะดึงดูดใจให้เกิดการยอมรับมากที่สุดและมีการต่อต้านน้อยที่สุดและข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ มอบรางวัลแก่บุคลากรที่ทำงานได้ดีเสมอ จากผลการศึกษาแสดงว่าผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญในด้านนี้ซึ่งอาจเกิดจากงบประมาณไม่เพียงพอหรือถือว่าเป็นการสิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็นซึ่งการให้รางวัลก่อให้เกิดความรู้สึกในทางบวกเพราะอำนาจจากการให้รางวัลเกิดจากการที่ผู้บริหารให้ผลตอบแทนหรือกำลังไม่ว่าจะเป็นเงิน สิ่งของ ความสะดวกในการทำงาน โอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนกล่าวคำยกย่องชมเชยซึ่งบุคลากรเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเมื่อนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งจากด้านวัตถุและจิตใจจึงน่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งถ้าผู้บริหารสถาบันใช้อำนาจจากการให้รางวัลเพื่อจูงใจบุคลากรทั้งนี้เพราะการให้รางวัลนอกจากเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรรู้จักปรับปรุงตนเองและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและลดความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย การให้รางวัลแก่บุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นและควรทำเป็นระยะๆ ด้วยความจริงใจ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของการทำงานซึ่งเป็นการสร้างความรู้สึก ร่วมกันในการเป็นเจ้าของสถาบันทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในการบริหารสถาบันทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.1.2 ด้านอำนาจจากการบังคับซึ่งเป็นด้านที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้แสดงพฤติกรรมด้านนี้มากที่สุดเพราะว่าอำนาจจากการบังคับเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนต้องใช้อำนาจชนิดนี้เพื่อมุ่งบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตามหากขัดขืนไม่ปฏิบัติตามก็จะถูกลงโทษ

หากปฏิบัติตามก็จะเกิดผลดีซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการบริหารสถาบันถ้าผู้บริหารนำอำนาจจากการบังคับมาใช้ในการบริหารสถาบัน โดยคำนึงถึงสภาพจิตใจของบุคลากรเป็นหลัก เพราะอำนาจจากการบังคับต้องใช้เพื่อให้บุคลากรประพฤติตนอยู่ในกรอบ ระเบียบวินัยและมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์แต่ควรใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมกับโอกาส สถานการณ์และทำให้บุคลากรยอมรับในอำนาจชนิดนี้ซึ่งทำให้บุคลากรเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจ มีกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

1.1.3 ด้านอำนาจตามกฎหมายเป็นด้านที่ผู้บริหารใช้มากเป็นอันดับสองรองจากอำนาจจากการบังคับเมื่อเป็นผู้บริหารสถาบันบุคคลนั้นก็จะได้รับอำนาจตามกฎหมายเพื่อให้สามารถกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งภายในขอบเขตที่กำหนดไว้เพราะมีกฎหมายรองรับสิทธิของผู้บริหาร และในขณะเดียวกันผู้บริหารควรใช้อำนาจนั้นภายในขอบเขตของสิทธิที่ตนมีอยู่เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จของงานซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์ที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงตัวบทกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานอยู่เสมอเพื่อให้การบริหารสถาบันเป็นไปโดยชอบด้วยกฎหมายซึ่งทำให้บุคลากรยอมรับและยินดีที่จะปฏิบัติตาม และร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของสถาบันต่อไป

1.1.4 ด้านอำนาจจากการอ้างอิงเป็นด้านที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมด้านนี้น้อยรองลงมาจากด้านอำนาจจากการให้รางวัลผู้บริหารจำเป็นต้องปรับปรุงบุคลิกภาพ ท่วงที วาจา การแต่งกาย ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร และควรใช้อำนาจให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพราะการใช้อำนาจที่เหมาะสมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในสถาบัน นอกจากนี้ควรแสดงน้ำใจที่ดีต่อผู้ร่วมงานซึ่งสามารถชนะใจและสร้างสัมพันธ์ที่ดีก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา ทำให้ผู้อื่นเคารพเลื่อมใสซึ่งทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และข้อที่มีค่าเฉลี่ยค่าที่สุดได้แก่ปกป้องผลประโยชน์ของผู้บังคับบัญชา จากผลการศึกษาแสดงว่าผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญด้านนี้เท่าที่ควรซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากรดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญเพื่อลดความท้อแท้ของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ และทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ

1.1.5 ด้านอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ผู้บริหารควรเลือกใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญโดยการแสดงความรู้ ความสามารถในการบริหารสถาบันทำให้บุคลากรยอมรับและปฏิบัติตามและควรหมั่นศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ ทางการบริหารการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อนำมาปรับใช้ในสถาบันอย่างเป็นระบบ บุคลากรก็จะปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจว่ามีผู้บริหารที่มีทักษะ รอบรู้ เชี่ยวชาญในการบริหารเป็นอย่างดี ทำให้เกิดความศรัทธาที่จะทำงานในองค์กรนี้ต่อไป และช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานของบุคลากรทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 ความท้าทายในการปฏิบัติงานของบุคลากร จากผลการวิจัยพบว่า

1.2.1 ด้านความรู้ที่ก่อนตำแหน่งทางอากรมณ์ ผู้บริหารควรมอบหมายงานหรือภาระหน้าที่ให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสมและควรจัดสถานที่พักผ่อนเพื่อให้บุคลากรคลายความเครียด ช่วงพักกลางวันหรือเลิกงาน จัดสภาพแวดล้อมในสถาบันให้ดีที่สุดที่เหมาะสมแก่การทำงานทั้งวัน อำนวยความสะดวกในเรื่องของวัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน และควรให้ความรู้และอบรมในเรื่องของสุขภาพจิตเพื่อให้บุคลากรสามารถคงสภาพจิตใจที่ดีอยู่ได้ในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความท้อแท้ลงไปได้อย่างมาก

1.2.2 ด้านการดูแลสุขภาพสัมพันธ์ส่วนบุคคล ผู้บริหารควรจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมสันทนาการ ทัศนศึกษา กิจกรรมกลุ่ม ฯลฯ เพื่อทำให้บุคลากรรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อกันและน่าจะมีส่วนช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นกันเอง นอกจากนี้ควรจัดอบรมสัมมนาเรื่องมนุษยสัมพันธ์ให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันซึ่งอาจมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานในองค์กรดำเนินต่อไปได้สะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2.3 ด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของคนเป็นด้านที่บุคลากรแสดงความท้อแท้มากที่สุดซึ่งผู้บริหารควรให้ความสนใจและปรับปรุงระบบการพิจารณาความคิดความชอบให้เข้าไปโดยยุติธรรมและเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ลดขั้นตอนหรือระเบียบการบริหารของสถาบันที่ไม่จำเป็นออกไป เปิดใจยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร กล่าวคำยกย่องชมเชยเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จซึ่งเป็นส่วนช่วยให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจและไม่ประเมินค่าตนเองต่ำเพราะทุกคนต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ ต้องการเป็นบุคคลที่มีคุณค่า ในสายตาของคนอื่นซึ่งทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในตนเองทำให้มีกำลังใจในการทำงานต่อไป และแสดงให้บุคลากรเห็นว่าทุกคนที่ทำงานในองค์กรนี้มีโอกาสก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานของตนซึ่งเป็นส่วนที่จะช่วยทำให้ผู้บริหารได้ทั้งใจและกายของบุคลากร ทำให้องค์กรมีความมั่นคงและเจริญก้าวหน้าต่อไปเพราะบุคลากรไม่มีความคิดที่จะออกจากความเป็นสมาชิกขององค์กร