

ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

LEADERSHIP AFFECTING THE WORK MORALE OF THE  
EMPLOYEES OF THE GOVERNMENT SAVINGS BANK  
(HEADQUARTER)

ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

ศิริภัทร ดุษฎีวัฒน์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี


หัวข้อการค้นคว้าอิสระ ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่  
Leadership Affecting the Work Morale of the Employees of the  
Government Savings Bank (Headquarter)

ชื่อ – นามสกุล นางสาวศิริภัทร คุณภู่วิวัฒน์  
วิชาเอก การจัดการทั่วไป  
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์เข็มมาลี รักษ์ชูชีพ, Ph.D.  
ปีการศึกษา 2555

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

  
..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อติศักดิ์ จันทระประภาเลิศ, D.B.A.)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภา ทองคง, ป.ร.ค.)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เข็มมาลี รักษ์ชูชีพ, Ph.D.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

  
..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ  
(รองศาสตราจารย์ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, D.B.A.)

วันที่ 19 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2556

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่
ชื่อ-นามสกุล	นางสาวศิริภัทร คุณฤวิวัฒน์
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์เข็มมาลี รัชษ์ชูชีพ, Ph.D.
ปีการศึกษา	2555

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน (สำนักงานใหญ่) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานธนาคารออมสิน (สำนักงานใหญ่) ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 360 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ Independent Samples t-test, One-way ANOVA หากพบความแตกต่างจะทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD (Least Significant Difference) และทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำด้านผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำในทุกด้านและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ยังพบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

<b>Independent Study Title</b>	Leadership Affecting the Work Morale of the Employees of the Government Savings Bank (Headquarter)
<b>Name - Surname</b>	Miss Siripat Dutsadeewiwat
<b>Major Subject</b>	General Management
<b>Independent Study Advisor</b>	Assistant Professor Khemaree Rugchoochip, Ph.D.
<b>Academic Year</b>	2012

## ABSTRACT

The purpose of this independent study was to study on the leadership behaviors affecting the work morale of the employees of the Government Savings Bank (headquarter) or “the Bank.” The samples consisted of 360 participants who were employees of the Bank, and the questionnaire was used as instrument for data collection. Descriptive statistics used for data analysis were Frequency, Percentage, Mean, and Standard Deviation. The inferential statistics used for hypothesis testing included the Independent Samples t-test, One-way ANOVA, Least Significant Difference (LSD), and Pearson’s Correlation Coefficient.

The results revealed that the overall opinion of the employees toward leadership behaviors affecting the work morale was at a high level whereas the overall opinion on the work morale was at a medium level. Furthermore, directive, supportive, participative, and achievement-oriented leaderships were positively related to the work morale at a lower-middle level in every aspect at a significance level of 0.01. Besides, the results showed that the different gender, age, marital status, and monthly income did not different affect the work morale while the different level of education and work duration significantly affected the work morale at a significance level of 0.05.

**Keywords:** leadership, work morale

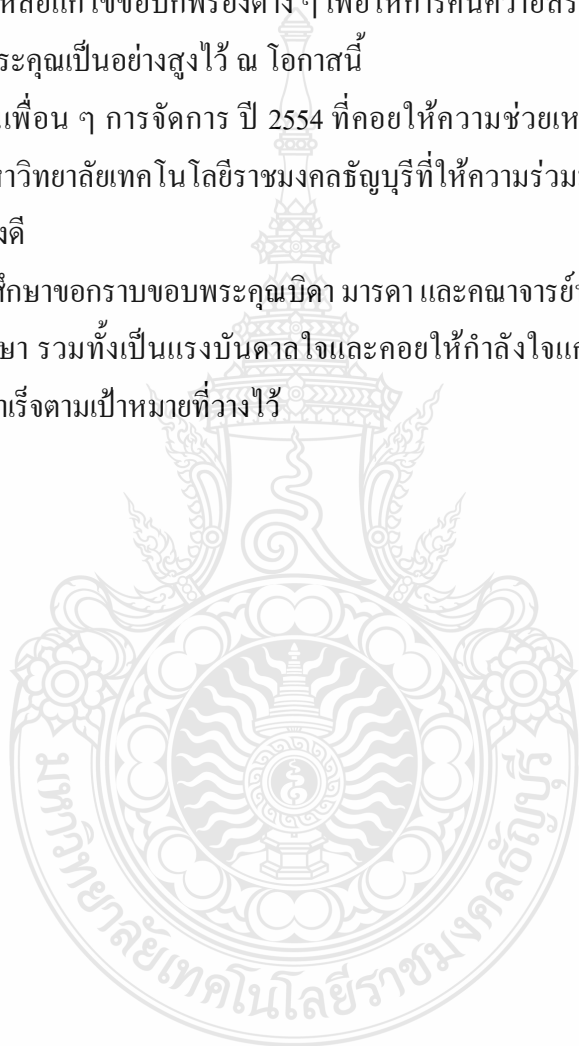
## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ จันทระประภาเลิศ ประธานกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภา ทองคง กรรมการ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เขมมารี รัชชชูชีพ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำและให้คำปรึกษา ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ซึ่ง ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ การจัดการ ปี 2554 ที่คอยให้ความช่วยเหลือในการทำงานวิจัย และ เจ้าหน้าที่โครงการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่ให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาท วิชาความรู้ให้แก่ผู้ศึกษา รวมทั้งเป็นแรงบันดาลใจและคอยให้กำลังใจแก่ผู้ศึกษาตลอดมา จนทำให้ ผู้ศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์



# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1. บทนำ .....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย .....	2
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย.....	4
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	7
2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ .....	20
2.3 ประวัติความเป็นมาของธนาคารออมสิน .....	41
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	43
3. วิธีดำเนินการวิจัย .....	46
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	46
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	47
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	50
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล .....	50

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	52
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	53
4.2 ผลการวิเคราะห์ .....	53
5. สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	78
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	79
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย .....	81
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย .....	83
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต .....	84
บรรณานุกรม .....	85
ภาคผนวก .....	88
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม .....	89
ภาคผนวก ข การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	96
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม .....	102
ประวัติผู้เขียน .....	131



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	แบบผู้นำที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ..... 16
4.1	แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ข้อมูลบุคคลของพนักงานจำแนกตามเพศ ..... 53
4.2	แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานจำแนกตามอายุ ..... 54
4.3	แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพ ..... 54
4.4	แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษา ..... 55
4.5	แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน ..... 55
4.6	แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน จำแนกตามระดับเงินเดือน ..... 56
4.7	แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบชี้นำ ..... 57
4.8	แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ..... 57
4.9	แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ..... 58
4.10	แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ..... 59
4.11	แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงาน เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน ..... 60
4.12	แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานเกี่ยวกับ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการขาดงานหรือลางาน ..... 61
4.13	แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานเกี่ยวกับ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการลาออกจากงานหรือขอ โยกย้าย ..... 62

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.14 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามเพศ.....	63
4.15 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามอายุ .....	64
4.16 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามสถานภาพ.....	65
4.17 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามสถานภาพเป็นรายคู่.....	66
4.18 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา.....	67
4.19 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่.....	68
4.20 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน.....	69
4.21 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามระยะเวลาในการทำงานเป็นรายคู่.....	70
4.22 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามระดับเงินเดือน .....	72
4.23 แสดงผลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบชี้้นำมีความสัมพันธ์ต่อขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่.....	73
4.24 แสดงผลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์ต่อขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ .....	74
4.25 แสดงผลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ต่อ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่.....	75

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.26	แสดงผลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์ต่อ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ..... 76
4.27	สรุปสมมติฐาน ..... 77



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิด.....	5
2.1	ตาข่ายการจัดการ.....	11
2.2	ตัวแบบผู้นำของฟิเดลอร์.....	13
2.3	แสดงถึงทฤษฎีหนทาง-เป้าหมายของ House.....	15
2.4	แสดงรายละเอียดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการตามแนวคิดของ Maslow.....	24
2.5	แสดงปัจจัยสุขอนามัย และปัจจัยจูงใจของทฤษฎีสองปัจจัย.....	26



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้สภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง นวัตกรรมใหม่ ๆ ของเทคโนโลยี และในอนาคตอันใกล้จะมีการเปิดการค้าเสรีอาเซียน หรือ ที่เรียกว่าประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้ภาวะการแข่งขันกันระหว่างองค์กรธุรกิจ ทั้งภาครัฐและเอกชน ยิ่งทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ทำให้องค์กรจำนวนมากจำเป็นต้องปรับโครงสร้าง และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ธุรกิจของตนเองนั้นสามารถแข่งขันกับคู่แข่ง และอยู่รอดเติบโตต่อไปได้ในอนาคต ซึ่งการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรใด ๆ มีความจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหารจัดการ 7 ประการ (7M's) ได้แก่ Man (คน), Money (เงิน), Material (วัสดุ), Management (การบริหารจัดการ), Machine (เครื่องจักรหรือเครื่องมือ), Marketing (การตลาด) และ Morale (ขวัญและกำลังใจ) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและการอยู่รอดขององค์กร คือ ผู้นำและบุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากเป็นแรงขับเคลื่อนที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อาจกล่าวได้ว่าทั้งสองส่วนมีความสัมพันธ์กัน คือ ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล การสอนงาน การจูงใจ และการคลบปรับจิตใจบุคลากร ภาวะผู้นำมีลักษณะครอบคลุม คือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและบุคคลอื่น เป็นความสัมพันธ์ที่มีลักษณะของการใช้อิทธิพล หรือการชี้นำซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายหลัก เพื่อความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ ลักษณะของภาวะผู้นำมีหลายรูปแบบ และมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ผู้นำในองค์กรสามารถนำรูปแบบภาวะผู้นำที่หลากหลายไปใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสม โดยรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมนั้น จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ลักษณะของงาน และความต้องการของบุคคลในองค์กร นอกจากนั้นผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น สามารถกระตุ้นและจูงใจสมาชิกในองค์กร ให้นำศักยภาพในตัวที่มีอยู่ออกมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยหากพนักงานมีความรู้ความสามารถ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการเสริมสร้างแรงจูงใจอย่างสม่ำเสมอ ก็จะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร เกิดจากการสร้างแรงจูงใจ และพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดมาจากแรงจูงใจ ดังนั้นแรงจูงใจจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลโดยตรง ขวัญและกำลังใจของพนักงานแต่ละบุคคลเป็นภาวะทาง

จิตใจของบุคคลนั้น เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับสิ่ง ๆ หนึ่ง เช่น ความรู้สึกต่อองค์กร ถ้าระดับขวัญและกำลังใจของบุคคลสูง บุคคลนั้นจะมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มองโลกในแง่ดี มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และจะทำงานด้วยความขยันขันแข็ง ทำงานได้ดีมากขึ้นกว่าเดิม ตรงกันข้ามเมื่อบุคคลมีขวัญและกำลังใจต่ำ บุคคลเหล่านั้นก็จะมีเจตคติในทางลบกับการทำงานของตนเอง ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นต้องเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กร เพราะขวัญและกำลังใจมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน คนที่มีความรู้ความสามารถดี แต่ถ้าขวัญและกำลังใจไม่ดี ก็จะไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ จึงมีความจำเป็นที่ผู้นำควรให้ความสำคัญถึงคุณค่าของจิตใจของสมาชิกภายในองค์กรหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้น ทั้งเป็นรายบุคคลและกลุ่มบุคคล โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลมากขึ้น

ดังนั้นปัจจัยในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจประการหนึ่ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้บังคับบัญชาวางตัวเป็นมิตร สร้างบรรยากาศเป็นกันเอง มีความเข้าใจเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาเอาใจใส่ความเป็นอยู่ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ย่อมทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความสุข มีชีวิตชีวาจะช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี แต่ผู้นำในการทำงานนั้นมีหลายรูปแบบ อาทิเช่น ผู้นำแบบชี้แนะ หรือแบบบงการ (Directive leaders), ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leaders), ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement-oriented leader) ซึ่งการเป็นผู้นำที่เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความพอใจ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงมีความต้องการจะศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ เพื่อนำผลการวิจัยในครั้งนี้มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรและปรับปรุงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และใช้ความสามารถที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

2. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

### 1.3 สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาระดับภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ข้อสมมติฐานสำหรับการศึกษาวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

### 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหาด้านการวิจัย ศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

1.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับเงินเดือน และภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ

1.2 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสม่ำเสมอของผลงาน การขาดงานหรือลางาน และการลาออกจากงานหรือขอย้าย

2. ขอบเขตด้านพื้นที่และประชากรกลุ่มตัวอย่าง ศึกษาพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ โดยในการเก็บข้อมูลการวิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 360 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลาการทำวิจัย คือ ตั้งแต่เดือน ธันวาคม 2555 - มีนาคม 2556

### 1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

1. ธนาคาร หมายถึง ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่
2. พนักงาน หมายถึง พนักงานและลูกจ้างภายในธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่
3. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ และความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ประกอบด้วย ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ
4. ผู้นำ หมายถึง หัวหน้าโดยตรงของผู้ตอบแบบสอบถาม
5. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ความตั้งใจจริงในการทำงาน ความกระตือรือร้น รู้สึกถึงความมั่นคงในงานที่ทำ ความจงรักภักดีซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน ฯลฯ

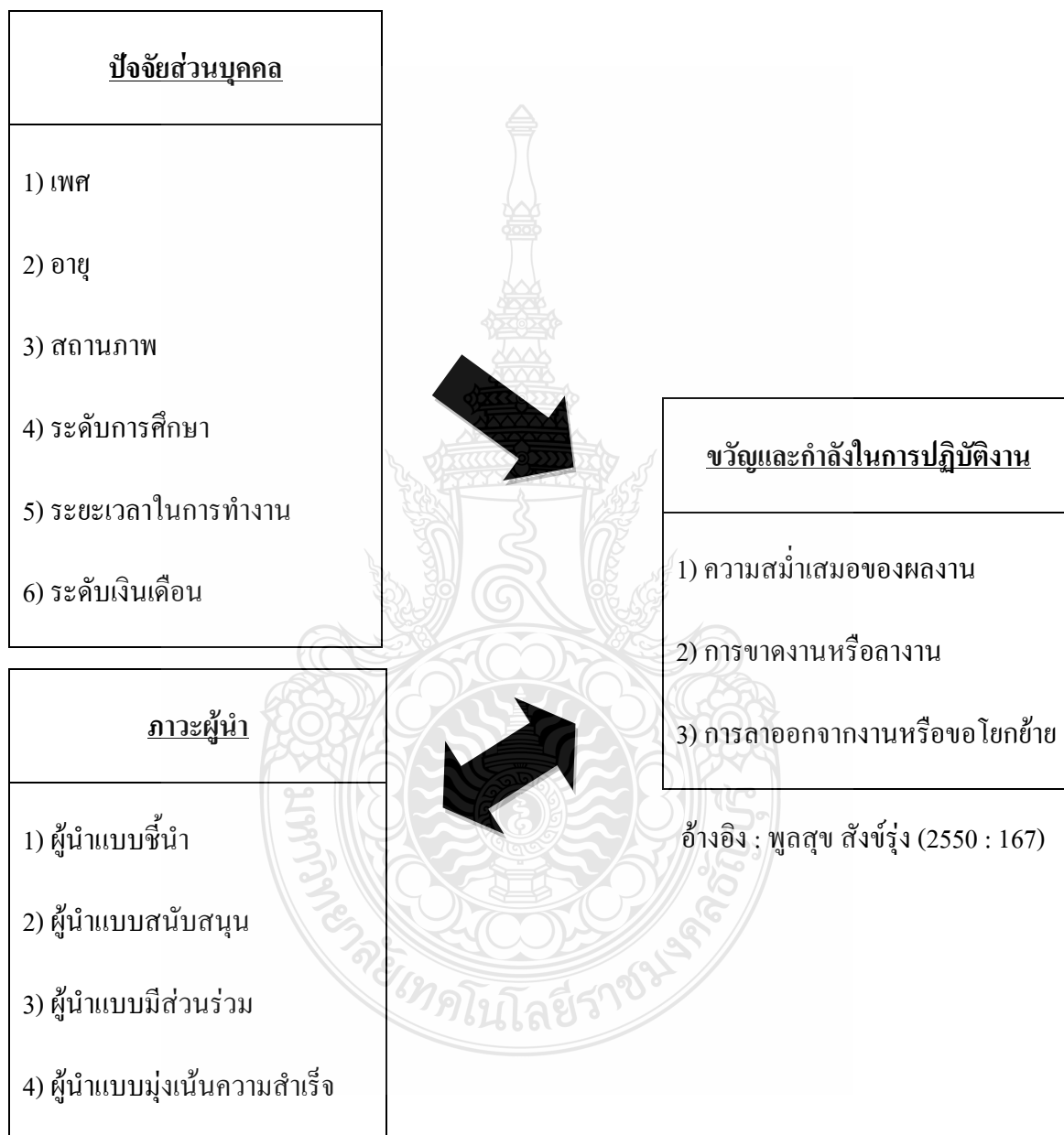




## 1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



อ้างอิง : ทฤษฎีของโรเบิร์ต เฮาส์

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิด

### 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่
2. ทราบถึงระดับภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่
3. ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่
4. สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษา ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ออมสิน สำนักงานใหญ่ผู้ศึกษา ได้มีการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ
3. ประวัติความเป็นมาของธนาคารออมสิน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### ความหมายของภาวะผู้นำ

Hughes, Ginnett & Curphy (2009 อ้างใน ไพลิติน ชัยตรี, 2554 : 6) ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนซึ่งเกี่ยวข้องกับ ผู้นำ ผู้ตาม พฤติกรรมของผู้นำและผู้ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการแสดงออกของผู้นำ

Milton (1981 อ้างใน ฉန္ฐพันธ์ เจริญนนท์, 2551 : 121) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่คณะในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกใช้ความพยายามในการทำกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามสถานการณ์ที่กำหนด

Heifetz & Laurie (1997 อ้างใน ฉန္ฐพันธ์ เจริญนนท์, 2551 : 121) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ชักจูงให้บุคคลใช้ความพยายามในการบรรลุเป้าหมายบางประการ โดยผู้นำที่ดีจะมีวิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคต และมีความสามารถที่จะสร้างความกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายในหมู่สมาชิก

Bass (1985 อ้างใน ไพลิติน ชัยตรี, 2554 : 6) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของผู้ตามต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทศนคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 อ้างใน ไพลิน ชัยตรี, 2554 : 7) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือ ความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่าง ชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สุพาณี สฤษฏ์วานิช (2552 : 235) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพล ต่อผู้ตามได้อย่างสัมฤทธิ์ผล หรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงาน ได้อย่าง เต็มที่เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของงานอย่างเหมาะสม

กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำพา กลุ่มให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลทางสังคมซึ่งบุคคลหนึ่ง ตั้งใจใช้กับผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการทางอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุ เป้าหมายได้ ภาวะผู้นำเป็นศาสตร์ที่จำเป็นและสำคัญต่อผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์กร เมื่อมองการเป็นผู้นำแต่เพียงผิวเผินจึงเห็นว่าไม่ยากลำบาก แต่การเป็นผู้นำที่ดีในการทำงานนั้นเป็น เรื่องที่ยากจะทำให้สมบูรณ์ การเสริมสร้างภาวะผู้นำนี้จึงเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่ต้องเรียนรู้และพัฒนา

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2555 : 126-134) ภาวะผู้นำสามารถแบ่งการศึกษาตั้งแต่อดีตจนถึง ปัจจุบัน เป็นดังนี้

#### 1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories) อธิบายถึงคุณลักษณะ โดยพื้นฐานทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ควรจะมีดังนี้ มีความเฉลียวฉลาด มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น มีความรอบรู้ในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความซื่อสัตย์สุจริตและซื่อตรง และอื่น ๆ ซึ่งจะมีคุณลักษณะ บางอย่างที่ดีเด่นมากกว่าผู้ตาม การมีคุณลักษณะดังกล่าวช่วยทำให้บุคคลที่ได้กล่าวไปนั้นมีโอกาส เป็นผู้นำเพิ่มสูงขึ้น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 อ้างใน ไพลิน ชัยตรี, 2554 : 8-9) กล่าวว่า ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories) คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ สังคมและสติปัญญา เพื่อหาคำตอบที่ว่า คนที่เป็นผู้นำ มีความแตกต่างกับคนที่เป็นผู้ตามอย่างไร พบว่าคุณลักษณะสำคัญของผู้นำมีอยู่ 6 ประการ ได้แก่

- 1) พลังและความทะเยอทะยานสูง
- 2) มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น
- 3) มีความซื่อสัตย์สุจริตและความซื่อตรง
- 4) มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง
- 5) มีความเฉลียวฉลาด
- 6) มีความรอบรู้ในการทำงาน

ต่อมาได้มีผลวิจัยเพิ่มเติมที่สนับสนุนถึงคุณลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ คือ ความสามารถสูงในการควบคุมตนเอง (High self-monitoring) โดยคนที่มีคุณลักษณะด้านนี้มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อการปรับพฤติกรรมตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี สรุปได้ว่า คุณลักษณะมีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำมากขึ้น

## 2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นการศึกษาลักษณะพฤติกรรมเฉพาะของผู้นำต่าง ๆ ว่าผู้นำจะมีลักษณะพฤติกรรมที่สามารถแยกแยะผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำได้ และค้นหาวิธีการเฉพาะที่จะฝึกฝนสร้างให้เกิดพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพได้

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ สรุปได้ คือ

2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ เป็นทฤษฎีเชิงพฤติกรรมที่ได้รับความสนใจและเห็นได้อย่างชัดเจนและแพร่หลายมากที่สุดงานวิจัยนี้พยายามเสาะแสวงหาทัศนะของผู้นำที่รวบรวมมากกว่า 1,000 ทัศนะ และได้จัดหมวดหมู่ออกเป็น 2 กลุ่มทัศนะใหญ่ ๆ ที่ระบุถึงพฤติกรรมของผู้นำได้ คือ

2.1.1 ผู้นำที่คำนึงถึงตนเอง (Initiating structure) เป็นลักษณะของผู้นำที่นึกถึงตนเองและคาดหวังผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เน้นการสร้างสรรค์ในการทำงานค่อนข้างสูง ซึ่งจะเห็นได้จากการมอบหมายงานและการคาดหวังในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และงานเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้

2.1.2 ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น (Consideration) เป็นลักษณะของผู้นำที่แสดงความเป็นมิตร สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความอบอุ่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำลักษณะนี้จะไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและเรื่องส่วนตัว มีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค และสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนมีวัตถุประสงค์ คือ หาพฤติกรรมของผู้นำซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการดำเนินงาน โดยได้ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำไว้ 2 มิติ ได้แก่

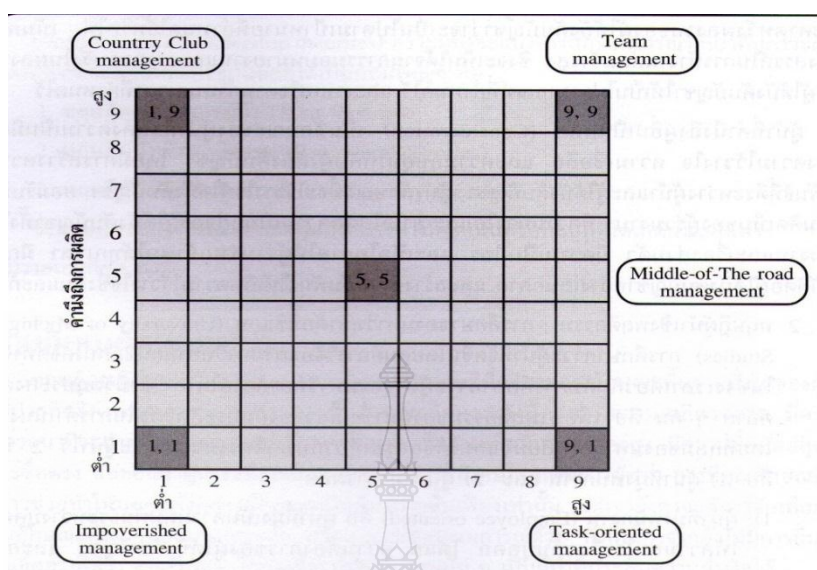
2.2.1 ผู้นำที่มุ่งเน้นพนักงาน (Employee oriented) คือ ผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้ความสนใจเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.2.2 ผู้นำที่มุ่งเน้นการผลิต (Production oriented) คือ ผู้นำที่มุ่งบรรลุผลด้านเทคนิคหรือรายละเอียดของการทำงานเป็นสำคัญ

ผลจากการวิจัย พบว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นพนักงานเป็นสำคัญจะทำให้เกิดการผลิตที่สูงกว่า และพนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้นำที่มุ่งการผลิตเป็นสำคัญ

2.3 ตารางการจัดการ (The Managerial Grid) จะแสดงภาพออกมาเป็น 2 มิติ ของรูปแบบของภาวะผู้นำ ที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย Robert Blake และ Jane Mouton เรียกว่า ตารางการจัดการของเบลคและมูดัน เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ โดยมีแบบพฤติกรรมของผู้นำที่คำนึงถึงคน (concern for people) และแบบพฤติกรรมของผู้นำที่คำนึงถึงการผลิต (concern for production) ซึ่งคล้าย ๆ กับการพิจารณาพฤติกรรมของผู้นำมหาวิทยาลัยไอโฮโอ หรือมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ตารางการจัดการของ Blake and Mouton (1964) แสดงไว้ในภาพที่ 2.1 โดยตารางการจัดการจะมี 2 แกน แกนนอนแทนพฤติกรรมของผู้นำที่คำนึงถึงการผลิต และแกนตั้งแทนพฤติกรรมของผู้นำที่คำนึงถึงคน โดยที่แต่ละแกนจะกำหนดระดับความมากน้อยไว้ได้ 9 ระดับ ผลที่ได้คือพฤติกรรมของผู้นำถึง 18 แบบ แต่จะจัดกลุ่มกำหนดพฤติกรรมของผู้นำหลัก ๆ ไว้เพียง 5 แบบ



ภาพที่ 2.1 ตารางการจัดการ(รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2555 : 128)

จากภาพที่ 2.1 แสดงพฤติกรรมของผู้นำหลัก ๆ ไว้ 5 แบบ คือ

1. แบบ 9.1 (Task-oriented management) คือ แบบผู้นำที่ค่านิ่งถึงการผลิดสูง และค่านิ่งถึงคนต่ำ
2. แบบ 1.9 (Country Club)คือ แบบผู้นำที่ค่านิ่งถึงคนสูง และค่านิ่งถึงการผลิดต่ำ
3. แบบ 1.1 (Impoverished management) คือ แบบผู้นำที่ค่านิ่งถึงการผลิดต่ำ และค่านิ่งถึงคนต่ำ
4. แบบ 9.9 (Team management) คือ แบบผู้นำที่ค่านิ่งถึงการผลิดสูง และค่านิ่งถึงคนสูง
5. แบบ 5.5 (Middle-of-the road management) คือ แบบผู้นำที่ค่านิ่งถึงการผลิดปานกลาง และค่านิ่งถึงคนปานกลาง

ไพลิน ชัยตรี (2554 : 9) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมเกิดขึ้นจากการศึกษาจุดด้อยของทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ โดยกล่าวว่าผู้นำควรมีลักษณะอย่างไร แต่ไม่ได้ระบุว่าผู้นำควรมีพฤติกรรมอย่างไร มีอยู่หลายงานวิจัยด้วยกัน เช่น Lewin Studies, Ohio State Studies, Michigan Studies โดยทั้ง 3 ทฤษฎีนี้มีลักษณะร่วมกัน คือ มุ่งเน้นงาน (Autocratic, Production-Oriented และ Initiating Structure) และ มุ่งเน้นคน (Democratic, Employee-Oriented และ Consideration) สรุปได้ว่าแบบผู้นำมุ่งเน้นคน และ ผู้นำมุ่งเน้นงานสูงจะเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด และแบบผู้นำมุ่งคนมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่ม และความพึงพอใจในงานของกลุ่มสูงกว่าแบบผู้นำมุ่งเน้นงานตามลำดับ ซึ่งผลของการศึกษาดังกล่าว ได้พัฒนาเครื่องมือวัดแบบผู้นำ LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) ที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่จากการทดสอบหลาย ๆ ครั้ง พบว่าความมีประสิทธิภาพของการใช้แบบผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยในด้านสถานการณ์ด้วย ต่อมาจึงมีการเสนอให้ใช้ตารางการจัดการ (Managerial Grid)

เพื่อแสดงแบบผู้นำที่ดีที่สุด ซึ่งได้แบบผู้นำที่สำคัญ 5 แบบ โดยแบบผู้นำที่เน้นทีม เป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตามแบบผู้นำแบบนี้ก็ไม่มีหลักฐานยืนยันว่าจะเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์

### 3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์

ผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) เป็นการพิจารณาว่า ความสำเร็จของการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับประพจน์ปฏิบัติของผู้นำ ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์พิจารณาได้ 4 ทฤษฎีที่สำคัญ ๆ คือ

3.1 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์: โมเดลของฟิดเลอร์ (Fiedler Model, 1974) อธิบายถึง ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานของกลุ่มที่จะประสบความสำเร็จต้องขึ้นกับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับของแต่ละสถานการณ์ที่จะทำการควบคุมที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ

โดยที่ฟิดเลอร์เชื่อว่ารูปแบบพื้นฐานของผู้นำจะเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้นำ ดังนั้น ฟิดเลอร์จึงพัฒนาเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามบุคลิกภาพหรือเรียกย่อ ๆ ว่า LPC (Least-Preferred Co-worker: LPC) ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีวัตถุประสงค์ในการวัดประเมินผลบุคคลว่า ผู้นำให้ความสำคัญมุ่งเน้นงาน หรือ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ ฟิดเลอร์เชื่อว่า การตอบแบบสอบถาม LPC จะสามารถตัดสินใจรูปแบบภาวะผู้นำเบื้องต้นได้

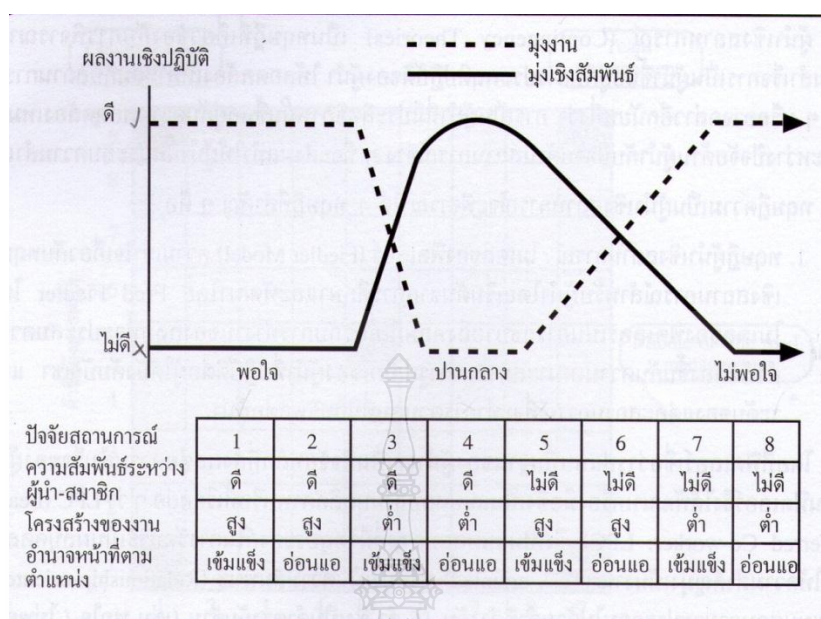
เรื่องที่จะต้องมา คือ การจัดผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ ซึ่งฟิดเลอร์ได้ระบุปัจจัยสถานการณ์ไว้ 3 สถานการณ์ ที่เป็นปัจจัยที่จะชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member relations) เป็นระดับความมั่นใจ ความไว้วางใจ และการเคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ถ้าผู้นำได้รับการยอมรับการสนับสนุน และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะอยู่ในสถานการณ์ที่สามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากกว่าผู้นำที่ขาดการยอมรับ และมีความสัมพันธ์ไม่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2) โครงสร้างของงาน (Task structure) เป็นระดับโครงสร้างของงานที่มีการมอบหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีความชัดเจนแน่นอนเพียงใด ถ้างานใดมีโครงสร้างที่ชัดเจนผู้นำจะมีอำนาจในการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากกว่าโครงสร้างของงานที่ไม่ชัดเจน

3) อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง (Position power) เป็นระดับหรือขอบเขตของอำนาจของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องต่าง ๆ เช่น การจ้างงาน การไล่ออก การออกกฎระเบียบวินัย การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น ถ้าผู้นำยังมีตำแหน่งงานสูงขึ้นขอบเขตของอำนาจจะยิ่งมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้อื่นได้มาก





ภาพที่ 2.2 ตัวแบบผู้นำของพิคเลอร์ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2555 : 130)

จากภาพที่ 2.2 ตัวแบบผู้นำของพิคเลอร์ จะเห็นได้ว่า สถานการณ์ที่ 1 (ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาดี โครงสร้างของงานชัดเจน และอำนาจตามตำแหน่งเข้มแข็ง) สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยสูง (สถานการณ์ที่ 1 และ 2 ทางซ้ายมือของภาพที่ 2.2) หรือสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยสูง (สถานการณ์ที่ 7 และ 8) ผู้นำที่มี LPC ต่ำจะดีที่สุด ภายใต้สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยปานกลาง (สถานการณ์ที่ 3 ถึง 6) ผู้นำที่มี LPC สูงจะดีที่สุด ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะมีผลการดำเนินงานดีกว่าภายใต้สถานการณ์ที่ 3, 4, 5 และ 6 ในขณะที่ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีผลการดำเนินงานดีกว่าภายใต้สถานการณ์ 1, 2, 7 และ 8 เมื่อเป็นเช่นนี้ พิคเลอร์จึงสรุปว่า ไม่มีบุคลิกผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลที่สุดในทุกสถานการณ์ สถานการณ์แต่ละสถานการณ์ย่อมต้องการบุคลิกผู้นำที่แตกต่างกัน

3.2 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ : ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Exchange Theory: LMX) เป็นทฤษฎีที่สนับสนุนให้ผู้นำสร้างกลุ่มพวกเดียวกัน และกลุ่มคนที่เป็นอย่างอื่นขึ้นมา ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในกลุ่มพวกเดียวกันนี้จะมีสมรรถนะการทำงานที่สูงกว่า มีอัตราการเข้าออกจากงานน้อย และพึงพอใจผู้บังคับบัญชามากกว่า ผู้นำมักจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนที่แตกต่างกัน

ทฤษฎี LMX อธิบายว่าสาเหตุจากแรงกดดันด้านเวลา ผู้นำจึงจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะกลุ่มเล็ก ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มนี้จะมีความรู้สึกเป็นกลุ่มคนพวกเดียวกันมากขึ้น มีความไว้วางใจกัน ได้รับความสนใจหรือได้รับสิทธิพิเศษบางอย่างจากผู้นำ ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มนี้ จะกลายเป็นกลุ่มคนที่เป็นอย่างอื่น ซึ่งจะปฏิบัติกับกลุ่มนี้เป็นทางการมากกว่ากลุ่มคนพวกเดียวกันที่มีลักษณะความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการจากศึกษาพบว่าผู้นำ

จะเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่เข้ามาเป็นกลุ่มคนพวกเดียวกันกับผู้นำมักจะมีคุณลักษณะส่วนตัวคล้าย ๆ กับตัวผู้นำ

3.3 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์: ทฤษฎีหนทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ทฤษฎีนี้พัฒนาโดยโรเบิร์ต เฮาส์ มีแนวความคิดว่า พฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ และความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ คือ การแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า เขาจะทำงานอย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จ และได้รางวัลตามที่ต้องการ

ดังนั้น พฤติกรรมของผู้นำที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความพอใจ พฤติกรรมผู้นำควรกระตุ้นสร้างแรงจูงใจในเรื่องต่อไปนี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจในการทำงานที่มีประสิทธิผล และจัดให้มีการฝึกสอนงาน แนะนำ ช่วยเหลือ และให้รางวัลซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประสิทธิผลของงาน ซึ่ง โรเบิร์ต เฮาส์ ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 ประเภท

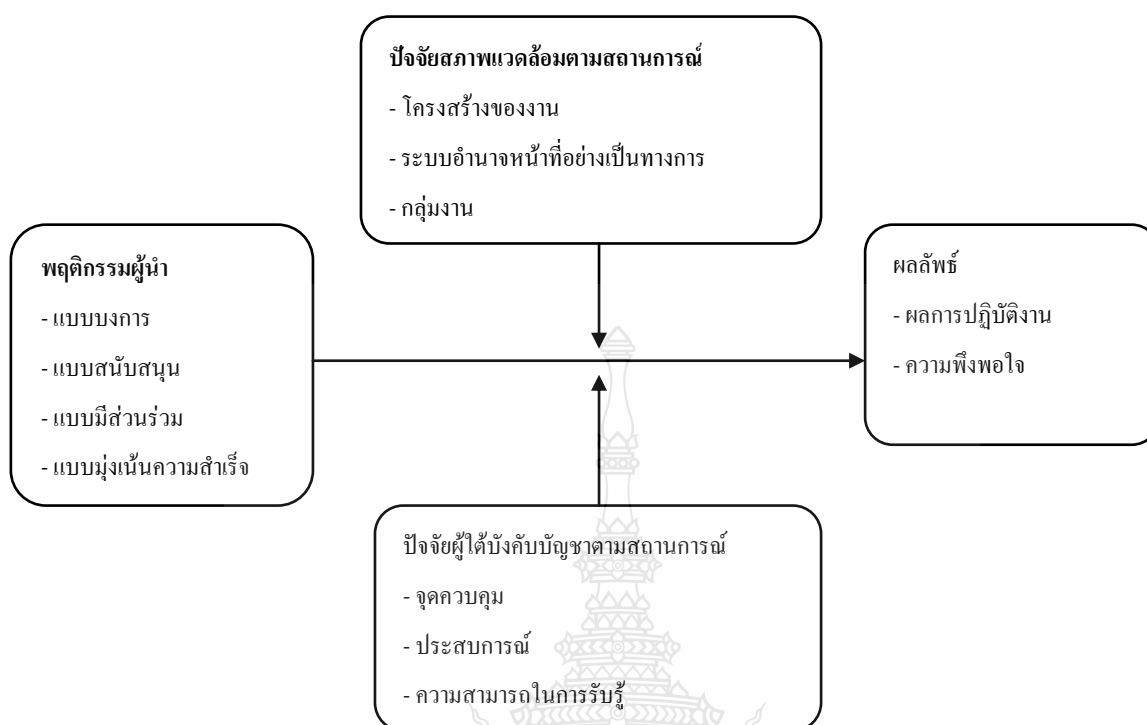
3.3.1 ผู้นำแบบชี้แนะ หรือแบบบงการ (Directive leaders) จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทราบว่า ผู้นำคาดหวังอะไร จะมีการกำหนดตารางการปฏิบัติงานให้ทำ และการสอนงาน การทำงานอย่างไรให้ประสบผล ซึ่งคล้าย ๆ กับผู้นำประเภทที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ

3.3.2 ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leaders) เป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นมิตร สนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งคล้าย ๆ กับการพิจารณาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ

3.3.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) เป็นประเภทของผู้นำที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจผู้นำมักจะรับฟังและปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

3.3.4 ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement-oriented leader) ผู้นำจะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถและคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานได้ในระดับที่ดีที่สุด

เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของฟีลเดอร์ และเฮาส์ เชื่อว่า ผู้นำควรจะเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ภาพที่ 2.3 แสดงทฤษฎีหนทาง-เป้าหมาย โดยกำหนด



ภาพที่ 2.3 แสดงถึงทฤษฎีหนทาง-เป้าหมายของ House (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2555 : 132)

1) ตัวแปรเชิงสถานการณ์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมตามสถานการณ์ (Environmental Contingency factors) ได้แก่ โครงสร้างของงาน ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ และกลุ่มงาน ปัจจัยผู้ใต้บังคับบัญชาตามสถานการณ์ (Subordinate Contingency factors) ได้แก่ จุดควบคุม ประสบการณ์และความสามารถในการรับรู้

2) ตัวแปรด้านพฤติกรรมผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำแบบบงการผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ

3) ผลลัพธ์จากผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจ

ตัวอย่างของเฮาท์และพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดปัจจัย ดังภาพที่ 2.3 จะเห็นได้ว่าจากการที่ผู้นำรู้จักใช้แบบพฤติกรรมให้เหมาะสมกับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และปัจจัยสิ่งแวดล้อมจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจและลงมือปฏิบัติงานได้

## ตารางที่ 2.1 แบบผู้นำที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์

แบบผู้นำที่เหมาะสม	สถานการณ์
แบบชี้แนะ หรือ แบบบงการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งานซับซ้อน</li> <li>- ผู้ปฏิบัติงานขาดประสบการณ์</li> <li>- ขาดกฎระเบียบชี้แนะการทำงาน</li> </ul>
แบบสนับสนุน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งานซ้ำซากจำเจและงานที่มีความกดดันสูง</li> <li>- ผู้ปฏิบัติงานขาดความมั่นใจ</li> </ul>
แบบมีส่วนร่วม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงสร้างงานไม่ชัดเจน แน่นนอน</li> <li>- ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถและประสบการณ์</li> <li>- ผู้ปฏิบัติงานต้องการมีส่วนร่วม</li> </ul>
แบบมุ่งความสำเร็จ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงสร้างงานไม่ชัดเจน แน่นนอน</li> <li>- หน่วยงานไม่เน้นกฎระเบียบ</li> <li>- ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นและมุ่งผลสำเร็จของงาน</li> </ul>

ดังนั้น ผู้นำจะต้องรู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนว่าสถานการณ์เป็นแบบใด หลังจากนั้นจึงปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ตามแนวทางที่วางไว้ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของผู้นำ และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.4 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์: ตัวแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Leader-participation Model) วิเตอร์วูมและฟิลลิป เฮลตัน ได้พัฒนาและสร้างตัวแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยตัวนี้จะเกี่ยวข้องกับระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โครงสร้างของงานต้องการกิจกรรมทำเป็นประจำทุกวัน และไม่จำเป็น นักวิจัยได้ทำการโต้แย้งว่าพฤติกรรมผู้นำต้องปรับปรุง เพื่อเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงโครงสร้าง ตัวแบบของ Vroom และ Yetton เป็นตัวแบบที่เป็นบรรทัดฐาน โดยจัดกลุ่มของกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ 7 สถานการณ์ และพิจารณารูปแบบของภาวะผู้นำไว้ 5 ทางเลือก

เมื่อไม่นานมานี้ Vroom and Arthur Jago (1973) ได้สร้างตัวแบบขึ้นมาซึ่งยังคงประกอบด้วยรูปแบบผู้นำไว้ 5 ทางเลือก จากคำถามตัดสินใจแก้ปัญหา โดยอาศัยตัวแปร 12 ตัวแปร ที่มีกรปรับปรุงใหม่ ดังนี้

- 1) ความสำคัญในการตัดสินใจ
- 2) ความสำคัญด้านการมอบหมายการตัดสินใจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา

- 3) ผู้นำมีระบบข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอในการตัดสินใจที่ดี
  - 4) การมีโครงสร้างที่ดีในการแก้ปัญหา
  - 5) การตัดสินใจด้วยตนเองจะเกิดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่
  - 6) ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือไม่
  - 7) ความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลต่อทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือไม่
  - 8) ผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจหรือไม่
  - 9) เงื่อนไขข้อจำกัดทางด้านเวลาของผู้นำมีส่วนกระทบต่อข้อจำกัดการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา
    - 10) ต้นทุนที่ใช้ในการบังคับบัญชาที่กระจายอยู่ในแต่ละพื้นที่ที่จะมาร่วมแสดงความคิดเห็นมีปัญหาหรือไม่
      - 11) การใช้เวลาเพียงเล็กน้อย มีส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้นำหรือไม่
      - 12) การใช้เครื่องมือเพื่อพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- เฮาส์และมิทเชลล์ (1974 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 : 238-239) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของผู้นำตามทฤษฎีวิถี-เป้าหมาย เป็น 4 ประเภท ได้แก่
1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) คือ ผู้นำที่ให้การสนับสนุน และมีพฤติกรรมเป็นมิตรที่ผู้ร่วมงานสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในเรื่องของสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ร่วมงาน ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้ความเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ
  2. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) คือ ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน ด้วยการใช้อำนาจเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแสดงความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีการทำงานตลอดจนกำหนดเวลาที่ทำงานสำเร็จ ให้ผู้ร่วมงานทราบ ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกฎระเบียบต่าง ๆ อย่างชัดเจนแก่ผู้ร่วมงาน
  3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง แก่ผู้ร่วมงาน และสรรหาหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ร่วมงาน ด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ร่วมงานจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ
  4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) คือ ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ร่วมงาน โดยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการประชุมกับผู้ร่วมงานในที่ทำงาน

บ่อย ๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขึ้นในที่ทำงาน

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leadership theory)

จากที่กล่าวเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 3 ทฤษฎีมาข้างต้น จะเกี่ยวข้องกับผู้นำแบบใช้การติดต่อระหว่างบุคคล (Transaction Leader) โดยผู้นำจะให้คำชี้แนะหรือจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตนต้องการ

ภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเป็นทักษะเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งมีความสามารถพิเศษเป็นลักษณะพิเศษของผู้นำ ความสามารถพิเศษของผู้นำสามารถจูงใจให้ผู้ตามสนับสนุนและยอมรับเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ สรุปได้ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถ
2. เป็นบุคคลที่ยอมรับความเสี่ยง
3. มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม
4. มีความไวต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. มีพฤติกรรมที่ไม่ยึดติดในสิ่งเดิม ๆ

วิธีการที่ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามมีแนวทางในการพัฒนาได้ 4 ขั้นตอน คือ

1. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ และสร้างความรู้สึกรับรู้ให้ผู้ตามได้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลง จากปัจจุบันไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น
2. ผู้นำต้องมีการสื่อสารในสิ่งที่ตรงตามความคาดหวัง และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามในการดำเนินงานให้สำเร็จตามที่ตนเองต้องการให้เกิดขึ้น
3. ผู้นำต้องสร้างความนิยมส่วนตัว และความเชื่อมั่นส่วนตัวให้เกิดขึ้นจนเกิดการสรรเสริญ นานับถือ
4. ผู้นำต้องมีความสามารถในการนำพาลูกน้องไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการพูดหรือการกระทำให้เกิดผล
5. ผู้นำจะต้องมีการเสียดสี ทูมเทการกระทำ ให้กำลังใจผู้ตามจนเกิดความมั่นใจน่าเชื่อถือไว้วางใจ

### ลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552 : 20-21) ได้กล่าวถึงลักษณะ และคุณสมบัติของผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถทางด้านสติปัญญา ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้ที่จะเป็นผู้นำ คนประเภทนี้ทำให้องค์กรมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง
2. มีการอบรมศึกษาที่ดี (Good Educations) การศึกษามีส่วนช่วยให้ผู้นำมีความรู้ความสามารถ เชี่ยวชาญชำนาญงาน
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) สามารถตัดสินใจในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ มีความเชื่อมั่นว่างานจะต้องสำเร็จ โดยไม่หวาดหวั่นต่ออุปสรรคในการดำเนินงานนั้น
4. เป็นคนที่มีเหตุผล (Reasonable) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ถึงสาเหตุ และตีความหมายได้อย่างมีเหตุมีผล
5. มีประสบการณ์สูง (Good Experience) ผู้นำที่มีประสบการณ์ ผ่านปัญหาและอุปสรรคในการทำงานมาก่อน จะทำให้ทราบแนวทางในการแก้ไขปัญหา สามารถลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้
6. มีชื่อเสียงที่ดี (Prestige's) ซึ่งไม่สำคัญกับการเป็นผู้นำมากนัก เนื่องจากหากไม่มีข้อนี้ก็สามารถเป็นผู้นำได้
7. สามารถเข้ากับคนได้ทุกระดับชั้น (Good Human Relation) ได้เป็นอย่างดี
8. มีสุขภาพร่างกายที่ดี (Good Health)
9. มีความสามารถเหนือบุคคลในระดับเดียวกัน
10. มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่ว ๆ ไปขององค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่เป็นอย่างดี
11. มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้า ที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงานได้อย่างรวดเร็ว
12. มีความสามารถคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และหาแนวทางในการแก้ไขป้องกันไม่ให้เกิดปัญหานั้นได้
13. มีความรู้ความชำนาญ ในเรื่องเทคนิคเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ
14. มีความสนใจ และเอาใจใส่ปกป้องรักษาผลประโยชน์ของลูกน้อง
15. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และมีความยุติธรรม

คุณลักษณะเด่นของผู้นำ (Martin 2005 อ้างใน ราศินี อิศัยกุล, 6-22) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. สติปัญญา (Intelligence) หมายถึง การมีระดับสติปัญญาสูง และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนได้
2. ความคิดริเริ่ม (Initiative) หมายถึง การมีความสามารถในการระบุความต้องการ และริเริ่มกำหนดขั้นตอนการทำงาน

3. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Assurance) หมายถึง การมีความมั่นใจในตนเองในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
4. ความสามารถในการมองภาพรวม (Overview) หมายถึง ความสามารถในการมองภาพรวมของงานและสถานการณ์
5. สุขภาพ (Health) หมายถึง การมีสุขภาพแข็งแรง
6. ลักษณะทางกายภาพ (Physique) หมายถึง การมีความสูงและน้ำหนักเกินระดับเฉลี่ยของคนทั่วไป หรือการมีความสูงและน้ำหนักที่ต่ำกว่าระดับเฉลี่ยอย่างมีนัยสำคัญ
7. พื้นฐานทางสังคม (Social Background) หมายถึง การเกิดในครอบครัวที่มีสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจสูงในสังคมนั้น

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

### ความหมายของขวัญและกำลังใจ

อุดม สาระรัตน์ (2540 อ้างใน จิตต์สุนัน พรหมงคลวัฒน์, 2552 : 12) กล่าวว่า ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความหวัง ความกลัว ความเชื่อมั่น ความกระตือรือร้น ขวัญจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

สร้อยตระกูล (ติวานานนท์) อรรถมานะ (2541) กล่าวว่า ขวัญ คือ ความตั้งใจ ทศณะคติแรงจูงใจ หรือแรงกระตุ้นที่มีในกลุ่มพนักงานในการปฏิบัติงาน เพื่อจะบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจ และความมุ่งมั่น โดยเฉพาะในสภาพการณ์ที่เป้าหมายของกลุ่มสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล

พลสุข สังข์รุ่ง (2550 : 165) กล่าวถึง ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจ ที่แสดงในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความหวัง ความกล้า ความกระตือรือร้น ความเชื่อมั่นและในทางตรงกันข้ามคนที่ปราศจากขวัญแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 183) ได้ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจว่าเป็นรากฐานของสภาวะทางจิตใจของบุคคลที่แสดงออกด้วยความสนใจ หรือกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญและกำลังใจเป็นเสมือนแก่นแท้ของความรู้สึกที่จะอุทิศกายและกำลังใจในการทำงานให้แก่องค์กร หากสมาชิกในองค์กรใดมีขวัญและกำลังใจต่ำ ผลการทำงานขององค์กรนั้นก็มักจะล้มเหลวหรือไม่ประสบความสำเร็จ



Dale Yoder (1959 อ้างใน ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว, 2542 : 184) ได้ให้ความหมายขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ของการทำงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอื่น

Ralph C. Davis (1995 อ้างใน สุนิดา แสงวิเชียร, 2551 : 21-22) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพทางจิตใจ และสภาพของการทำงานในสถานที่นั้น อาทิ อารมณ์ ความมั่นใจในการทำงาน ความกระตือรือร้น เป็นต้น

Joseph B. Kingsbury (1995 : 553 อ้างใน สุนิดา แสงวิเชียร, 2551 : 22) กล่าวไว้ว่า ขวัญและกำลังใจภายในองค์กร ที่จะส่งเสริมหรือกระตุ้นคนทำงานให้มีความเต็มใจที่จะร่วมมือกันทำงาน กำลังใจและทัศนคติของคนทำงานเหล่านี้ ถือว่ามีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าเครื่องมือ หรือเทคนิคต่าง ๆ

ครุณี แซ่ลิ่ม (2553 : 13) ได้ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ สภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แรงกดดัน ความรู้สึกนึกคิดที่ได้รับอิทธิพล หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยต่าง ๆ หรือสภาพแวดล้อมในองค์กรที่อยู่รอบตัวของบุคคลนั้น และจะมีปฏิกริยาโต้กลับ คือ พฤติกรรมในการทำงานซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลเหล่านั้น

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552 : 145) ได้ให้ความหมายของขวัญ (Morale) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ การที่พนักงานในหน่วยงานใดมีขวัญที่ดี สามารถสังเกตหรือประเมินได้จากการที่พนักงานมีความตั้งใจจริงในการทำงาน มีความกระตือรือร้น รู้สึกถึงความมั่นคงในงานที่ทำ มีความจงรักภักดีซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน ฯลฯ ที่เป็นการแสดงถึงขวัญในการทำงาน สิ่งเหล่านี้ผู้นำควรให้ความสนใจให้มาก ไม่ควรละเลยหรือมองข้ามความสำคัญ เพราะสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่มีผลต่อประสิทธิภาพในงานทั้งสิ้น ผู้นำควรมีความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคลเพื่อจูงใจให้คนทำงานได้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้และตอบสนองความต้องการของพนักงาน

สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจคือ ความตั้งใจในการร่วมมือกันทำงาน ความกระตือรือร้น การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ทুমเทแรงกายและเวลาของตน เพื่อความสำเร็จขององค์กร มีความเชื่อมั่นในองค์กร ขวัญเป็นสภาพทางจิตใจและอารมณ์ที่เกิดขึ้นเองรวมทั้งความรู้สึกที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงาน รวมทั้งความสนใจต่อภารกิจหรืองานในหน้าที่ซึ่งกำลังกระทำอยู่ หรือได้รับมอบหมายอันเป็นสภาพอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดกำลังใจของบุคคลในฐานะสมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงาน ซึ่งหากผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจที่ดีจะเห็นได้ว่าทุกคนในกลุ่มเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่สอดคล้องกัน มีความ

ตั้งใจในการปฏิบัติงาน มีความมั่นใจ ทุ่มเทเวลา ทุ่มเทร่างกาย และต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

### ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการทำงาน

ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมาก เพราะขวัญกำลังใจที่ดีขององค์กร จะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมากมาย (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521 อ้างใน ดร.ณิ แสงลิ้ม, 2553 : 15) ดังนี้

1. ขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดีซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี
4. สร้างสามัคคีธรรมและก่อให้เกิดพลังร่วมในกลุ่ม ทำให้เกิดพลังสามัคคีอันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์กร
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

จากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่าประกอบด้วยทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ทฤษฎี ERG ของ Anderfer และทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของ McClelland ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีเนื้อหาของการจูงใจคน ได้อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ว่า จะถูกจูงใจโดยความต้องการของตนเองให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งที่แน่นอน และความต้องการดังกล่าวถือได้ว่าเป็นพื้นฐานของพฤติกรรม โดยแรงจูงใจของมนุษย์เริ่มจากความต้องการและทัศนคติ จากนั้นจะแปรเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการ ขณะเดียวกันในส่วนทฤษฎีที่เกี่ยวกับกระบวนการจูงใจ ได้แก่ ทฤษฎีแห่งความคาดหวังของ Vroom และทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของ Taylor เป็นทฤษฎีที่ศึกษา ว่ามนุษย์จะเลือกเป้าหมายของตนเองที่หลากหลายมาใช้เพื่อการทำงานได้อย่างไร มนุษย์จะทำการตีค่าความพอใจของตนเอง หลังจากบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้วได้อย่างไร ซึ่งมีใช้การจำแนกว่าอะไรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการจูงใจตามทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ ข้างต้น (มะลิวรรณ ศรีโพธา, 2554 : 13)

ดังนั้นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ถูกวิธี มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจหรือมูลเหตุที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ ซึ่งทฤษฎีที่เหมาะสมกับขวัญและกำลังใจสามารถสรุปได้ 4 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1943) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg(1959) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor (1960) และทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom รายละเอียดของแต่ละทฤษฎีมีดังนี้

**1. ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ (Maslow need hierarchy)** กล่าวว่า บุคคลมีความต้องการไม่สิ้นสุดและเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่น ๆ จะเข้ามาแทนที่ไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจอีก เว้นแต่จะมีความต้องการขั้นอีก ความต้องการสามารถจัดลำดับได้ตั้งแต่ขั้นต่ำสุดไปจนถึงขั้นสูงสุด เรียกว่าลำดับขั้นของความต้องการ แบ่งเป็น 5 ขั้น (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2553 : 156-157) คือ

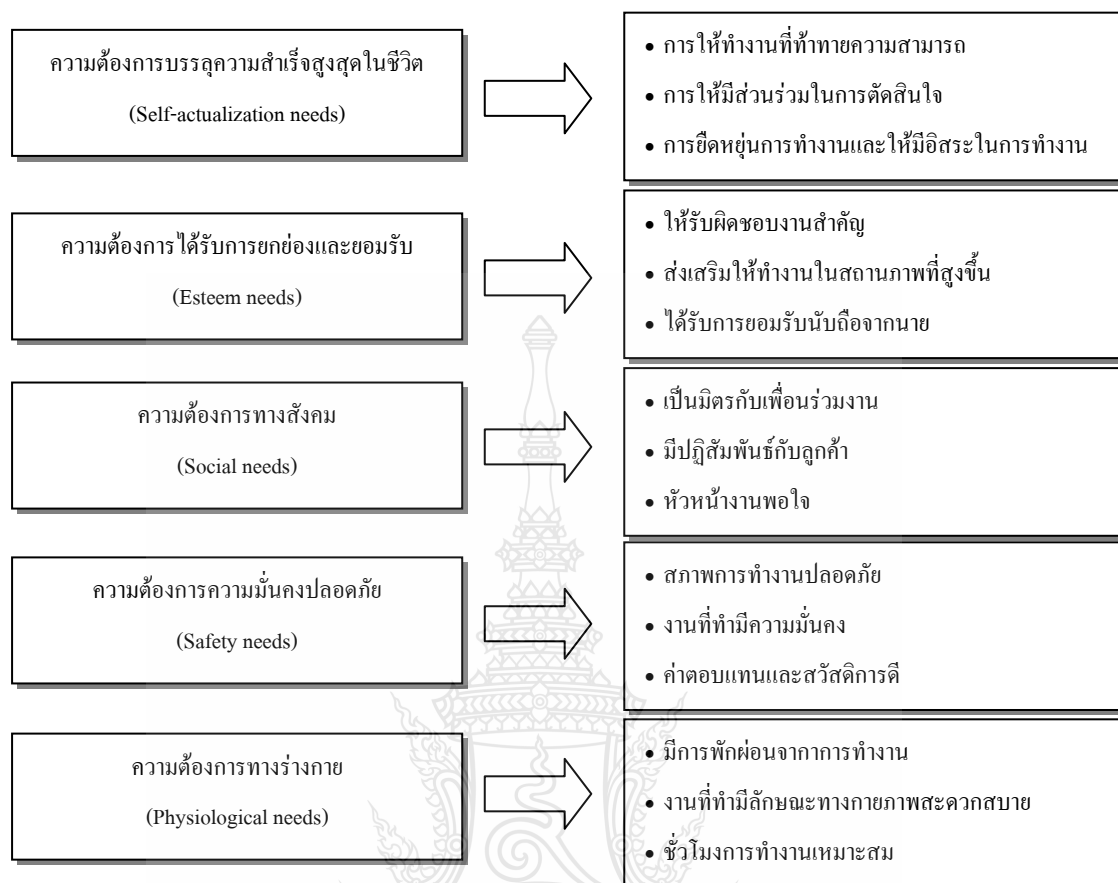
ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย หมายถึง ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ ความสะอาดสบาย เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ความต้องการได้รับการปกป้องจากอุปสรรคและการออกจากงาน ความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการเพื่อน ต้องการความรัก ความเป็นเจ้าของ เป็นส่วนหนึ่งของสังคม

ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องยอมรับจากสังคม หมายถึง ความต้องการเป็นอิสระ ต้องการการยอมรับ ได้รับการยกย่อง ได้รับเกียรติจากผู้อื่น เป็นต้น

ขั้นที่ 5 ความต้องการบรรลุผลสำเร็จสูงสุด หมายถึง ความต้องการได้รับความสำเร็จสูงสุดในสิ่งที่ปรารถนาทุกอย่างที่ตั้งใจไว้



ภาพที่ 2.4 แสดงรายละเอียดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการตามแนวคิดของ Maslow

ขณะที่ (วิรัช สงวนงศ์วาน, 2554 :210-211) ได้กล่าวถึงทฤษฎี Maslow's Hierarchy of Needs Theory ว่าเป็นทฤษฎีการจูงใจที่แพร่หลายที่สุด คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham Maslow ได้ทำการแบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับ คือ

- 1) Physiological Needs คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ที่พักอาศัย ความต้องการทางเพศ ฯลฯ
- 2) Safety Needs ความต้องการความปลอดภัย ต้องการความมั่นคง และความคุ้มครองจากอันตรายทั้งทางร่างกายและจิตใจ รวมทั้งหลักประกันด้วย
- 3) Social Needs ความต้องการทางสังคม ต้องการความรัก ความใส่ใจ ความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคม การยอมรับ และมิตรภาพ
- 4) Esteem Needs ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ตำแหน่ง อำนาจ การยกย่องสรรเสริญ

5) Self-Actualization Needs ความต้องการให้ความคิดความฝันของตนเป็นจริงตามแต่ละคนจะคิดฝันไว้

Maslow อธิบายว่าความต้องการในแต่ละระดับจะต้องได้รับการตอบสนอง ก่อนที่ความต้องการในลำดับถัดไปจะเกิดขึ้น ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นตัวจูงใจพฤติกรรมของผู้ใช้อีกต่อไป ดังนั้นผู้บริหารที่จะใช้ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ไปจูงใจพนักงานจึงต้องทราบก่อนว่า พนักงานผู้นั้นมีความต้องการอยู่ในลำดับขั้นใด แล้วจึงจูงใจโดยจะให้การตอบสนองความต้องการในลำดับนั้น หรือลำดับที่สูงกว่า

Maslow ยังแบ่งลำดับขั้นความต้องการทั้ง 5 ระดับ ออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกเป็นความต้องการลำดับต้น (Lower-Order Needs) ประกอบด้วย Physiological และ Safety Needs ซึ่งเป็นความต้องการที่ต้องการการตอบสนองภายนอก (Satisfied Externally) เช่น การจัดสถานที่ทำงาน ชั่วโมงทำงานอย่างเหมาะสม การจ่ายค่าจ้าง สวัสดิการ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ส่วนความต้องการอีกกลุ่มเป็นความต้องการลำดับที่สูงกว่า (Higher-Order Needs) ประกอบด้วย Social Esteem และ Self-Actualization Needs ซึ่งเป็นความต้องการที่ต้องการการตอบสนองภายใน (Satisfied Internally) หรือทางจิตใจ เช่น หัวหน้าให้ความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน การจัดให้พนักงานมีกลุ่มชมรมพบปะสังสรรค์กัน การยกย่องให้เกียรติยศ ตำแหน่งที่สูงขึ้น ให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจ หรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้โอกาสมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฯลฯ

ทฤษฎีของ Maslow เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตนเองได้อย่างถูกต้อง รู้ขีดความสามารถของตน ผู้บริหารจะมีความรู้สึกในด้านดีต่อคนงาน ฝ่ายบริหารควรที่จะสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกขององค์กร มีความรู้สึกรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลอันจะมีผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นส่วนรวม สรุปได้ว่า ทฤษฎีดังกล่าวสามารถใช้เป็นแนวทางในการบำรุงขวัญและกำลังใจให้สอดคล้องกับลำดับขั้นความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยพื้นฐานทั่วไป คือ เรื่องสวัสดิการ

**2. ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two Factor theory)** ตามแนวคิดของ เฟรเดอริก เฮอซเบิร์ก หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานพฤติกรรมที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) หมายถึง พฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารสามารถใช้ปัจจัยสุขอนามัยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเพิ่มเงินเดือนค่าตอบแทน แต่ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานที่ดีได้ หากแต่การกระตุ้นให้เกิดการจูงใจนั้นเกิดจากตัวงาน ทำได้โดยการจูงใจโดยการใช้อย่างที่สอง คือ

ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) โดยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญหรือเพิ่มเนื้อหาของงาน (Job enrichment) ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานและสามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้เป็นอย่างดี ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการทำงานของพนักงานและทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทฤษฎีนี้เรียกอีกชื่อว่า Hygiene-Motivator Factors ประกอบด้วยการทำให้พนักงานพึงพอใจและจูงใจพนักงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

Hygiene Factors ปัจจัยสุขอนามัย ทำให้พนักงานพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ	Motivator Factors ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ
นโยบายการบริหารขององค์กร	การให้โอกาสให้ได้รับความสำเร็จในการทำงาน
การมีหัวหน้างานที่ดี	การให้โอกาสพนักงานตระหนักในความสำคัญของงานนั้น
สภาพการทำงาน	การให้พนักงานทำงานด้วยตนเอง
การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน	การให้มีความรับผิดชอบ
การให้เงินเดือนค่าจ้างที่เหมาะสม	การให้มีความก้าวหน้าอาชีพ
ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน	พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าเติบโตในหน้าที่



สูง ← ————— ไม่พึงพอใจในงาน ————— ความพึงพอใจในงาน ————— → สูง

ภาพที่ 2.5 แสดงปัจจัยสุขอนามัย และปัจจัยจูงใจของทฤษฎีสองปัจจัย

ทฤษฎีของ Herzberg เป็นแนวคิดที่ให้ผู้บริหารทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อที่จะให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานในองค์กรอย่างเต็มที่ และทราบว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อช่วยให้บุคคลไม่คิดที่จะลาออกจากงานอันเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งหากว่าปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นได้รับการยอมรับก็จะส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น เป็นผลจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ

การให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจไม่ได้หมายความว่า ปัจจัยสุขอนามัยไม่เป็นสิ่งสำคัญแท้จริงแล้วปัจจัยเหล่านี้ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ให้มากเพราะเป็นสาเหตุของการเกิดความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงานได้ง่าย เช่น นโยบายการบริหารที่มุ่งงานโดยไม่สนใจความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน การควบคุมอย่างเข้มงวด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเต็มไปด้วยความขัดแย้ง มีสวัสดิการที่ไม่

เพียงพอทำให้ผู้ปฏิบัติงานขวัญเสีย ขาดสิ่งกระตุ้นในการทำงานและนำไปสู่การลดผลงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ จะเห็นได้ว่าบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานจะต้องบรรลุเป้าหมายของตนเองด้วย จึงจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

**3. McGregor's Theory X และ Theory Y** เป็นทฤษฎีของ Douglas McGregor เป็นที่รู้จักของผู้คนทั่วไปจากการที่เป็นผู้กำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ 2 ด้าน คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นการจำแนกพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตามทฤษฎี X และกลุ่มตามทฤษฎี Y

ทฤษฎี X มองคนในแง่ลบ พนักงานในกลุ่มนี้จะไม่กระตือรือร้น ไม่ชอบทำงาน คอยจะหลบเลี่ยงความรับผิดชอบ และจะต้องเข้มงวดในการควบคุมดูแลจึงจะทำงานได้มีประสิทธิภาพ ในขณะที่พนักงานในกลุ่มทฤษฎี Y จะถูกมองในแง่บวก มีความกระตือรือร้นในการทำงานแสวงหาความรับผิดชอบ มีนิสัยรักการทำงานเป็นอย่างดี การแบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม ก็เพื่อจะได้ใช้วิธีการจูงใจอย่างถูกต้อง กลุ่มทฤษฎี X จะต้องจูงใจทางลบ เช่น การใช้กฎ ระเบียบการลงโทษ ส่วนกลุ่มทฤษฎี Y จะต้องจูงใจทางบวก เช่น การให้รางวัล ยกย่อง ให้ความสัมพันธ์ที่ดีให้อิสระหรือให้มีส่วนร่วม หากใช้วิธีการจูงใจไม่ถูกต้อง การจูงใจจะไม่เป็นผล

ข้อสมมติฐานของทฤษฎี X (Theory x Assumptions) คือ

1. บุคคลไม่ชอบการทำงาน และต้องการการควบคุม
2. บุคคลต้องการการสั่งการ ไม่ต้องการรับผิดชอบ
3. มีการลงโทษ และควบคุม
4. ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้พนักงานทำตามแนวทางของพนักงาน

ข้อสมมติของทฤษฎี Y (Theory y Assumptions)

1. บุคคลมีความพยายามในการทำงานและมีความรับผิดชอบ
2. บุคคลมีความผูกพันในการทำงานให้สำเร็จ
3. บุคคลมีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาในการทำงาน

McGregor ชี้ให้เห็นว่าการจูงใจคนให้ทำงานได้นั้นต้องใช้ทฤษฎี Y และมองคนในแง่ดี เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ที่จะจูงใจได้มากกว่าทฤษฎี X แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าละเลยต่อการควบคุม

**4. ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (The Vroom Expectancy Theory of Motivation)** การจูงใจเป็นกระบวนการที่สลับซับซ้อนตามแนวคิดของวรูมได้กำหนดว่าความต้องการทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม อย่างไรก็ตามวรูมได้กำหนดจุดแข็งของการจูงใจไว้ว่าความคาดหวังในระดับที่บุคคลปรารถนาทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา ทฤษฎีความคาดหวังของวรูมเกี่ยวข้องกับการคาดหวัง

ในคุณค่าหรือผลลัพธ์ของการกระทำของบุคคลก็จะแสดงพฤติกรรมในรางวัลที่มีคุณค่าตามที่คาดหวังไว้

ทฤษฎีความคาดหวังประกอบด้วยแรงจูงใจโดยการคาดหวังในผลลัพธ์ซึ่งมี 2 ระดับ คือ ผลลัพธ์ในระดับแรก และผลลัพธ์ในระดับที่ 2 ทำให้ผลจากพฤติกรรมของพนักงาน ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ลดการขาดงาน ลดการลาออก และเพิ่มคุณภาพของผลผลิต

I = เครื่องมือ (Instrument)

V = ความพอใจในผลที่จะได้รับว่ามีคุณค่า (Valence)

E = ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ (Expectancy)

P = ผลลัพธ์จากการทำงาน (Performance)

สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรม โดยพฤติกรรมที่แสดงออกของกลุ่มหรือบุคคลนั้นจะเป็นตัวสะท้อนว่าพวกเขามีขวัญและกำลังใจดีหรือไม่ดี

**ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้**

ถวิล โอทอง (2545 อ้างอิงใน มะลิวรรณ ศรีโพธา, 2554 : 22) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ ซึ่งเป็นแนวคิดของผู้บริหารที่จะต้องคำนึงถึง เพื่อผลที่จะเกิดขึ้น ประกอบด้วย

- 1) สภาพการปฏิบัติงาน (Working Conditions)
- 2) ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน (Payment)
- 3) ความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน (Cooperation of Employees)
- 4) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา (Supervisory-Subordinate Relations)
- 5) การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ (Adequacy of Communication)
- 6) สถานภาพและการยอมรับนับถือ (Status and Recognition)
- 7) ความมั่นคงปลอดภัย (Security)
- 8) การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน (Identification with Organization)
- 9) โอกาสความก้าวหน้า (Chance for Growth and Advancement)
- 10) ความสามารถของผู้ร่วมงาน (Competence of Colleagues)
- 11) ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Success of Group Working)
- 12) ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Satisfaction of Group)
- 13) ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Friendliness of Employees)



14) การอุทิศตนเพื่องานและบุคคลในหน่วยงาน (Devotion to Job)

15) ความพึงพอใจในหน่วยงาน (Organization Satisfaction)

Keith Davis (อ้างในพูลสุข สังข์รุ่ง, 2550 : 172) กล่าวถึง ปัจจัยมีผลกระทบต่อขวัญของพนักงาน มีดังนี้

1. ท่าทาง บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา

2. ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ถ้าพนักงานมีความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติอยู่ย่อมได้ผลงานที่สูงกว่าการปฏิบัติงานที่พนักงานไม่พึงพอใจ

3. นโยบายและเป้าหมายขององค์กร

4. การให้รางวัล การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน ให้แก่ผู้ที่เหมาะสม ย่อมทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจดี

5. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เช่น อากาศถ่ายเท มีแสงสว่างพอเพียงแก่การทำงาน ที่ทำงานสะอาด มีห้องน้ำเพียงพอ มีกลุ่มเพื่อน มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานที่พอเพียง

6. ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ย่อมทำให้ขวัญกำลังใจดีในการทำงาน

ซึ่งส่วนประกอบสำคัญอื่น ๆ ที่ช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2550: 85-86) กล่าวว่า การมีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผลการทำงานมีประสิทธิภาพสูง เกิดความกระฉับกระเฉงตื่นตัวอยู่เสมอ จึงควรกระทำการเสริมสร้างขวัญที่ดีให้เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ตรวจสอบขวัญและกำลังใจของพนักงานว่ามีเพียงพอหรือไม่ เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ปัจจัยในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ มีดังต่อไปนี้

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้บังคับบัญชาวางตัวเป็นมิตร สร้างบรรยากาศของความเป็นกันเองได้อย่างเหมาะสม มีความเข้าใจเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาเอาใจใส่ความเป็นอยู่ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ย่อมทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความสุข มีชีวิตชีวาจะช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี

2) ความพึงพอใจในงานที่ทำ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้ความสามารถ เกิดความพึงพอใจในงานที่มีลักษณะที่ถนัดและสนใจ หรืองานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ งานที่มีความเป็นอิสระปลอดจากการควบคุมจะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี

3) ความพอใจนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร หมายถึง การที่พนักงานมีความพอใจในนโยบายเรื่องต่าง ๆ ของหน่วยงาน เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง มีส่วนร่วมในการ

กำหนดนโยบาย เป็นนโยบายที่เอื้อประโยชน์และเห็นความสำคัญของพนักงานก็จะทำให้เกิดขวัญที่ดีในการทำงาน

4) การใช้สิ่งจูงใจที่ดี หมายถึง การเสริมสร้างขวัญ โดยมีสิ่งล่อใจ โดยสิ่งล่อใจนั้นตรงกับความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง สิ่งจูงใจนี้ใช้ได้ทั้งสิ่งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน

5) สุขภาพหรือคุณภาพชีวิตที่ดี การมีคุณภาพชีวิตที่ดี หมายถึง การมีสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตที่ดีในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพปราศจากอุปสรรคข้อกั้วใจ โรคภัยไข้เจ็บ ปัญหาหมอลภาวะ หรือปัญหาส่วนตัว ถ้าพนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีย่อมนำมาซึ่งผลงานที่ดี ข้อผิดพลาดก็จะน้อยลง

6) การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ การให้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจ และในการกำหนดนโยบาย เช่น การให้มีผู้แทนเข้าร่วมในการกำหนดนโยบายได้ การยอมรับความคิดเห็นของพนักงานไปปฏิบัติ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 อ้างใน จิตต์สุมน พรมงควัฒน์, 2552 : 27) กล่าวถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ดังนี้

1. การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งของตนเอง ปฏิบัติ
2. การจัดแหล่งสันทนาการ เป็นการให้พนักงานมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ
3. การพบผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่าง ๆ ควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญให้มาเยี่ยมเยียนพนักงาน โดยให้คำปรึกษาเพื่อการพัฒนาในอนาคต
4. การจัดผู้แนะนำ ให้คำปรึกษาในการทำงาน เพื่อให้คำแนะนำวิธีการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านจิตวิทยาการบริหารงานบุคคล
5. การเข้าถึงปัญหาของพนักงาน วิธีนี้ใช้กันมาก โดยเฉพาะภายในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม เพราะสามารถนำมาใช้กับรายบุคคลและรายกลุ่มได้

Barnard (1968 อ้างใน จิตต์สุมน พรมงควัฒน์, 2552 : 28) ได้กล่าวว่า สิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพอใจในการทำงานว่าประกอบด้วย

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของตอบแทนที่ให้แก่ผู้บริหาร ในรูปของวัตถุ
2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Personal Non-Material Opportunities) เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เช่น โอกาสที่จะมีชื่อเสียง การได้รับเกียรติยศ โอกาสที่จะได้รับตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น

3. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน อันได้แก่ สภาพที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน เป็นต้น

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสทำงานได้อย่างเต็มที่

5. ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational Attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในหมู่ผู้ร่วมงาน การยกย่องยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (Adaptation of Conditions) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน รวมถึงวิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคคล

7. โอกาสในการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (The Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยให้เขามีความรู้สึกว่าเขาเป็นบุคคลสำคัญหนึ่งในหน่วยงานเหมือนกัน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน (The Condition of Communion) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงในทางสังคมที่ทำให้รู้สึกมีหลักประกันและความมั่นคงในการทำงาน

#### องค์ประกอบสำคัญของขวัญและกำลังใจ

ขวัญกำลังใจในการทำงานเปรียบได้ดั่งกับสุขภาพของร่างกายมนุษย์ เพราะขวัญกำลังใจอาจเป็นไปได้ทั้งในความหมายที่สูงและต่ำ เช่นเดียวกับสุขภาพของร่างกาย ที่อาจเป็นไปได้ทั้งอ่อนเพลียและแข็งแรง ซึ่งเป็นเครื่องบ่งบอกถึงสภาพร่างกายโดยทั่วไป ดังนั้น เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพอยู่เสมอฉันใดก็เช่นกัน ความปรารถนาที่จะให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะต้องหมั่นตรวจกำลังใจขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์กรอยู่เสมอ องค์ประกอบที่สำคัญของกำลังใจขวัญ คือ (พลุสุข สังข์รุ่ง, 2550 : 166-167)

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน (ผู้นำต้องมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี มีการวางตัวที่เหมาะสม มีความเข้าใจถูกต้อง และมีสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง) เพราะผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์กรอยู่มาก

2. ความพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์กรของพนักงาน เจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์กรและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร สิ่งเหล่านี้ นับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะถ้าสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และวิธีการดำเนินงานขององค์กรแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมที่จะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจและกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

3. ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานนั้น ถ้าได้ทำงานที่ตน พึงพอใจนั้นย่อมได้ผลมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แก่ผู้ปฏิบัติงานดีย่อมเป็นเครื่องจูงใจ ให้บรรดาผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน มีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความ ขยันขันแข็ง มั่นใจและมีกำลังใจดี

5. สภาพของการทำงานควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพทางกายและใจ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน อาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากผู้นั้นเองหรือมาจากที่อื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกายและสุขภาพจิตทั้งสองด้านมีผลอย่างมากต่อการ ทำงาน เพราะหากเมื่อใดผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกายหรือสุขภาพจิตแล้ว ผู้ปฏิบัติงานย่อมจะ ไม่สามารถอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้

องค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตามที่มีผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง ผู้ปฏิบัติงานมีความ กระตือรือร้น มีความขยันขันแข็งใฝ่รักและสามัคคีร่วมมือ ร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการ ปฏิบัติงาน มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อ ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานอุทิศเวลาให้กับทางราชการ มองถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตัวแล้ว ย่อมเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2552: 146) ได้ให้ข้อสังเกตพนักงานในหน่วยงานว่ามีสภาพขวัญ กำลังใจที่ดีในการทำงาน พนักงานมักมีพฤติกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. มีความเต็มใจอย่างเต็มที่ในการทำงานอย่างสุดความสามารถให้ความร่วมมือในการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

2. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

3. รักษาระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ อย่างเต็มที่ไม่ฝ่าฝืนหรือต่อต้าน

4. มีความพยายามอย่างเต็มที่ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปด้วยดี

พลสุข สังข์รุ่ง (2550 : 171) กล่าวถึง บุคคลากรที่มีขวัญที่ดี ผู้บริหารสามารถสังเกต พฤติกรรมได้ ดังนี้

1. มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน พร้อมทั้งจะร่วมมือในการทำงานอยู่เสมอ
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. อยู่ในระเบียบวินัย และพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ระเบียบอยู่เสมอ
5. มีความเชื่อมั่นในองค์กรของตนเอง

ขงยุทธ เกษสาคร (2555 : 153) ได้กล่าวไว้ว่า การที่จะทราบว่ามีขวัญของผู้ปฏิบัติงานลดลง อาจสังเกตได้จากสัญญาณต่อไปนี้ คือ

1. ขาดความร่วมมือและการประสานงานที่ดี
2. การสูญเสียค่ามีมาก ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานสูงขึ้น
3. การไม่ยอมรับหัวหน้างานระดับต้น
4. มีอุบัติเหตุสูงขึ้นจากการทำงาน
5. มีการลาป่วย ลากิจ บ่อยครั้ง
6. การลาออกจากงานมีมากขึ้นติดต่อกันเป็นลำดับ
7. ผลงานด้อยคุณภาพ ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
8. ผลผลิตหรือปริมาณงานที่ได้ออกมามีน้อยหรือตกต่ำลง
9. พนักงานมาทำงานสายกันมาก และกลับก่อนเวลาเลิกงาน
10. เกิดวิกฤตความขัดแย้งรุนแรง มีการแบ่งกลุ่มเป็นพรรคพวกมากขึ้น

สรุปได้ว่า หากหน่วยงานหรือองค์กรใดมีสัญญาณดังกล่าวเกิดขึ้น ควรจะตระหนักว่า ขณะนี้สภาพของงานและสภาพบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมในการทำงานอยู่สภาพที่ตกต่ำมาก หากไม่หาทางปรับปรุงแก้ไขสภาพการณ์อาจจะร้ายลงไปมากยิ่งขึ้น ซึ่งในการตรวจสอบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรอาจพิจารณาหรือสังเกตได้จากสิ่งต่อไปนี้

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542 : 233-234) เครื่องมือสำหรับวัดขวัญในการปฏิบัติงานหรือ ตรวจสอบขวัญในการทำงานของบุคคลพิจารณาได้จาก

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน ปกติองค์กรจะกำหนดเป้าหมายการบริหารงานไว้ ถ้าเกิดไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีผลมาจากคนงานของบริษัทแล้วสามารถเชื่อได้ว่าส่วนหนึ่งจะมีข้อบกพร่องเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของคนงานเกิดขึ้น ดังนั้น เมื่อใดหากการบริหารงานขององค์กร ระดับของผลงานไม่บรรลุเป้าหมายหรือไม่มีความสม่ำเสมอ ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะต้องสำรวจ

ตรวจสอบหามูลเหตุที่แท้จริงโดยมุ่งประเด็นไปที่ขวัญกำลังใจ การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือองค์กรลดลงอย่างรวดเร็ว หรือลดลงแล้วไม่ยอมกลับสู่ระดับปกติเป็นเวลานาน ย่อมแสดงให้เห็นถึงความบกพร่องของการทำงาน

2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา ปกติถ้ามีขวัญที่ดีจะแสดงออกโดยการกระตือรือร้นในการทำงาน และตั้งใจทำงาน การขาดงานจะมีน้อยมากในหมู่คนที่มีกำลังขวัญสูง แต่ถ้าปรากฏว่าในหน่วยงานมีพนักงานขาดงาน ขอยกย้ายบ่อย ๆ ลาออกมาก และมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ แสดงให้เห็นว่า ขวัญของพนักงานเสื่อมทราม การขาดงานหรือการลางานบ่อย ๆ ของพนักงานในองค์กรย่อมกระทบกับผลผลิตและประสิทธิภาพของการทำงาน เหตุผลในการลาหรือพฤติกรรมในการหยุด อาจเป็นตัวบ่งบอกถึงสภาพอันแท้จริงของขวัญกำลังใจพนักงานได้ดีว่า มีอะไรกระทบกระเทือนขวัญบ้าง และความเฉื่อยชาก็เช่นกัน จะต้องวิเคราะห์ให้เป็นเช่นนั้นเช่นนี้ หรือสภาพจิตใจของเขา ซึ่งสภาพเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้วัดสภาพขวัญของพนักงานได้เป็นอย่างดี การลาออกจากงานหรือขอยกย้ายงานแม้ว่าองค์กรจะได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้หรือได้จัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้อย่างเป็นธรรม รวมทั้งสภาพแวดล้อมการทำงานที่จัดไว้เป็นอย่างดีแล้วก็ตาม

3. คำร้องทุกข์หรือบ่นครหานินทา หากมีบ่อย ๆ เสมอ ๆ แสดงให้เห็นว่าได้เกิดความบกพร่องในการทำงานขึ้นแล้ว การร้องทุกข์หรือบ่นครหานินทาจะมีได้ยาก หากการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีพนักงานทุกคนได้รับความดูแลเอาใจใส่โดยเสมอกัน

4. การกรอกแบบสอบถาม การกรอกแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น 5 หรือ 10 เดือนครั้ง นับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสภาพขวัญของการทำงานโดยทั่วไปได้

5. การสัมภาษณ์ วิธีนี้จะทราบถึงสภาพขวัญ โดยการสอบถามด้วยวิธีการสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรง จะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา วิธีนี้อาจได้คำตอบที่แปลความได้ชัดเจนกว่าแบบสอบถาม

6. การวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น ก็เป็นลักษณะหนึ่ง que แสดงให้เห็นว่ามีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับของพนักงานเกิดขึ้น ตามบัญญัติ 10 ประการของการจัดองค์กรที่ดีของสมาคมการบริหารงานอเมริกัน ข้อ 9 ระบุว่าผู้บังคับบัญชาหรือลูกจ้างไม่วิพากษ์วิจารณ์งานของอีกคนโดยไม่จำเป็น หัวหน้างานที่ดีจึงต้องระมัดระวัง ไม่ให้มีการวิพากษ์วิจารณ์เกิดขึ้นอย่างพร่ำเพรื่อ เพราะอาจจะเป็นหนทางทำลายความสามัคคีและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม การวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิพากษ์วิจารณ์ที่เกี่ยวกับการมอบหมายงานให้ทำไม่เท่ากัน การกำหนดชั่วโมงทำงานแตกต่างกัน ตลอดจนการดำเนินการทางวินัย แสดงว่าขวัญของพนักงานเกิดความผันแปรขึ้นแล้วในแง่ที่ทำให้ผู้วิพากษ์วิจารณ์เกิดความคับข้องใจ

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2552 : 146) ได้ให้ข้อสังเกตว่าพนักงานมีขวัญที่ดีหรือไม่สังเกตได้จากสิ่งต่อไปนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงานข้อบ่งชี้สำหรับการมีขวัญในการทำงานต่ำ คือ ผลงานของพนักงานจะตกต่ำกว่าระดับปกติเป็นระยะเวลาต่อเนื่องยาวนานเกิดความผิดพลาดหลายครั้ง

2. อัตราการขาดงานหรือความเฉื่อยชาเกิดขึ้น เนื่องจากขาดขวัญและกำลังใจในการที่จะปฏิบัติงานการทำงานเป็นไปอย่างเนือย ๆ ไม่กระฉับกระเฉงมีการหยุดงาน การลาหยุดเกิดขึ้นบ่อย โดยไม่มีเหตุผลที่ดีพอ อัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover) สูง เพราะพนักงานเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงเบื่อหน่ายงาน

3. การร้องทุกข์หรือบัตร์สนเท่ห์ ผู้บริหารควรให้ความสนใจเพราะหากปรากฏว่าในหน่วยงานมีการร้องทุกข์ มีการออกบัตร์สนเท่ห์เกิดขึ้นบ่อย ๆ ย่อมเป็นเครื่องชี้ถึงความไม่ปกติของหน่วยงาน ผู้บริหาร ควรรับฟังและหาทางแก้ไขเพราะการร้องทุกข์หรือบัตร์สนเท่ห์อาจจะมีความจริงอยู่บ้างไม่มากนักน้อย หรือเป็นการกลั่นแกล้งจากฝ่ายตรงข้ามที่ผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์หาสาเหตุความเป็นมา และแก้ไขคลี่คลายให้เป็นที่ไปในทางที่ดี

4. การวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่น เช่น พนักงานวิพากษ์วิจารณ์ถึงความไม่ยุติธรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองหรือภายในหน่วยงาน ปัญหาการดำเนินนโยบายที่เกี่ยวข้องกับขวัญของพนักงานเป็นบ่อเกิดของการแตกความสามัคคีในหมู่คณะ เช่น การกำหนดค่าตอบแทนไม่เท่ากันการกำหนดชั่วโมงการทำงานไม่เท่ากัน การประเมินผลงานไม่ยุติธรรม การพิจารณาความดีความชอบไม่ยุติธรรม เป็นต้น

พุลสุข สัจรุ่ง (2550 : 167-168) การวัดขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเสียขวัญหรือขวัญกำลังใจเสื่อมในองค์กรขึ้น มาตรการที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดและตรวจสอบขวัญในการทำงาน ได้แก่อะไรต่อไปนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือองค์กรลดลงอย่างรวดเร็ว หรือลดแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติอีกเป็นเวลานาน ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจเนื่องมาจากขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็ได้ ในกรณีที่ไม่มีสถานการณ์ร้ายแรงพิเศษแต่ระดับการผลิตตกลงไป หน้าที่ฝ่ายบริหารจะทำการสำรวจตรวจสอบว่าการลดลงของผลผลิตนี้ เนื่องมาจากขวัญคนงานตกต่ำไปใช่หรือไม่ การขาดงานหรือความเฉื่อยชาแสดงถึงขวัญไม่ดีและขวัญดีแสดงออกโดยความกระตือรือร้นและความตั้งใจในการทำงาน

2. การขาดงานหรือลางานต่าง ๆ ของคนในองค์กร ข่อมกระทบกระเทือนต่อผลผลิตและประสิทธิภาพของการทำงาน การขาดงานหรือลางานด้วยเหตุผลต่าง ๆ ควรได้รับความสนใจและนำมาสู่การวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้เพราะว่าเหตุผลในการลาหรือพฤติกรรมในการหยุดงาน อาจชี้ให้เห็นสภาพอันแท้จริงของขวัญของคนงานได้ดีว่า มีอะไรกระทบกระเทือนขวัญบ้างและความเฉื่อยชาที่เช่นกัน จะต้องมิเหตุทำให้เป็นเช่นนั้น หรือสภาพจิตใจของเขาอาจได้รับความกระทบกระเทือนจึงทำให้ขาดความกระตือรือร้นที่จะทำงานอย่างกระฉับกระเฉง ซึ่งสภาพเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นสภาพขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3. การลาออกจากงานหรือขอยกย้ายงาน แม้ว่าองค์กรจะจัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้และ/หรือได้จัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้อย่างเป็นธรรม รวมทั้งสภาพแวดล้อมการทำงานจัดไว้อย่างดีแล้วก็ตาม แต่ยังมีคนลาออกหรือโยกย้ายมาก ก็พอจะอาศัยเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ว่า มีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติไปเสียแล้ว เพราะถ้าเครื่องบำรุงขวัญดังกล่าว ไม่มีอะไรบกพร่องก็เป็นที่น่าสังเกตและน่าจะเป็นสิ่งที่จะต้องนำมาวิเคราะห์ว่า อะไรเป็นเหตุทำให้ขวัญเสื่อมไปและจะหาทางแก้ไขปรับปรุงขวัญได้อย่างไร

4. คำร้องทุกข์หรือบัตร์สนเทห์ การร้องทุกข์ของคนก็ดี หรือบัตร์สนเทห์ กล่าวโทษการทำงานของคนในองค์กรก็ดี หากมีบ่อย ๆ เสมอ ๆ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเกิดความบกพร่องในการทำงานขึ้นแล้ว การร้องทุกข์หรือบัตร์สนเทห์จะมีขึ้นหากการปฏิบัติงานได้เป็นไปตามปกติ คนงานทุกคนได้รับความดูแลเอาใจใส่โดยเสมอหน้า ดังนั้นคำร้องทุกข์หรือบัตร์สนเทห์ จึงเป็นเครื่องชี้สภาพขวัญในการทำงานของผู้ทำงานได้

5. การกรอกแบบสอบถาม การกรอกแบบสอบถามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น 4 เดือนครั้ง 6 เดือนครั้ง นับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสภาพขวัญของการทำงาน โดยทั่วไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการที่สอบถามแม้ว่าวิธีนี้จะเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตามแต่ก็คุ้มค่า

6. การสัมภาษณ์ วิธีที่จะทราบสภาพขวัญอีกวิธีหนึ่ง ก็คือการสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรง จะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมาวิธีนี้อาจได้คำตอบที่แปลความหมายได้ชัดกว่าแบบสอบถาม แม้จะเป็นวิธีที่สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมากเช่นกัน แต่ถ้าผู้ถามมีความรู้ ความสามารถในเทคนิคการถามและการสัมภาษณ์อย่างดีแล้ว วิธีนี้ก็นับว่าให้ประโยชน์ คุ้มค่าทีเดียว



### วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

หากเมื่อผู้บริหารได้ศึกษาและหามาตรการในการตรวจสอบขวัญกำลังใจแล้ว พบว่ามีสภาพไม่น่าพึงพอใจ ผู้บริหารก็ควรมีวิธีในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ได้ดังนี้ (เนตร์-พัฒนา ขาววิราช, 2552 : 147-148)

1. การสำรวจทัศนคติโดยใช้มาตราวัดสภาพขวัญและกำลังใจอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะ ๆ จากการพูดคุย การสอบถามความรู้สึกของพนักงานเพื่อศึกษาปฏิกิริยาต่องานและต่อผู้ร่วมงานต่อหน่วยงานเพื่อจะได้แก้ปัญหาและรีบแก้ไขได้ทันเวลา
2. การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เช่น การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ ควรกระทำอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม มีเหตุผลสามารถอธิบายได้มีความโปร่งใส เกิดความเป็นธรรมแก่พนักงานอย่างทั่วถึงทุกคน พิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์ที่ชอบธรรมถูกต้อง
3. ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายหรือตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงาน และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งการไม่ยอมรับภายในหน่วยงานได้
4. ผู้นำสร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรและความเข้าใจอันดีกับพนักงาน ปฏิบัติตนในฐานะเป็นที่ปรึกษา เป็นผู้สอนแนะนำและเป็นผู้ประสานงาน เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรึกษาหารือโดยง่ายและทุกกรณี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานและเรื่องส่วนตัว จะสร้างความเข้าใจระหว่างกันได้ด้วย
5. การให้รางวัลชมเชยแก่พนักงานที่มีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษหรือทำงานที่ต้องรับผิดชอบสูง งานที่มีความยาก ได้ผลงานที่เป็นที่น่ายกย่องเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำความดีและเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นต่อไป
6. สร้างบรรยากาศของการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในอนาคต เพราะพนักงานทุกคนต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองฝึกฝนอบรม คุณานเพิ่มเติม
7. คำนึงถึงการจัดสวัสดิการแก่พนักงานให้มีความเป็นอยู่ที่ดี จะช่วยให้พนักงานมีสุขภาพจิตที่ดีย่อมส่งผลให้งานดีไปด้วย ส่งเสริมด้านกีฬา นันทนาการ สันทนาการ รักษาความปลอดภัย สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีปรับปรุงบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้นนอกจากนั้นขวัญยังหมายรวมถึงเป็นสภาวะจิตใจของสมาชิกในองค์กรที่แต่ละคนแสดงออกด้วยความสนใจหรือความกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญเปรียบเสมือนแกนกลางของปัจเจกบุคคลที่จะทำให้อุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์กร หากองค์กรใดมีสมาชิกที่มีขวัญในการทำงานต่ำก็เป็นที่น่าวิตกได้ว่ากิจการ

งานขององค์กรย่อมไม่บรรลุผล (พุลสุข สังข์รุ่ง, 2550 : 168-171) ซึ่งวิธีเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญในการทำงานมีวิธีการสำคัญ ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน กำลังขวัญที่ดีย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของ ผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาต่อสถานการณ์หรือค่านิยม ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรก ที่ควร จะได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลทุกคน หน่วยงานทุกหน่วยในองค์กร

2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ดี เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงาน (Job evaluation) เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น เพราะการจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ใน องค์กรเพื่อประโยชน์ดังกล่าว ย่อมจะสามารถป้องกันความล่าเอียง และข้อครหา อันจะเป็นทาง นำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทน เพื่อการยังชีพ และยกมาตรฐานการครองชีพ หมายถึงว่า เงินมีความสัมพันธ์กับการงานของคนโดยตรง ข้าราชการงาน อุตสาหกรรมสไตรท์ นัคหยุดงานเพื่อเรียกร้องค่าแรงให้สูงขึ้น ทั้งนี้ก็เพราะคนงานต้องการรายได้ที่ พอเหมาะสมกับค่าครองชีพ ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง จะทำให้เกิด ความไม่พอใจในการทำงาน และทำให้ขวัญในการทำงานเสื่อมทรามลงอย่างไรก็ดีพึงระลึกด้วยว่า อัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมนั้น หากใช้เป็นเครื่องประกันว่าจะได้ขวัญที่ดีของคนงานเสมอไปไม่ เพราะยังมี สาเหตุอื่นที่ทำให้ขวัญเสื่อมทรามลงไปได้อีกหลายเหตุ ดังนั้น เงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรมเป็น สิ่งจำเป็นและเป็นเครื่องช่วยให้เกิดขวัญที่ดี แต่การบริหารงานบุคคลที่ดีไม่ใช่อยู่ที่การกำหนดอัตรา ค่าจ้างที่เป็นธรรมเท่านั้น หากเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่ง ซึ่งควรได้รับความสนใจ แต่ถ้าขวัญ ตกต่ำด้วยเหตุอื่น การขึ้นอัตราเงินเดือน ค่าจ้างก็ไม่อาจทำให้การทำงานกลับอยู่ในสภาพที่ดีได้

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้ายังงานนั้นได้ เปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเอง คนงานจะพอใจในงานที่ตนทำ ดังนั้น อาจตั้งข้อสังเกตได้ว่า ผลงานที่คนทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนไม่รักงาน เมื่อ เราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ ที่จะมอบหมายให้คน ๆ หนึ่งทำนั้นจึงควรเป็นงานที่เขาพึงพอใจ เพื่อจะได้เกิดผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์กรย่อมมีกลุ่มสังคม (social group) เกิดขึ้นภายใน องค์กรนั้น เช่น กลุ่มสนใจในงานอดิเรกต่าง ๆ พนักงานคนหนึ่งอาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งด้วย มีความสนใจในเรื่องเดียวกันกับสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่ม เขาต้องการเป็นหน่วยหนึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ กลุ่ม ต้องการได้รับการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้บางทีเขาจะไม่สนใจในงานที่เขาทำมากนัก

เขาก็อาจมีขวัญดีได้ ถ้าเขาได้รับการยกย่องนับถือจากคนที่เขารู้จักเป็นพวกเดียวกัน เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้เราจะเห็นว่าขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น ถ้าแต่ละกลุ่มย่อย ๆ เหล่านี้ผสมกันได้จะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ดีขึ้นด้วย และส่งผลไปถึงขวัญโดยรวมขององค์กรทั้งองค์กรได้

6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้เกิดขวัญดีขึ้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่เห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนเกียจคร้านต้องจ้ำจี้จ้ำไช คอยจับผิดบังคับ ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง วิธีที่จะกล่าวต่อไปนี้จะช่วยได้มากคือ

6.1 อย่าจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไปนัก เมื่อมอบหมายงานให้ทำแล้วไม่ควรควบคุมเสียนจนกระดิกตัวไม่ได้ เพราะจะทำให้เขารู้สึกว่าไม่ได้ใช้ความคิดและทำงานนั้นด้วยตนเอง เขาจะกลายเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งเท่านั้น และมีความรู้สึกว่างานไม่ใช่ความสำเร็จของเขา เขาจะไม่ได้รับความภูมิใจในผลงานนั้นเลย

6.2 เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือและช่วยชี้ปัญหา แก้ปัญหาให้ และหากเป็นเรื่องที่จะกระทบกระเทือนต่อส่วนรวมก็ต้องฟังความเห็นของส่วนรวมด้วย หัวหน้าที่ดีควรละเว้นการกระทำในลักษณะเผด็จการโดยเด็ดขาด แม้ว่าในบางโอกาสการใช้วิธีการแบบเผด็จการจะช่วยให้งานสำเร็จโดยเร็วก็ตาม แต่ผลแห่งความสำเร็จนั้นมักจะไม่ใช่จริงยั่งยืน ความสำเร็จของงานลักษณะนี้นอกจากเป็นงานที่ได้ผลงานที่ไม่ทรงคุณค่าในทางบริหารแล้ว ยังเป็นงานไม่ก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ขวัญและน้ำใจของผู้ร่วมงานด้วย

6.3 หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา ให้ความอบอุ่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ใช่วางตัวเป็นฝ่ายเหนือ คือ ให้ความสนใจแก่สภาวะการทำงานด้วยความเห็นอกเห็นใจ ไม่ใช่มุ่งแต่ให้ผลิตผลงานออกมาโดยไม่คำนึงถึงสภาพการทำงานที่เป็นปฏิปักษ์ต่อการทำงานแต่อย่างใด ต้องคำนึงเสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคือคนไม่ใช่เครื่องจักรที่จะต้องทนต่อความกดดันจนเกินขอบเขต

6.4 เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปทำแล้ว ไม่ควรแย่งงานนั้นมาทำเสียเอง ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาก็คือให้คำปรึกษาหารือ แก้ปัญหาเมื่อเขาต้องการ แต่ไม่ควรแย่งงานนั้นมาทำเสียเอง

6.5 ผู้บังคับบัญชาต้องรู้ว่าตนกำลังทำอะไรอยู่ระหว่างองค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายความว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ตนกำลังทำหน้าที่ควบคุมนโยบายขององค์กร

และขณะเดียวกันก็มีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินไปตามนโยบาย เพราะฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่เป็นฝ่ายใด และจะต้องประสานประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและขององค์กรได้เสมอ

6.6 ผู้บังคับบัญชาต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งจะสร้างความเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา การทำงานอย่างล่งเล ขาดความมั่นใจ ย่อมทำให้ผู้บังคับบัญชาพลอยรวนเรขาดความมั่นใจตามไปด้วยและเกิดความไม่มั่นคงในการทำงานขององค์กรนั้น

7. การจัดสวัสดิการที่ดี การที่จะให้ขวัญของคนทำงานดีขึ้นอีกวิธีก็คือ การให้สวัสดิการหรือประโยชน์แก่กุลต่าง ๆ แก่คนทำงาน ซึ่งหมายความว่าให้ประโยชน์นอกเหนือไปจากรายได้เงินเดือนค่าจ้างธรรมดา เช่น การจัดให้มีที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร มีวันหยุดพิเศษ ฯลฯ การให้สวัสดิการจะช่วยให้นักงานมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย เพราะเมื่อเกิดปัญหาที่ต้องการความช่วยเหลือ บุคคลแรกที่เขาคงหันหน้าขอพึ่งพาก็คือ คนที่อยู่ใกล้ชิดที่สุด ซึ่งองค์กร คือ คนที่อยู่ใกล้ชิดเขาคงน่าจะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดีที่สุด องค์กรจะต้องถือเป็นหน้าที่ที่จะปิดเป่าความทุกข์ร้อนของบุคคลในองค์กรเพื่อสร้างขวัญ และขณะเดียวกันก็จะทำให้เขารู้สึกภักดีต่องานที่เขาทำอยู่ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันระหว่างองค์กรกับพนักงานอีกทาง พนักงานจะมีขวัญดีขึ้น เมื่อความต้องการของเขาได้รับการบำบัดจากองค์กรที่เขาสังกัดอยู่อย่างเหมาะสม

8. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการศึกษาค้นคว้าของเอลตัน เมโย พบว่า สิ่งแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ ไม่ใช่เป็นสิ่งเดียวของการทำให้เกิดขวัญที่ดี แต่ถ้าจะถือว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพไม่มีความสำคัญต่อการทำงานเสียเลยก็ดูจะผิดไป เพราะคนทำงานก็ต้องการความสะดวกสบายในการทำงานด้วยกันทั้งนั้น ถ้ามั่นใจว่าคนทำงานมีขวัญดีแล้ว แต่องค์กรไม่นำพาต่อการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงานก็เป็นการไม่รอบคอบอยู่สักหน่อย ฉะนั้น การที่จะได้สำรวจดูถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานต่าง ๆ เช่น เครื่องมือป้องกันความปลอดภัย การอนามัย การจัดหาเครื่องทุ่นแรงมาช่วยการปฏิบัติงานก็จะช่วยให้ขวัญผู้ปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าที่จะปล่อยให้สภาพการทำงานเป็นไปอย่างหย่อนยานไม่มีการปรับปรุง

การศึกษาผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่า การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นสิ่งสำคัญและเป็นประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำควรให้ความสำคัญ ให้ความสำคัญ สนับสนุนอย่างจริงจัง และนำผลการตรวจสอบที่ได้มาพัฒนาปรับปรุง กำหนดการฝึกอบรมบางประการ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน เนื่องจากเมื่อพนักงานมีขวัญที่ดีก็ย่อมปฏิบัติงานออกมาดีมีคุณภาพ ทำให้องค์กรหรือหน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้

### 2.3 ประวัติความเป็นมาของธนาคารออมสิน

ธนาคารออมสินเป็นสถาบันการเงินที่มีวิวัฒนาการมายาวนานตลอด 99 ปี ธนาคารออมสิน ได้เริ่มก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2456 ตามพระราชประสงค์พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เนื่องจากทรงเห็นคุณประโยชน์ของการออม เพื่อให้ประชาชนรู้จักการเก็บออมอย่างถูกต้อง และเพื่อให้เป็นสถานที่เก็บรักษาทรัพย์สินของราษฎรให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย จึงทรงจัดตั้งคลังออมสิน เปิดทำการครั้งแรกณกรมพระคลังมหาสมบัติโดยสังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติ ดำเนินธุรกิจภายใต้พระราชบัญญัติออมสิน พ.ศ. 2546

ต่อมา พ.ศ. 2472 คลังออมสินได้อยู่ในความรับผิดชอบของกรมไปรษณีย์โทรเลข กิจการได้เริ่มเป็นที่นิยมของประชาชนมากขึ้น ภายหลังเมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลง รัฐบาลได้เล็งเห็นคุณประโยชน์ความสำคัญของการออมทรัพย์สินของคลังออมสินที่มีต่อการพัฒนาประเทศ จึงยกระดับฐานะของคลังออมสินเป็นองค์กรของรัฐบาล โดยมีฐานะเป็นนิติบุคคลดำเนินธุรกิจภายใต้พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 การบริหารงานเป็นไปอย่างอิสระภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการจะได้รับการแต่งตั้งจากกระทรวงการคลัง และได้เริ่มการดำเนินธุรกิจในรูปของธนาคารออมสิน ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2490 เพื่อรองรับความก้าวหน้าของธนาคารเป็นต้นมา

ในปัจจุบัน ธนาคารออมสินมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ และนิติบุคคล ในรูปแบบของสถาบันการเงินที่มีรัฐบาลเป็นประกัน อยู่ภายใต้การกำกับดูแล โดยทั่วไปของกระทรวงการคลัง มีสาขามากกว่า 891 สาขาทั่วประเทศ และได้มีอายุครบ 99 ปี เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2555 ที่ผ่านมา

จากประวัติความเป็นมา และวิวัฒนาการของธนาคารออมสินกว่า 99 ปี จะเห็นได้ว่าธนาคารออมสินยังคงรักษาไว้ซึ่งบทบาทสำคัญ คือ การออม รวมทั้งการลงทุนในหลักทรัพย์ในรูปแบบพันธบัตรรัฐบาล ซึ่งเป็นแหล่งเงินออมให้แก่ภาครัฐ ในการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ทั้งยังเป็นกลไกของภาครัฐ เพื่อเป็นการสนับสนุนให้เกิดเสถียรภาพทางการเงินของประเทศ นอกจากนี้ ยังเป็นแหล่งเงินทุนแก่ภาคธุรกิจเอกชน และบทบาทด้านการดำเนินงานให้บริการเพื่อให้เกิดการออมแก่ประชาชน ตลอดจนส่งเสริมสวัสดิภาพในทางทรัพย์สินแก่ประชาชน ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น จึงอาจเป็นปัจจัยประการหนึ่ง ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ศรัทธาวางใจต่อกัน และความผูกพัน ระหว่างประชาชนกับธนาคารออมสิน ประจักษ์ได้จากบัญชีเงินฝากหลายสิบล้านบัญชีของประชาชนหลากหลายอาชีพ จนกล่าวได้ว่าธนาคารออมสินเป็นธนาคารของประชาชนอย่างแท้จริง ปัจจุบันนอกจากจะให้ความสำคัญกับประชาชนแล้ว ธนาคารยังมีการดำเนินงาน ที่มุ่งหวังให้

ประเทศมีการพัฒนาเศรษฐกิจที่ดี โดยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของธนาคาร ตามที่ธนาคารออมสินมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้

“เป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงเพื่อการออม และเป็นผู้นำในการสนับสนุนเศรษฐกิจฐานราก และลูกค้ารายย่อย ด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล”

ธนาคารออมสินได้ให้บริการเกี่ยวกับธุรกรรมการเงินหลายประเภท เช่น เงินฝากเพื่อเรียกเงินฝากเพื่อเรียกพิเศษ เงินฝากประจำ เงินฝากประจำรายเดือน (ยกเว้นภาษี) เงินฝากกระแสรายวัน และบริการเงินฝากที่เด่น ๆ ได้แก่ สลากออมสิน เงินฝากสงเคราะห์ชีวิต นอกจากเงินฝากแล้ว ยังมีบริการสินเชื่อเพื่อสังคม เช่น สินเชื่อการศึกษา ซึ่งระหว่างระยะเวลาการศึกษาไม่ต้องผ่อนชำระคดอกเบี้ยต่ำเพื่อให้คนในสังคมมีการศึกษาที่ดี สินเชื่อสานฝันสู่อาชีพ เพื่อเป็นการรองรับนโยบายรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชนให้หมดไปสินเชื่อครู ช่วยพัฒนาความเข้มแข็ง ให้กับองค์กรชุมชน และเครือข่าย ส่งเสริมสนับสนุน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ระหว่างบุคคล หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องสินเชื่อแบบฉับพลัน เพื่อแก้ไขปัญหาและบรรเทาความเดือดร้อน ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาลของบุคคลในครอบครัว ค่าใช้จ่ายกรณีจำเป็นเร่งด่วน เป็นต้น ธนาคารออมสินยังเล็งเห็นความสำคัญของเยาวชน นักเรียน นักศึกษา โดยมีการจัดสินเชื่อคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา เพื่อให้เยาวชนของประเทศชาติได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพ จากการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ อย่าง ไร้ขอบเขต โดยผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ นอกจากนั้น ธนาคารออมสินยังมีบริการด้านการเงิน เช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์เช่น บริการทางการเงินผ่านตู้ ATM บริการบัตรออมสินวีซ่าเดบิต บริการชำระเงินออนไลน์บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศบริการโอนเงินต่างประเทศและมีบริการรับฝาก-ถอนเงินที่แตกต่างจากธนาคารพาณิชย์ที่อื่น คือ เรือธนาคารออมสิน รับฝาก-ถอนเงิน แบบเคลื่อนที่ทางน้ำ เพื่อให้ประชาชนที่มีที่อยู่อาศัยอยู่บริเวณแม่น้ำลำคลองสะดวกในการทำธุรกรรม

จะเห็นได้ว่าธนาคารออมสินได้เพิ่มบทบาทที่มีความสำคัญจากเดิมที่เน้นภาพลักษณ์ในด้านเป็นสถาบันการเงินที่ส่งเสริมการออมทรัพย์ ขยายสู่การเป็นสถาบันการเงินที่ส่งเสริมเศรษฐกิจ ภายใต้อพันธกิจของธนาคารออมสิน คือ

1. เป็นสถาบันเพื่อการออม
2. เป็นสถาบันเพื่อการลงทุนและการพัฒนา
3. เป็นสถาบันเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก
4. เป็นสถาบันที่รับผิดชอบต่อสังคม

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ครุณี แซ่ลิ้ม (2553) ได้สรุปผลการวิจัย “ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน” ไว้ว่า ระดับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินในเขตนครปฐม มีระดับปัจจัยทุกด้าน และโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านผลตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และด้านนโยบายการบริหาร เมื่อจำแนกโดยเปรียบเทียบตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง จำนวนปีที่ทำงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน และพบว่า ปัจจัยด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในการทำงานด้านผลตอบแทนต่างกัน มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบโดยจำแนกตามสถานภาพสมรส เสนอแนะการส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาลและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานเพื่อให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

จิตต์สุมน พรมงควัฒน์ (2552) ได้สรุปผลการวิจัย “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและกำลังใจของบุคลากรในสถาบันสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี” ไว้ว่า 1) ด้านรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทั้งในภาพรวมและแต่ละด้าน โดยในแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.58 - 3.78 ซึ่งภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ภาวะผู้นำแบบพิเศษ ภาวะผู้นำแบบสอนงาน และภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ตามลำดับ 2) ด้านขวัญและกำลังใจของบุคลากร พบว่าภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และในแต่ละด้านมีอยู่ระหว่าง 3.43 - 3.90 โดยด้านการอุทิศเวลาและร่างกายของตน เพื่อความสำเร็จขององค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงไปได้แก่ ความเชื่อมั่นในองค์กร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความตั้งใจที่จะร่วมมือกันทำงานต่อสู่อุปสรรคต่าง ๆ และด้านความกระตือรือร้นในการทำงานตามลำดับ 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและกำลังใจของบุคลากร พบว่ามีความสัมพันธ์กันในทางบวก 4) ด้านการเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ตามทัศนคติของบุคลากร พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน ระดับเงินเดือน เงินประจำตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 5) ด้านการเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจของบุคลากร พบว่า

กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ วุฒิการศึกษา ระดับเงินเดือน เงินประจำตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีระดับขวัญและกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุนิดา แสงวิเชียร (2551) ได้สรุปผลการวิจัย “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถานีตำรวจภูธรเมืองราชบุรี” ไว้ว่า 1) ภาวะผู้นำของสถานีตำรวจภูธรราชบุรี โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 2) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถานีตำรวจภูธรเมืองราชบุรี โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 3) ภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจภูธรเมืองราชบุรีมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 4) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายงานต่าง ๆ ของสถานีตำรวจภูธรเมืองราชบุรีไม่แตกต่างกัน

สุนันทา ไกยเดช (2545) ได้สรุปผลการวิจัย “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี” ไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูมีค่าอยู่ในระดับมาก ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 นั้นมีความเป็นไปได้ที่ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูง

กำพล กลั่นกสิกรรม (2552) ได้สรุปผลการวิจัย “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลดุสิต” ไว้ว่า ข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจนครบาลดุสิต มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ด้านการให้บ้านหนึ่งรางวัล และด้านสภาพของการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ นอกจากนี้ยังพบว่าข้าราชการตำรวจที่มีอายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพ ฝายงาน อายุราชการ และรายได้แตกต่างกันมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

มงคล ปั่นจาด (2550) ได้สรุปผลการวิจัย “ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดอุดรดิตถ์” ไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดอุดรดิตถ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ค่าเฉลี่ยมากที่สุดเป็นลำดับแรกอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือด้านการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำและพนักงานลูกจ้างของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดอุดรดิตถ์ในทุกด้าน ในภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน ยกเว้นด้านสภาพการทำงาน มีความแตกต่างกัน



สุพิชฌาย์ เรื่องแจ้ง (2550) ได้สรุปผลการวิจัย “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ” ไว้ว่า ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 2 ด้าน พบว่า มีขวัญและกำลังใจด้านความรู้ความสามารถในงานอยู่ในระดับสูง และด้านโอกาสความก้าวหน้าอยู่ในระดับปานกลาง ด้านปัจจัยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 7 ด้าน พบว่า ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน พบว่า ข้าราชการและลูกจ้างมีขวัญและกำลังใจระดับสูง จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านสวัสดิการ และด้านโครงสร้างองค์กร ส่วนด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านแผนนโยบายเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน และด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

มะลิวรรณ ศรีโพธา (2554) ได้สรุปผลการวิจัย “ปัจจัยเสริมสร้างขวัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยในสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดพิจิตร” ไว้ว่า ข้าราชการครูวิทยาลัยในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดพิจิตร มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมในด้านการขาดงานหรือลางานต่าง ๆ แตกต่างกันไป ส่วนปัจจัยบุคคลอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านเงินเดือน ปัจจัยด้านให้งานที่เหมาะสม ปัจจัยด้านพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชาต้องบริหารงานด้วยวิธีประชาธิปไตย ปัจจัยด้านจัดสภาพการทำงานให้เหมาะสม ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชาต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ปัจจัยด้านชมเชยและตักเตือนในโอกาสที่สมควร และปัจจัยด้านการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด คือ ด้านชมเชยและตักเตือนในโอกาสที่สมควร

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่” โดยมีขั้นตอนการวิจัยและรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่จำนวน 3,419 คน ตามข้อมูล ณ กรกฎาคม 2555

2. กลุ่มตัวอย่าง ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงใช้การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง ในกรณีที่ทราบจำนวนประชากรของ Taro-Yamane (1970 : 580-581 อ้างใน นิติวัดน์ บุญมี, 2553 : 58) ตามสูตรคำนวณ ดังนี้โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05

$$\text{จากสูตร} \quad n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดยที่  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดประชากรที่ใช้ในการวิจัย

$e$  = ค่าเปอร์เซ็นต์ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง

จำนวนของประชากรที่ใช้ในการวิจัย มีจำนวน 3,419 คน การสุ่มกลุ่มตัวอย่างยอมรับค่าความคลาดเคลื่อนได้ร้อยละ 5 จำนวน ได้ดังนี้

$$n = \frac{3,419}{1+3,419(0.05)^2}$$

$$= 358.10 \approx 360 \text{ คน}$$

ดังนั้น ได้กลุ่มตัวอย่างของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ เป็นจำนวน 360 คน

3. การสุ่มตัวอย่าง การเลือกตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ โดยใช้หลักความน่าจะเป็นในการสุ่มตัวอย่าง ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience) เพื่อใช้แบบสอบถามที่เตรียมไว้ในการนำไปเก็บข้อมูลจากพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้ศึกษาได้ทำการสร้างเครื่องมือดังขั้นตอนต่อไปนี้

1. ศึกษาค้นคว้า ทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและนำกลับมาปรับปรุงแก้ไข
3. นำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด (Try-Out) ตามสูตร Cronbach's Alpha ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในส่วนภาวะผู้นำ 0.87 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 0.888 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับได้เท่ากับ 0.907 เพื่อทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ซึ่งจะได้้นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องให้มีความเหมาะสมก่อนการนำไปเก็บข้อมูลจริง

แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับเงินเดือน เป็นข้อคำถามแบบปลายปิด โดยคำตอบจะเป็นลักษณะแบบหลายตัวเลือก จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยลักษณะของข้อคำถามจะแบ่งตามภาวะผู้นำ 4 แบบ แบบละ 3 ข้อ มีจำนวนคำถามทั้งหมด 12 ข้อ ดังนี้

- |                               |                        |
|-------------------------------|------------------------|
| 1. ผู้นำแบบชี้แนะ             | ข้อคำถาม มีจำนวน 3 ข้อ |
| 2. ผู้นำแบบสนับสนุน           | ข้อคำถาม มีจำนวน 3 ข้อ |
| 3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม         | ข้อคำถาม มีจำนวน 3 ข้อ |
| 4. ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ | ข้อคำถาม มีจำนวน 3 ข้อ |

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยลักษณะข้อคำถามจะแบ่งตามมาตรการสำหรับวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ด้านละ 5 ข้อ มีจำนวนคำถามทั้งหมด 15 ข้อ ดังนี้

- |                                |                        |
|--------------------------------|------------------------|
| 1. ความสม่ำเสมอของผลงาน        | ข้อคำถาม มีจำนวน 5 ข้อ |
| 2. การขาดงานหรือลางาน          | ข้อคำถาม มีจำนวน 5 ข้อ |
| 3. การลาออกจากงานหรือขอย้ายงาน | ข้อคำถาม มีจำนวน 5 ข้อ |

โดยแบบสอบถามทั้งหมดในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยทั่วไปจะกำหนดค่าน้ำหนักตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบตรงกับความคิดเห็นในระดับใดระดับหนึ่ง ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะทำการให้คะแนนตามระดับ โดยกำหนดให้

- |              |         |                    |
|--------------|---------|--------------------|
| ระดับคะแนน 5 | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด  |
| ระดับคะแนน 4 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก        |
| ระดับคะแนน 3 | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง    |
| ระดับคะแนน 2 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อย       |
| ระดับคะแนน 1 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |

การแปลความหมายของข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้ว แบ่งระดับจากการใช้เกณฑ์การคำนวณหาความกว้างของช่วงคะแนน ดังนี้

$$\text{ความกว้างของช่วงชั้น} = \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด-ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นของคะแนนที่จะแบ่ง}}$$

$$\text{แทนค่าได้ดังนี้} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

เกณฑ์การวัดภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ (จุฑาพร กบิลพัฒน์, 2554 : 32) มีดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำและขวัญกำลังใจในการทำงาน

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ

1) แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ งานวิจัย และทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ข้อมูลที่ได้ดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย

2) แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการแจกแบบสอบถามให้พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ จำนวน 360 ชุด โดยมีคำชี้แจงรายละเอียดในแบบสอบถาม รวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างคืน มาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องในการตอบแบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้มาลงรหัสในโปรแกรมสำเร็จรูป เตรียมการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลทางสถิติต่อไป

### 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

#### 1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

1.1 การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และระดับเงินเดือน

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้อธิบายข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำและขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

#### 2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

2.1 ใช้สถิติ t-test (Independent Samples test) ทดสอบเปรียบเทียบระหว่างค่าเฉลี่ยของ ตัวแปรอิสระ ซึ่งจำแนกเป็น 2 กลุ่ม

2.2 ใช้สถิติ F-test (ANOVA) ทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรอิสระ ซึ่งจำแนกมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป และกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

2.3 ใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรอยู่ในช่วง -1 ถึง 1 การแปลความหมายของข้อมูล เพื่อจัดระดับความสัมพันธ์แบ่งออกเป็นช่วง (ขจิตพร กมจำ, 2554 : 33) ดังนี้

## ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

## ระดับความสัมพันธ์

0.80 ขึ้นไป

สูงมาก

0.60 - 0.79

ค่อนข้างสูง

0.40 - 0.59

ปานกลาง

0.20 - 0.39

ค่อนข้างต่ำ

ต่ำกว่า 0.20

ต่ำ

0.00

ไม่มีความสัมพันธ์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เป็นบวก (+) หมายถึง มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เป็นลบ (-) หมายถึง มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์เรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ โดยในการวิเคราะห์ข้อมูลการแปลผลของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

N	แทน	จำนวนพนักงานและลูกจ้างกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean) ของกลุ่มตัวอย่าง
S.D	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
df	แทน	ขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา t-Distribution
F	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา F- Distribution
Sig.	แทน	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน
LSD	แทน	ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณสำหรับการทดสอบความแตกต่าง
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



#### 4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของข้อมูลเป็น 4 ส่วน ตามลำดับ ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับเงินเดือน แสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

**ส่วนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

**ส่วนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

**ส่วนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์

**ส่วนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานในธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ปรากฏดังตารางที่ 4.1 - 4.6

**ตารางที่ 4.1** แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	89	24.7
หญิง	271	75.3
รวม	360	100

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 271 คน คิดเป็นร้อยละ 75.3 และส่วนที่เหลือเป็นเพศชาย จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7

**ตารางที่ 4.2** แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 30 ปี	75	20.8
30 - 39 ปี	76	21.1
40 - 49 ปี	120	33.3
50 ปีขึ้นไป	89	24.7
รวม	360	100.00

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุ 40 - 49 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมา คือ อายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7 อายุ 30 - 39 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1 และอายุต่ำกว่า 30 ปี มีจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 20.8 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.3** แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	194	53.9
สมรส	154	42.8
หย่าร้าง/หม้าย	12	3.3
รวม	360	100

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 53.9 รองลงมา คือสถานภาพสมรส จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 42.8 และมีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน จำแนกตาม

ระดับการศึกษา		
ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	26	7.2
ปริญญาตรี	266	73.9
ปริญญาโท	66	18.3
ปริญญาเอก	2	0.6
รวม	360	100.00

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานที่ เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 73.9 รองลงมา คือ ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3 ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 7.2 และระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน จำแนกตาม

ระยะเวลาในการทำงาน		
ระยะเวลาในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 3 ปี	69	19.2
3 - 6 ปี	37	10.3
7 - 10 ปี	39	10.8
10 ปีขึ้นไป	215	59.7
รวม	360	100

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานที่ เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 59.7 รองลงมา คือ ระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 ระยะเวลาในการทำงาน 7 - 10 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 10.8 และระยะเวลาในการทำงาน 3 - 6 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน จำแนกตาม  
ระดับเงินเดือน

ระดับเงินเดือน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 15,000 บาท	26	7.2
15,000 - 25,000 บาท	103	28.6
25,001 - 35,000 บาท	30	8.3
35,001 - 45,000 บาท	38	10.6
45,000 บาทขึ้นไป	163	45.3
รวม	360	100

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระดับเงินเดือน 45,000 บาทขึ้นไป จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 45.3 รองลงมา คือ ระดับเงินเดือน 15,000 - 25,000 บาท จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 ระดับเงินเดือน 35,001 - 45,000 บาท จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 ระดับเงินเดือน 25,001 - 35,000 บาท มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 และระดับเงินเดือนน้อยกว่า 15,000 บาท มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 7.2 ตามลำดับ

#### ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

นำเสนอในรูปแบบของตาราง ใช้สถิติเชิงพรรณนาวิเคราะห์เป็นรายด้านและโดยภาพรวม โดยหา ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลผลระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน กำหนดเกณฑ์ในการวัดคะแนนระดับความคิดเห็น ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	4.21 - 5.00	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
ค่าคะแนนเฉลี่ย	3.41 - 4.20	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
ค่าคะแนนเฉลี่ย	2.61 - 3.40	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.81 - 2.60	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.80	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบชี้แนะ

ผู้นำแบบชี้แนะ	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไว้ อย่างชัดเจน	105 (29.2)	185 (51.4)	67 (18.6)	3 (0.8)	0 (0)	4.08	0.710	มาก	1
2. สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้	76 (21.1)	190 (52.8)	84 (23.3)	7 (1.9)	3 (0.8)	3.91	0.769	มาก	3
3. มีการวางแผน กำหนดระยะเวลาในการทำงานไว้ล่วงหน้า และปฏิบัติตามที่กำหนดไว้	81 (22.5)	207 (57.5)	68 (18.9)	4 (1.1)	0 (0)	4.01	0.677	มาก	2
รวมผู้นำแบบชี้แนะ						4.00	0.615	มาก	

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบชี้แนะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.00 (S.D. = 0.615) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบชี้แนะในเรื่อง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.08 (S.D. = 0.710) รองลงมา คือ มีการวางแผนกำหนดระยะเวลาในการทำงานไว้ล่วงหน้าและปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 4.01 (S.D. = 0.677) และผู้นำสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.91 (S.D. = 0.769)

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

ผู้นำแบบสนับสนุน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจ และไว้วางใจในการทำงาน	123 (34.2)	167 (46.4)	60 (16.7)	8 (2.2)	2 (0.6)	4.11	0.797	มาก	1

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ผู้นำแบบสนับสนุน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
2. มีการปฏิบัติระหว่างผู้ร่วมงาน ด้วยกันอย่างเสมอภาค	123 (34.2)	164 (45.6)	59 (16.4)	12 (3.3)	2 (0.6)	4.09	0.825	มาก	2
3. ทราบถึงความต้องการของ ผู้ร่วมงาน	79 (21.9)	173 (48.1)	93 (25.8)	13 (3.6)	2 (0.6)	3.87	0.811	มาก	3
รวมผู้นำแบบสนับสนุน						4.02	0.710	มาก	

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.02 (S.D. = 0.710) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบสนับสนุนในเรื่อง ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจและไว้วางใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.11 (S.D. = 0.797) รองลงมา คือ มีการปฏิบัติระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันอย่างเสมอภาค มีค่าเฉลี่ย 4.09 (S.D. = 0.825) และทราบถึงความต้องการของผู้ร่วมงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.87 (S.D. = 0.811)

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดง ความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ	108 (30.0)	181 (50.3)	63 (17.5)	5 (1.4)	3 (0.8)	4.07	0.775	มาก	1
2. ยอมรับข้อเสนอแนะของ ผู้ร่วมงาน ก่อนการตัดสินใจ	96 (26.7)	177 (49.2)	71 (19.7)	10 (2.8)	6 (1.7)	3.96	0.851	มาก	3
3. มีการประชุมปรึกษาหารือกัน เกี่ยวกับงานอย่างสม่ำเสมอ	97 (26.9)	173 (48.1)	81 (22.5)	6 (1.7)	3 (0.8)	3.98	0.798	มาก	2
รวมผู้นำแบบมีส่วนร่วม						4.00	0.739	มาก	

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.00 (S.D. = 0.739) เมื่อพิจารณาเป็น

รายชื่อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบมีส่วนร่วมในเรื่อง การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน แสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.07 (S.D. = 0.775) รองลงมา คือ มีการประชุมปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D. = 0.798) และยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน ก่อนการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.96 (S.D. = 0.851)

**ตารางที่ 4.10** แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ

ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. มีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	90 (25.0)	186 (51.7)	77 (21.4)	6 (1.7)	1 (0.3)	3.99	0.746	มาก	2
2. ได้รับมอบหมายงานที่ทำทายความสามารถของตนเองบ่อย ๆ	47 (13.1)	168 (46.7)	134 (37.2)	9 (2.5)	2 (0.6)	3.69	0.747	มาก	1
3. การทำงานไม่เน้นกฎระเบียบวิธีการ แต่เน้นผลสำเร็จในการทำงาน	67 (18.6)	140 (38.9)	112 (31.1)	32 (8.9)	9 (2.5)	3.62	0.968	มาก	3
รวมผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ						3.76	0.659	มาก	

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.76 (S.D. = 0.659) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จในเรื่อง การได้รับมอบหมายงานที่ทำทายความสามารถของตนเองบ่อย ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.69 (S.D. = 0.747) รองลงมา คือ มีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D. = 0.746) และการทำงานไม่เน้นกฎระเบียบวิธีการ แต่เน้นผลสำเร็จในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.62 (S.D. = 0.968)

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลขั้วและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

นำเสนอในรูปแบบของตาราง โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) กำหนดเกณฑ์ในการวัดคะแนนระดับความคิดเห็นเช่นเดียวกับส่วนที่ 2

ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน

ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. ในการปฏิบัติงานคำสั่งของ ผู้บังคับบัญชา มีความชัดเจน	81 (22.5)	171 (47.5)	98 (27.2)	9 (2.5)	1 (0.3)	3.89	0.782	มาก	4
2. งานที่ได้รับมอบหมายออกมามี คุณภาพ	72 (20.0)	203 (56.4)	82 (22.8)	3 (0.8)	0 (0)	3.95	0.678	มาก	3
3. มีความบกพร่องของงานน้อยลง	59 (16.4)	191 (53.1)	99 (27.5)	11 (3.1)	0 (0)	3.82	0.730	มาก	5
4. มีความตั้งใจและกระตือรือร้นใน การทำงาน	80 (22.2)	205 (56.9)	67 (18.6)	8 (2.2)	0 (0)	3.99	0.706	มาก	2
5. มีความร่วมมือกันในการ ปฏิบัติงาน	97 (26.9)	197 (54.7)	62 (17.2)	4 (1.1)	0 (0)	4.07	0.694	มาก	1
รวมด้านความสม่ำเสมอของผลงาน						3.94	0.604	มาก	

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.94 (S.D. = 0.604) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านความสม่ำเสมอของผลงานในเรื่อง มีความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.07 (S.D. = 0.694) รองลงมา คือ มีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการทำงาน มี ค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D. = 0.706) และมีความบกพร่องของงานน้อยลง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.82 (S.D. = 0.730)



ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านการขาดงานหรือลางาน

ด้านการขาดงานหรือลางาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. งานที่ทำมีความซ้ำซากจำเจ	9.4%	30.3%	43.1%	12.8%	4.4%	3.27	0.955	ปานกลาง	1
2. มีความท้อแท้ เบื่อหน่าย ไม่พอใจ งานที่ทำอยู่	9.4%	25%	38.9%	19.4%	7.2%	3.10	1.050	ปานกลาง	2
3. ท่านไม่พอใจกับค่าตอบแทนหรือรายได้	6.4%	20.6%	37.2%	21.9%	13.9%	2.83	1.101	ปานกลาง	5
4. มีปัญหาด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานในหน่วยงาน/สังกัดเดียวกัน	8.9%	25%	27.2%	24.4%	14.4%	2.89	1.191	ปานกลาง	4
5. โอกาสก้าวหน้าในการทำงานไม่มีหลักเกณฑ์และความเป็นธรรม	10.6%	23.3%	38.1%	20%	8.1%	3.08	1.083	ปานกลาง	3
รวมด้านการขาดงานหรือลางาน						3.03	0.858	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านการขาดงานหรือลางาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.03 (S.D. = 0.858) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านการขาดงานหรือลางานในเรื่อง งานที่ทำมีความซ้ำซากจำเจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.27 (S.D. = 0.955) รองลงมา คือ มีความท้อแท้ เบื่อหน่าย ไม่พอใจ งานที่ทำอยู่ มีค่าเฉลี่ย 3.10 (S.D. = 1.050) และไม่พอใจกับค่าตอบแทนหรือรายได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 2.83 (S.D. = 1.01)

ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านการลาออกจากงานหรือขอโยกย้าย

ด้านการลาออกจากงาน หรือขอโยกย้าย	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	แปล ผล	อัน ดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. ผู้บังคับบัญชาไม่ยุติธรรม	(10.8)	(18.1)	(31.7)	(24.2)	(15.3)	3.15	1.203	ปาน กลาง	5
2. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถให้ความ ช่วยเหลือหรือแนะนำท่านได้	(15.8)	(25.3)	(31.1)	(17.2)	(10.6)	3.18	1.204	ปาน กลาง	3
3. ขาดความเป็นอิสระในการ ปฏิบัติงาน	(11.7)	(26.7)	(35.8)	(16.7)	(9.2)	3.15	1.116	ปาน กลาง	4
4. งานที่ทำมีปริมาณมาก	(10.3)	(38.1)	(38.3)	(8.6)	(4.7)	3.40	0.951	ปาน กลาง	1
5. ได้รับการมอบหมายงานอย่างไม่ เป็นธรรม	(14.7)	(29.2)	(31.7)	(15.8)	(8.6)	3.25	1.149	ปาน กลาง	2
รวมด้านการลาออกจากงาน หรือขอโยกย้าย						3.22	0.932	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านการลาออกจากงานหรือขอโยกย้าย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมี ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.22 (S.D. = 0.932) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการลาออกจากงานหรือขอโยกย้ายในเรื่อง งานที่ทำมีปริมาณมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.40 (S.D. = 0.951) รองลงมา คือ ได้รับการมอบหมายงานอย่างไม่เป็นธรรม มี ค่าเฉลี่ย 3.25 (S.D. = 1.149) และขาดความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาไม่ยุติธรรม มี ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.15 (S.D. = 1.116 และ 1.203 ตามลำดับ)

#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ที่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.1** เพศของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ Independent t-test โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐาน เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 4.14** แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามเพศ

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	เพศ	Mean	S.D	t	Sig.
					(2-tailed)
1. ความสม่ำเสมอของผลงาน	ชาย	3.88	0.597	-1.142	0.254
	หญิง	3.96	0.606		
2. การขาดงานหรือลางาน	ชาย	2.87	0.805	-2.024	<b>0.044*</b>
	หญิง	3.09	0.870		
3. การลาออกจากงานหรือขอโยกย้าย	ชาย	3.16	0.870	-0.788	0.431
	หญิง	3.25	0.952		
รวม	ชาย	3.30	0.547	-1.735	0.084
	หญิง	3.43	0.624		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามเพศ โดยรวมมีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.084 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน สรุปได้ว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการขาดงานหรือลางานมีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.044 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการขาดงานหรือลางานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 1.2** อายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ One-way ANOVA โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐาน เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 4.15** แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามอายุ

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.092	3	0.697	1.920	0.126
	ภายในกลุ่ม	129.288	356	0.363		
	รวม	131.380	359			
2. ด้านการขาดงานหรือลางาน	ระหว่างกลุ่ม	0.405	3	0.135	0.182	0.909
	ภายในกลุ่ม	264.121	356	0.742		
	รวม	264.526	359			
3. ด้านการลาออกจากงานหรือขอโยกย้าย	ระหว่างกลุ่ม	1.186	3	0.395	0.453	0.716
	ภายในกลุ่ม	310.942	356	0.873		
	รวม	312.128	359			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.211	3	0.070	0.189	0.904
	ภายในกลุ่ม	132.548	356	0.372		
	รวม	132.759	359			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามอายุ พบว่า โดยภาพรวมมีค่า Sig. เท่ากับ 0.904 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน สรุปได้ว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแต่ละด้านที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 1.3** สถานภาพของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ One-way ANOVA โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐาน เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 4.16** แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพ

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.861	2	0.431	1.178	0.309
	ภายในกลุ่ม	130.518	357	0.366		
	รวม	131.380	359			
2. ด้านการขาดงานหรือลางาน	ระหว่างกลุ่ม	5.959	2	2.979	4.114	<b>0.017*</b>
	ภายในกลุ่ม	258.567	357	0.724		
	รวม	264.526	359			
3. ด้านการลาออกจากงานหรือขอโยกย้าย	ระหว่างกลุ่ม	5.254	2	2.627	3.056	<b>0.048*</b>
	ภายในกลุ่ม	306.874	357	0.860		
	รวม	312.128	359			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.413	2	0.707	1.921	0.148
	ภายในกลุ่ม	131.345	357	0.368		
	รวม	132.759	359			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพ โดยภาพรวมมีค่า Sig. เท่ากับ 0.148 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน สรุปได้ว่า สถานภาพที่ต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการขาดงานหรือลางาน และด้านการลาออกจากงานหรือขอโยกย้าย มีค่า Sig. เท่ากับ 0.017 และ 0.048 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน สรุปว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการขาดงานหรือลางาน และด้านการลาออกจากงานหรือขอโยกย้ายที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ตามตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพเป็นรายคู่

ขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงาน			Mean	Std.	Sig.
	(I) สถานภาพ	(J) สถานภาพ	Difference (I-J)	Error	
ด้านการขาดงาน หรือลางาน	โสด	สมรส	-0.065	0.091	0.477
		หย่าร้าง/หม้าย	0.665	0.253	<b>0.09*</b>
	สมรส	โสด	0.065	0.091	0.477
		หย่าร้าง/หม้าย	0.730	0.255	<b>0.004*</b>
ด้านการลาออกจาก งานหรือขอโยกย้าย	โสด	โสด	-0.665	0.253	<b>0.009*</b>
		สมรส	-0.730	0.255	<b>0.004*</b>
	สมรส	โสด	-0.200	0.100	<b>0.045*</b>
		หย่าร้าง/หม้าย	0.303	0.277	0.070
		โสด	0.200	0.100	<b>0.045*</b>
		หย่าร้าง/หม้าย	0.504	0.277	0.070

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพเป็นรายคู่ พบว่า ด้านการขาดงานหรือลางาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ สถานภาพโสดมีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันมากที่สุด รองลงมา คือ สถานภาพสมรส และสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย ตามลำดับ และด้านการออกจากงานหรือขอโยกย้ายมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ สถานภาพสมรสมีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันมากกว่าสถานภาพโสด

**สมมติฐานที่ 1.4** ระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ One-way ANOVA โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐาน เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 4.18** แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน	ระหว่างกลุ่ม	4.442	3	1.481	4.152	<b>0.007*</b>
	ภายในกลุ่ม	126.938	356	0.357		
	รวม	131.380	359			
2. ด้านการขาดงานหรือลางาน	ระหว่างกลุ่ม	11.225	3	3.742	5.259	<b>0.001*</b>
	ภายในกลุ่ม	253.301	356	0.712		
	รวม	264.526	359			
3. ด้านการลาออกจากงานหรือขอโยกย้าย	ระหว่างกลุ่ม	7.493	3	2.498	2.919	<b>0.034*</b>
	ภายในกลุ่ม	304.635	356	0.856		
	รวม	312.128	359			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	7.071	3	2.357	6.676	<b>0.000*</b>
	ภายในกลุ่ม	125.688	356	0.353		
	รวม	132.759	359			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน สรุปได้ว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ตามตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

ขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงาน	(I) สถานภาพ	(J) สถานภาพ	Mean	Std.	Sig.	
			Difference (I-J)	Error		
ด้านความสม่ำเสมอ ของผลงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-0.234	0.122	0.057	
		ปริญญาโท	-0.453	0.138	<b>0.001*</b>	
		ปริญญาเอก	-0.107	0.438	0.806	
	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	0.234	0.122	0.057	
		ปริญญาโท	-0.219	0.082	<b>0.008*</b>	
		ปริญญาเอก	0.126	0.423	0.766	
	ปริญญาโท	ต่ำกว่าปริญญาตรี	0.453	0.138	<b>0.001*</b>	
		ปริญญาตรี	0.219	0.821	<b>0.008*</b>	
		ปริญญาเอก	0.345	0.428	0.421	
	ด้านการขาดงาน หรือลางาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-0.126	0.173	0.464
			ปริญญาโท	-0.555	0.195	<b>0.005*</b>
			ปริญญาเอก	0.661	0.618	0.286
ปริญญาตรี		ต่ำกว่าปริญญาตรี	0.126	0.173	0.464	
		ปริญญาโท	-0.428	0.116	<b>0.000*</b>	
		ปริญญาเอก	-0.534	0.598	0.373	
ปริญญาโท		ต่ำกว่าปริญญาตรี	0.555	0.195	<b>0.005*</b>	
		ปริญญาตรี	0.428	0.116	<b>0.000*</b>	
		ปริญญาเอก	-0.106	0.605	0.861	
ด้านการออกจากงาน หรือขอโยกย้าย		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-0.163	0.190	0.390
			ปริญญาโท	-0.481	0.214	<b>0.025*</b>
			ปริญญาเอก	-0.884	0.678	0.193
	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	0.163	0.190	0.390	
		ปริญญาโท	-0.318	0.127	<b>0.013*</b>	
		ปริญญาเอก	0.721	0.656	0.273	



ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงาน			Mean	Std.	Sig.
	(I) สถานภาพ	(J) สถานภาพ	Difference (I-J)	Error	
ด้านการลาออกจาก งานหรือขอยกย้าย	ปริญญาโท	ต่ำกว่าปริญญาตรี	0.481	0.214	<b>0.025*</b>
		ปริญญาตรี	0.318	0.127	<b>0.013*</b>
		ปริญญาเอก	-0.403	0.663	0.544

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ระดับการศึกษาปริญญาโทมีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันมากกว่าระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีในทุกด้าน

**สมมติฐานที่ 1.5** ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ One-way ANOVA โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐาน เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.20 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

ขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน		df	MS	F	Sig.
	ระหว่างกลุ่ม	SS				
1. ด้านความสม่ำเสมอ ของผลงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.812	3	0.604	1.659	0.176
	ภายในกลุ่ม	129.568	356	0.364		
	รวม	131.380	359			
2. ด้านการขาดงาน หรือลางาน	ระหว่างกลุ่ม	6.279	3	2.093	2.885	<b>0.036*</b>
	ภายในกลุ่ม	258.247	356	0.725		
	รวม	264.526	359			

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน		df	MS	F	Sig.
	ระหว่างกลุ่ม	SS				
3. ด้านการลาออกจากงานหรือขอโยกย้าย	ระหว่างกลุ่ม	13.164	3	4.388	5.225	<b>0.002*</b>
	ภายในกลุ่ม	298.964	356	0.840		
	รวม	312.128	359			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	5.075	3	1.692	4.716	<b>0.003*</b>
	ภายในกลุ่ม	127.684	356	0.359		
	รวม	132.759	359			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน โดยภาพรวมมีค่า Sig. เท่ากับ 0.003 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน สรุปได้ว่า ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ตามตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาในการทำงานเป็นรายคู่

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	(I) ระยะเวลาในการทำงาน	(J) ระยะเวลาในการทำงาน	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
	ด้านการขาดงานหรือลางาน	น้อยกว่า 3 ปี	3 - 6 ปี	-0.493	0.173
7 - 10 ปี			-0.206	0.195	0.226
10 ปีขึ้นไป			-0.115	0.151	0.328
3 - 6 ปี		น้อยกว่า 3 ปี	0.493	0.170	<b>0.005*</b>
		7 - 10 ปี	0.286	0.195	0.143
		10 ปีขึ้นไป	0.378	0.148	<b>0.013*</b>
10 ปีขึ้นไป		น้อยกว่า 3 ปี	0.115	0.117	0.328
		3 - 6 ปี	-0.378	0.151	<b>0.013*</b>
		7 - 10 ปี	-0.091	0.148	0.538

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงาน	(I) ระยะเวลาใน การทำงาน	(J) ระยะเวลาใน การทำงาน	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ด้านการลาออกจาก งานหรือขอย้าย	น้อยกว่า 3 ปี	3 - 6 ปี	-0.726	0.186	<b>0.000*</b>
		7 - 10 ปี	-0.329	0.183	0.073
		10 ปีขึ้นไป	-0.330	0.126	0.010*
	3 - 6 ปี	น้อยกว่า 3 ปี	0.726	0.186	<b>0.000*</b>
		7 - 10 ปี	0.397	0.210	0.060
		10 ปีขึ้นไป	0.396	0.163	<b>0.016*</b>
	10 ปีขึ้นไป	น้อยกว่า 3 ปี	0.330	0.126	0.010
		3 - 6 ปี	-0.396	0.163	0.016
		7 - 10 ปี	0.000	0.159	0.996

จากตารางที่ 4.21 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาในการทำงานเป็นรายคู่ พบว่า ด้านการลาออกหรือลางาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ระยะเวลาในการทำงาน 3-6 ปี มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันมากกว่าระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 3 ปี และ 10 ปีขึ้นไป ส่วนด้านการลาออกจากงานหรือขอย้ายมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ระยะเวลาในการทำงาน 3 - 6 ปีมีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันมากที่สุด รองลงมาคือ ระยะเวลาในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป และน้อยกว่า 3 ปี ตามลำดับ

**สมมติฐานที่ 1.6** ระดับเงินเดือนของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ One-way ANOVA โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐาน เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.22 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระดับเงินเดือน

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน		df	MS	F	Sig.
	ระหว่างกลุ่ม	SS				
1. ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.864	4	0.216	0.588	0.672
	ภายในกลุ่ม	130.516	355	0.368		
	รวม	131.380	359			
2. ด้านการขาดงานหรือลางาน	ระหว่างกลุ่ม	1.575	4	0.394	0.532	0.713
	ภายในกลุ่ม	262.951	355	0.741		
	รวม	264.526	359			
3. ด้านการลาออกจากงานหรือขอโยกย้าย	ระหว่างกลุ่ม	4.729	4	1.182	1.365	0.245
	ภายในกลุ่ม	307.399	355	0.866		
	รวม	312.128	359			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.423	4	0.356	0.961	0.429
	ภายในกลุ่ม	131.336	355	0.370		
	รวม	132.759	359			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระดับเงินเดือน พบว่า โดยภาพรวมมีค่า Sig. เท่ากับ 0.429 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน สรุปได้ว่า ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแต่ละด้านที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 2** ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

มีการแปลความหมายของข้อมูล เพื่อจัดระดับความสัมพันธ์แบ่งออกเป็นช่วง ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
0.80 ขึ้นไป	สูงมาก
0.60 - 0.79	ค่อนข้างสูง
0.40 - 0.59	ปานกลาง
0.20 - 0.39	ค่อนข้างต่ำ
ต่ำกว่า 0.20	ต่ำ
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เป็นบวก (+) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เป็นลบ (-) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม

**สมมติฐานที่ 2.1** ภาวะผู้นำแบบชี้้นำมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางใด และมีความสัมพันธ์มากน้อยเพียงใด โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐาน เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 4.23** แสดงผลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบชี้้นำมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

ภาวะผู้นำ	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน		
	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์ ทิศทาง
ผู้นำแบบชี้้นำ	0.263	0.000**	ค่อนข้างต่ำ เดียวกัน

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.23 แสดงผลการทดสอบด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ได้ค่า  $r$  เท่ากับ 0.263 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบชี้นำมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

**สมมติฐานที่ 2.2** ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางใด และมีความสัมพันธ์มากน้อยเพียงใด โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐาน เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 4.24** แสดงผลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

ภาวะผู้นำ	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน			
	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ผู้นำแบบสนับสนุน	0.251	0.000**	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.24 แสดงผลการทดสอบด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ได้ค่า  $r$  เท่ากับ 0.251 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

**สมมติฐานที่ 2.3** ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางใด และมีความสัมพันธ์มากน้อยเพียงใด โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐาน เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 4.25** แสดงผลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

ภาวะผู้นำ	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน			
	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	0.233	<b>0.000**</b>	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.25 แสดงผลการทดสอบด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ได้ค่า  $r$  เท่ากับ 0.233 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

**สมมติฐานที่ 2.4** ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางใด และมีความสัมพันธ์มากน้อยเพียงใด โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐาน เมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 4.26** แสดงผลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

ภาวะผู้นำ	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน			
	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ	0.302	<b>0.000**</b>	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.26 แสดงผลการทดสอบด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ได้ค่า  $r$  เท่ากับ 0.302 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ





ตารางที่ 4.27 สรุปสมมติฐาน

ลำดับ ที่	สมมติฐาน	สถิติที่ใช้	Sig.	ผลการ ทดสอบ
1.1	เพศของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	Independent Sample t-test	0.084	ปฏิเสธ
1.2	อายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	One way ANOVA	0.904	ปฏิเสธ
1.3	สถานภาพของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	One way ANOVA	0.148	ปฏิเสธ
1.4	ระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	One way ANOVA	<b>0.000*</b>	ยอมรับ
1.5	ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	One way ANOVA	<b>0.003*</b>	ยอมรับ
1.6	ระดับเงินเดือนของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	One way ANOVA	0.429	ปฏิเสธ
2.1	ภาวะผู้นำแบบชี้้นำมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	Correlation	<b>0.000**</b>	ยอมรับ
2.2	ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	Correlation	<b>0.000**</b>	ยอมรับ
2.3	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	Correlation	<b>0.000**</b>	ยอมรับ
2.4	ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	Correlation	<b>0.000**</b>	ยอมรับ

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่
2. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

ประชากรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ จำนวน 3,419 คน (ข้อมูล ณ กรกฎาคม 2555) หาขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรการคำนวณของ Taro Yamane กรณีที่ทราบจำนวนประชากร โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 360 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับเงินเดือน เป็นข้อความแบบปลายปิด โดยคำตอบจะเป็นลักษณะแบบหลายตัวเลือก จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยลักษณะของข้อความจะแบ่งตามภาวะผู้นำมี 4 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบชี้นำ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ชนิดกำหนดคำตอบเป็นข้อความ 5 ระดับ จำนวน 12 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยลักษณะข้อความจะแบ่งตามมาตรการสำหรับวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน ด้านการขาดงานหรือลางาน และด้านการลาออกจากงานหรือขอโยกย้ายงาน

ส่วนที่ 4 เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำและขวัญกำลังใจในการทำงาน

ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในส่วนภาวะผู้นำ 0.87 ส่วนของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 0.888 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.907

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษานำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยค่าสถิติที่ใช้ในการศึกษาวิจัย มีดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการอธิบายตัวแปร ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. การวิเคราะห์ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และระดับเงินเดือนแตกต่างกัน ใช้การทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ ซึ่งจำแนกเป็น 2 กลุ่ม ใช้สถิติ t-test (Independent Samples test) และสำหรับตัวแปรอิสระที่จำแนกมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ F-test (ANOVA) กรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ โดยใช้การคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ จากกลุ่มตัวอย่าง 360 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมาสมบูรณ์ จำนวน 360 ชุด

### ส่วน 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 271 คน คิดเป็นร้อยละ 75.3 มีอายุ 40 - 49 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 มีสถานภาพโสด จำนวน 194 คิดเป็นร้อยละ 53.9 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 73.9 มีระยะเวลาในการทำงาน 10 ขึ้นไป จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 59.7 มีระดับเงินเดือน 45,000 บาทขึ้นไป จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 45.3

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.02 รองลงมาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำแบบชี้นำมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 4.00 เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า มีค่าเท่ากับ 0.739 และ 0.615 ตามลำดับ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.76

## ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านความสม่ำเสมอของผลงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 รองลงมาด้านการลาออกจากงานหรือขอโยกย้าย และด้านการขาดงานหรือลางานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 และ 3.03 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ที่แตกต่างกัน

1.1 เพศของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการขาดงานหรือลางานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

1.2 อายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.3 สถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการขาดงานหรือลางาน และด้านการลาออกจากงานหรือขอโยกย้ายที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

1.4 ระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

1.5 ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

1.6 ระดับเงินเดือนของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

2.1 ภาวะผู้นำแบบชี้้นำมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

2.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

2.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

2.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

## 5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ จากการวิเคราะห์ผลของข้อมูลสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุและระดับเงินเดือนของพนักงานธนาคารออมสินที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะอายุและระดับเงินเดือนไม่มีผลต่อความคิดเห็น ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดร.ณิ แสงลิ้ม (2553) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน

2. ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับดังนี้ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (4.02) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (4.00) ภาวะผู้นำแบบชี้้นำ (4.00) และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (3.76) ซึ่งหมายความว่า ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุน มีพฤติกรรมเป็นมิตรที่ผู้ร่วมงานสามารถเข้าถึงได้ง่าย ให้ความเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ นอกจากนั้นผู้นำที่มีพฤติกรรมในการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดการมีส่วนร่วมในปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจในตนเองที่ได้แสดงความสามารถของตนเองรวมทั้งมีอิสระทางด้านความคิด (โรเบิร์ต เฮาส์, 1974 อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2555) จะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ

จิตต์สุมน พรมงควัฒน์ (2552) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและกำลังใจของบุคลากร ในสถาบันสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุณิดา แสงวิเชียร (2551) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถานีตำรวจภูธรเมืองราชบุรี ในภาพรวมพบว่า ความเห็นอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุณันทา ไกยเดช (2545) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

3. ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านความสม่ำเสมอของผลงานอยู่ในระดับมาก รองลงมา ด้านการขาดงานหรือลางาน และด้านการลาออกจากการหรือขอโยกย้ายอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่าง มีความกระตือรือร้นและความตั้งใจในการทำงาน มีการมอบหมายงานในหน้าที่อย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ ผลงานที่ได้ตรงตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้และมีผลงานความสม่ำเสมอ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กำพล กลั่นกสิกรณ์ (2552) ที่ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลดุสิต ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ มงคล ปั้นจาด (2550) ที่ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดอุดรดิตถ์ ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพิชฌาย์ เรืองแจ้ง (2550) ที่ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ มะลิวรรณ ศรีโพธา (2554) ที่ได้ศึกษาปัจจัยเสริมสร้างขวัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยในสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดพิจิตร ผลการศึกษาพบว่า มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านผู้นำแบบชี้แนะ ด้านผู้นำแบบสนับสนุน ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในทิศทาง

เดียวกัน ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถสูงเกินไปและคาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาจะทำงานได้ในระดับที่ดีที่สุด ส่วนภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด อาจเนื่องมาจากพฤติกรรมของผู้นำที่มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน แต่ไม่ได้คำนึงถึงวิธีที่จะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่แท้จริง พนักงานจึงมีส่วนร่วมมากขึ้นแต่ระดับขวัญและกำลังใจยังคงเท่าเดิม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของจิตต์สุนัน พรหมคลวัชน์ (2552) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและกำลังใจของบุคลากรในสถาบันสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและกำลังใจของบุคลากร มีความสัมพันธ์กันในทางบวก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุนิดา แสงวิเชียร (2551) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถานีตำรวจนครบาลเมืองราชบุรี ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจนครบาลเมืองราชบุรีมีความสัมพันธ์ทางบวก

### 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 4 แบบคือ ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ โดยภาพรวมของภาวะผู้นำอยู่ระดับมาก แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จอยู่ในระดับน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการเพิ่มการอบรมให้ความรู้และทักษะในการเป็นผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพ สามารถปรับแนวคิดและมุมมองให้กว้าง เพื่อที่จะสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อีกทั้งนำความรู้หรือประสบการณ์ต่าง ๆ มาถ่ายทอดให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในตนเอง เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสามารถเป็นผู้นำที่ดีต่อไปในอนาคตได้

2. ผลการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน ด้านการขาดงานหรือลางาน และด้านการลาออกจากงานหรือขอโยกย้าย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการขาดงานหรือลางานอยู่ในระดับน้อยที่สุด ดังนั้น เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ควรมีการประเมินขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติในแต่ละฝ่ายงาน และนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น และลดการขาดงานหรือลางานโดยไม่มีสาเหตุ

#### 5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

1. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำในรูปแบบอื่นที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่ได้ศึกษาในครั้งนี้
2. ควรศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของพนักงานในองค์กร เพื่อให้ทราบความต้องการของพนักงานในองค์กร
3. ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ
4. ควรศึกษาการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น



## บรรณานุกรม

- กำพล กลั่นกลสิกรณ์. 2553. **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลดุสิต**. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ขจิตพร คมขำ. 2554. **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. วิชาเอกการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- จิตต์สุมน พรมงควัฒน์. 2552. **ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและกำลังใจของบุคลากร ในสถาบันสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอำนวยการศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- จุฑาทพร กบิลพัฒน์. 2554. **คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. วิชาเอกการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์และคณะ. 2543. **การจัดการองค์การ และทรัพยากรมนุษย์**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- โชติกา กันทะกัน. 2552. **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สยามไฮเทคพีริซันโปรดักส์ จำกัด**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. การจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ญาศินี อัครเวศน์. 2552. **บทบาทของผู้บริหารในการสร้างทีมเพื่อพัฒนาองค์กร : กรณีศึกษาธนาคารออมสิน**. วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2551. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ. บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ณัฐพงษ์ พุทธนันท์เดช. 2550. **อิทธิพลของรูปแบบการเรียนรู้ที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ กรณีศึกษาบริษัท พีริไซซ อิเล็กทรอนิกส์แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ครุณี แซ่ลิ้ม. 2553. ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิสิวัฒน์ บุญมี. 2553. ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พนักงานพึงประสงค์ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. ปรินญาบริหารธุรกิจบัณฑิต. วิชาเอกการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2550. การจัดการสำนักงาน. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด.
- \_\_\_\_\_. 2552. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : บริษัท ทริปเพิลกรุ๊ป จำกัด.
- \_\_\_\_\_. 2553. การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : บริษัท ทริปเพิลกรุ๊ป จำกัด.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. 2542. ภาวะความเป็นผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- พลสุข สังข์รุ่ง. 2550. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 10. นนทบุรี : บริษัท บี เค อินเตอร์พรีนซ์ จำกัด.
- ไพลิน ชัยตรี. 2554. รูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายวิศวกรรม บริษัท เอบีซี จำกัด. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มงคล ปั่นจาด. 2550. ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดอุดรดิตถ์. ปรินญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. สาขาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.
- มะลิวรรณ ศรีโพธา. 2554. ปัจจัยเสริมสร้างขวัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยในสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดพิจิตร. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. วิชาเอกการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ยงยุทธ เกษสาคร. 2555. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี. เจ. พรินติ้ง.
- ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว. 2542. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พิทักษ์อักษร.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ผู้แปล. 2552. พฤติกรรมองค์การ = **Organizational Behavior**. โดย Stephen P. Robbins. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ : บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน, ผู้แปล. 2554. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ = **Management**. โดย Stephen P. Robbins, Mary Coulter. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- สร้อยตระกูล (ดิวนานนท์) อรรถมานะ. 2541. พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2550. ภาวะความเป็นผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด.
- สุนิดา แสงวิเชียร. 2551. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถานีตำรวจภูธรเมืองราชบุรี. ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. รัฐประศาสนศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุนันทา ไกยเดช. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี. ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สุพิชฌาย์ เรืองแจ้ง. 2550. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. การบริหารงานยุติธรรม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2552. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี. ครั้งที่ 2. ปทุมธานี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม



## แบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทั่วไป เป็นการสำรวจภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดและกรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อ เพื่อให้ข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ผลมีความครบถ้วนสมบูรณ์ การตอบแบบสอบถามนี้จะเป็นการเสนอภาพรวม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิจัยเท่านั้น โดยไม่กระทบต่อการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 30 ปี

2. 30 - 39 ปี

3. 40 - 49 ปี

4. 50 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

1. โสด

2. สมรส

3. หย่าร้าง/หม้าย

4. อื่น ๆ

4. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. ปริญญาโท

4. ปริญญาเอก

5. ระยะเวลาในการทำงาน

1. น้อยกว่า 3 ปี

2. 3 - 6 ปี

3. 7 - 10 ปี

4. 10 ปีขึ้นไป

6. ระดับเงินเดือน

1. น้อยกว่า 15,000 บาท

2. 15,000 - 25,000 บาท

3. 25,001 - 35,000 บาท

4. 35,001 - 45,000 บาท

5. 45,000 บาทขึ้นไป

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือโดยตอบให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด 5	เห็นด้วยมาก 4	เห็นด้วยปานกลาง 3	เห็นด้วยน้อย 2	เห็นด้วยน้อยที่สุด 1
<b>ผู้นำแบบชี้แนะ</b>					
1. มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
2. สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้					
3. มีการวางแผน กำหนดระยะเวลาในการทำงานไว้ล่วงหน้า และปฏิบัติตามที่กำหนดไว้					
<b>ผู้นำแบบสนับสนุน</b>					
4. ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจ และไว้วางใจในการทำงาน					
5. มีการปฏิบัติระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันอย่างเสมอภาค					
6. ทราบดีถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน					
<b>ผู้นำแบบมีส่วนร่วม</b>					
7. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ					
8. ยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน ก่อนการตัดสินใจ					
9. มีการประชุมปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับงานอย่างสม่ำเสมอ					



ภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด 5	เห็นด้วย มาก 4	เห็นด้วย ปานกลาง 3	เห็นด้วย น้อย 2	เห็นด้วย น้อยที่สุด 1
ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ					
10. มีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้น อย่างต่อเนื่อง					
11. ได้รับมอบหมายงานที่ทำทายความสามารถ ของตนเองบ่อย ๆ					
12. การทำงานไม่เน้นกฎระเบียบวิธีการ แต่เน้น ผลสำเร็จในการทำงาน					



### ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือ โดยตอบให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด 5	เห็นด้วย มาก 4	เห็นด้วย ปานกลาง 3	เห็นด้วย น้อย 2	เห็นด้วย น้อยที่สุด 1
<b>ความสม่ำเสมอของผลงาน</b>					
13. ในการปฏิบัติงานคำสั่งของผู้บังคับบัญชา มีความชัดเจน					
14. งานที่ได้รับมอบหมายออกมามีคุณภาพ					
15. มีความบกพร่องของงานน้อยลง					
16. มีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการทำงาน					
17. มีความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน					
<b>การขาดงานหรือลางาน</b>					
18. งานที่ทำมีความซ้ำซากจำเจ					
19. มีความท้อแท้ เบื่อหน่าย ไม่พอใจ งานที่ทำอยู่					
20. ท่านไม่พอใจกับคำตอบแทนหรือรายได้					
21. มีปัญหาด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานในหน่วยงาน/สังกัดเดียวกัน					
22. โอกาสก้าวหน้าในการทำงานไม่มีหลักเกณฑ์และความเป็นธรรม					
<b>การลาออกจากงานหรือขอยกย้าย</b>					
23. ผู้บังคับบัญชาไม่ยุติธรรม					
24. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถให้ความช่วยเหลือหรือแนะนำท่านได้					
25. ขาดความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน					



**ภาคผนวก ข**

การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



## แบบสอบถามรวมทั้งฉบับ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	27

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ผู้นำแบบชี้หน้า</b>				
1. มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไว้ อย่างชัดเจน	97.4667	180.947	.475	.904
2. สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้	97.6333	180.930	.584	.903
3. มีการวางแผน กำหนดระยะเวลา ในการทำงานไว้ล่วงหน้า และ ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้	97.4333	182.323	.542	.904
<b>ผู้นำแบบสนับสนุน</b>				
4. ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจ และไว้วางใจในการทำงาน	97.4333	181.978	.376	.906
5. มีการปฏิบัติระหว่างผู้ร่วมงาน ด้วยกันอย่างเสมอภาค	97.4667	183.292	.325	.907
6. ทราบถึงความต้องการของ ผู้ร่วมงาน	97.7667	184.599	.350	.906

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ผู้นำแบบมีส่วนร่วม</b>				
7. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ	97.3333	181.954	.532	.904
8. ยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน ก่อนการตัดสินใจ	97.4000	186.938	.289	.907
9. มีการประชุมปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับงานอย่างสม่ำเสมอ	97.6000	181.145	.479	.904
<b>ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ</b>				
10. มีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	97.4333	179.357	.576	.903
11. ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของตนเองบ่อย ๆ	97.8667	181.499	.513	.904
12. การทำงานไม่เน้นกฎระเบียบวิธีการ แต่เน้นผลสำเร็จในการทำงาน	98.1000	174.162	.549	.903
<b>ความสม่ำเสมอของผลงาน</b>				
13. ในการทำงานคำสั่งของผู้บังคับบัญชา มีความชัดเจน	97.6667	176.299	.584	.902
14. งานที่ได้รับมอบหมายออกมามีคุณภาพ	97.6000	176.524	.707	.900
15. มีความบกพร่องของงานน้อยลง	97.7667	180.254	.481	.904
16. มีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการทำงาน	97.6000	176.179	.649	.901
17. มีความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน	97.6000	178.041	.631	.902
<b>การขาดงานหรือลางาน</b>				
18. งานที่ทำมีความซ้ำซากจำเจ	98.4333	177.702	.389	.907
19. มีความท้อแท้ เบื่อหน่าย ไม่พอใจ งานที่ทำอยู่	98.5333	177.706	.400	.906
20. ท่านไม่พอใจกับค่าตอบแทนหรือรายได้	98.7000	176.286	.403	.907

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
21. มีปัญหาด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานในหน่วยงาน/สังกัดเดียวกัน	98.5667	177.357	.404	.906
22. โอกาสก้าวหน้าในการทำงานไม่มีหลักเกณฑ์และความเป็นธรรมการลาออกจากงานหรือขอยกย้าย	98.5000	176.603	.489	.904
23. ผู้บังคับบัญชาไม่ยุติธรรม	98.2667	172.409	.547	.903
24. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานผู้บังคับบัญชาไม่สามารถให้ความช่วยเหลือหรือนำท่านได้	98.4333	168.737	.720	.899
25. ขาดความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	98.3667	171.620	.693	.899
26. งานที่ทำมีปริมาณมาก	98.2000	180.303	.425	.905
27. ได้รับการมอบหมายงานอย่างไม่เป็นธรรม	98.1667	176.282	.506	.903



## ภาวะผู้นำ

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	12

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Directive1	44.8667	31.844	.590	.868
Directive2	45.0333	32.309	.671	.864
Directive3	44.8333	32.489	.697	.863
Supportive1	44.8333	30.420	.670	.862
Supportive2	44.8667	31.775	.530	.872
Supportive3	45.1667	33.316	.491	.873
Participative1	44.7333	31.995	.726	.861
Participative2	44.8000	33.890	.534	.872
Participative3	45.0000	32.276	.557	.870
AchievementOriented1	44.8333	30.420	.801	.855
AchievementOriented2	45.2667	33.306	.490	.873
AchievementOriented3	45.5000	31.914	.363	.890



### ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	15

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Performance1	48.6000	91.697	.346	.889
Performance2	48.5333	91.085	.478	.884
Performance3	48.7000	94.493	.223	.892
Performance4	48.5333	90.533	.459	.885
Performance5	48.5333	92.189	.402	.886
Absence1	49.3667	85.137	.542	.882
Absence2	49.4667	84.051	.611	.878
Absence3	49.6333	82.999	.599	.879
Absence4	49.5000	84.810	.563	.881
Absence5	49.4333	84.806	.645	.877
Resignation1	49.2000	81.614	.696	.874
Resignation2	49.3667	81.689	.751	.872
Resignation3	49.3000	83.252	.753	.872
Resignation4	49.1333	87.775	.582	.880
Resignation5	49.1000	86.093	.583	.880



ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS

การประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน  
ระดับเงินเดือน แสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

Statistics

		เพศ	อายุ	สถานภาพ	ระดับการศึกษา	ระยะเวลาใน การทำงาน	ระดับเงินเดือน
N	Valid	360	360	360	360	360	360
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1.7528	2.6194	1.4944	2.1222	3.1111	3.5806
Std. Deviation		.43200	1.07240	.56349	.51339	1.20763	1.46991

เพศ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ชาย	89	24.7	24.7	24.7
	หญิง	271	75.3	75.3	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

อายุ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ต่ำกว่า 30 ปี	75	20.8	20.8	20.8
	30-39 ปี	76	21.1	21.1	41.9
	40-49 ปี	120	33.3	33.3	75.3
	50 ปีขึ้นไป	89	24.7	24.7	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

## สถานภาพ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	โสด	194	53.9	53.9	53.9
	สมรส	154	42.8	42.8	96.7
	หย่าร้าง/หม้าย	12	3.3	3.3	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

## ระดับการศึกษา

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ต่ำกว่าปริญญาตรี	26	7.2	7.2	7.2
	ปริญญาตรี	266	73.9	73.9	81.1
	ปริญญาโท	66	18.3	18.3	99.4
	ปริญญาเอก	2	.6	.6	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

## ระยะเวลาในการทำงาน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยกว่า 3 ปี	69	19.2	19.2	19.2
	3-6ปี	37	10.3	10.3	29.4
	7-10ปี	39	10.8	10.8	40.3
	10ปีขึ้นไป	215	59.7	59.7	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

## ระดับเงินเดือน

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อยกว่า 15,000 บาท	26	7.2	7.2	7.2
15,000-25,000 บาท	103	28.6	28.6	35.8
25,001-35,000 บาท	30	8.3	8.3	44.2
35,001-45,000 บาท	38	10.6	10.6	54.7
45,000บาทขึ้นไป	163	45.3	45.3	100.0
Total	360	100.0	100.0	



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แสดงค่าเฉลี่ย (Mean)  
และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

Statistics

		ผู้นำแบบชี้หน้า 1	ผู้นำแบบชี้หน้า 2	ผู้นำแบบชี้หน้า 3	ผู้นำแบบ สนับสนุน 1	ผู้นำแบบ สนับสนุน 2	ผู้นำแบบ สนับสนุน 3
N	Valid	360	360	360	360	360	360
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0889	3.9139	4.0139	4.1139	4.0944	3.8722
Std. Deviation		.71036	.76906	.67780	.79751	.82575	.81100

Statistics

		ผู้นำแบบมีส่วน ร่วม 1	ผู้นำแบบมีส่วน ร่วม 2	ผู้นำแบบมีส่วน ร่วม 3	ผู้นำแบบมุ่งเน้น ความสำเร็จ 1	ผู้นำแบบมุ่งเน้น ความสำเร็จ 2	ผู้นำแบบมุ่งเน้น ความสำเร็จ 3
N	Valid	360	360	360	360	360	360
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0722	3.9639	3.9861	3.9944	3.6917	3.6222
Std. Deviation		.77589	.85189	.79855	.74637	.74784	.96833

Statistics

		DIRECTIVE	SUPPORTIVE	PARTICIPATIVE	ACHIEVEMENT
N	Valid	360	360	360	360
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.0056	4.0269	4.0074	3.7694
Std. Deviation		.61547	.71042	.73927	.65938

ผู้นำแบบชี้หน้า 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	3	.8	.8	.8
	ปานกลาง	67	18.6	18.6	19.4
	มาก	185	51.4	51.4	70.8
	มากที่สุด	105	29.2	29.2	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

ผู้นำแบบชี้หน้า 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยที่สุด	3	.8	.8	.8
	น้อย	7	1.9	1.9	2.8
	ปานกลาง	84	23.3	23.3	26.1
	มาก	190	52.8	52.8	78.9
	มากที่สุด	76	21.1	21.1	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

ผู้นำแบบชี้หน้า 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	4	1.1	1.1	1.1
	ปานกลาง	68	18.9	18.9	20.0
	มาก	207	57.5	57.5	77.5
	มากที่สุด	81	22.5	22.5	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

ผู้นำแบบสนับสนุน 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยที่สุด	2	.6	.6	.6
	น้อย	8	2.2	2.2	2.8
	ปานกลาง	60	16.7	16.7	19.4
	มาก	167	46.4	46.4	65.8
	มากที่สุด	123	34.2	34.2	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

ผู้นำแบบสนับสนุน 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยที่สุด	2	.6	.6	.6
	น้อย	12	3.3	3.3	3.9
	ปานกลาง	59	16.4	16.4	20.3
	มาก	164	45.6	45.6	65.8
	มากที่สุด	123	34.2	34.2	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

ผู้นำแบบสนับสนุน 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยที่สุด	2	.6	.6	.6
	น้อย	13	3.6	3.6	4.2
	ปานกลาง	93	25.8	25.8	30.0
	มาก	173	48.1	48.1	78.1
	มากที่สุด	79	21.9	21.9	100.0
	Total	360	100.0	100.0	



## ผู้นำแบบมีส่วนร่วม 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยที่สุด	3	.8	.8	.8
	น้อย	5	1.4	1.4	2.2
	ปานกลาง	63	17.5	17.5	19.7
	มาก	181	50.3	50.3	70.0
	มากที่สุด	108	30.0	30.0	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

## ผู้นำแบบมีส่วนร่วม 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยที่สุด	6	1.7	1.7	1.7
	น้อย	10	2.8	2.8	4.4
	ปานกลาง	71	19.7	19.7	24.2
	มาก	177	49.2	49.2	73.3
	มากที่สุด	96	26.7	26.7	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

## ผู้นำแบบมีส่วนร่วม 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยที่สุด	3	.8	.8	.8
	น้อย	6	1.7	1.7	2.5
	ปานกลาง	81	22.5	22.5	25.0
	มาก	173	48.1	48.1	73.1
	มากที่สุด	97	26.9	26.9	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

## ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยที่สุด	1	.3	.3	.3
	น้อย	6	1.7	1.7	1.9
	ปานกลาง	77	21.4	21.4	23.3
	มาก	186	51.7	51.7	75.0
	มากที่สุด	90	25.0	25.0	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

## ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยที่สุด	2	.6	.6	.6
	น้อย	9	2.5	2.5	3.1
	ปานกลาง	134	37.2	37.2	40.3
	มาก	168	46.7	46.7	86.9
	มากที่สุด	47	13.1	13.1	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

## ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยที่สุด	9	2.5	2.5	2.5
	น้อย	32	8.9	8.9	11.4
	ปานกลาง	112	31.1	31.1	42.5
	มาก	140	38.9	38.9	81.4
	มากที่สุด	67	18.6	18.6	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

**ผลการวิเคราะห์ข้อมูลขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แสดงค่าเฉลี่ย (Mean)  
และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ความสม่ำเสมอของผลงาน 1	360	1.00	5.00	3.8944	.78280
ความสม่ำเสมอของผลงาน 2	360	2.00	5.00	3.9556	.67854
ความสม่ำเสมอของผลงาน 3	360	2.00	5.00	3.8278	.73002
ความสม่ำเสมอของผลงาน 4	360	2.00	5.00	3.9917	.70607
ความสม่ำเสมอของผลงาน 5	360	2.00	5.00	4.0750	.69414
การขาดงานหรือลางาน 1	360	1.00	5.00	3.2750	.95552
การขาดงานหรือลางาน 2	360	1.00	5.00	3.1000	1.05080
การขาดงานหรือลางาน 3	360	1.00	5.00	2.8361	1.10119
การขาดงานหรือลางาน 4	360	1.00	5.00	2.8944	1.19188
การขาดงานหรือลางาน 5	360	1.00	5.00	3.0833	1.08356
การลาออกจากงานหรือขอโยกย้าย 1	360	1.00	5.00	3.1500	1.20341
การลาออกจากงานหรือขอโยกย้าย 2	360	1.00	5.00	3.1861	1.20414
การลาออกจากงานหรือขอโยกย้าย 3	360	1.00	5.00	3.1500	1.11697
การลาออกจากงานหรือขอโยกย้าย 4	360	1.00	5.00	3.4056	.95116
การลาออกจากงานหรือขอโยกย้าย 5	360	1.00	5.00	3.2556	1.14965
PERFORMANCE	360	2.20	5.00	3.9489	.60495
ABSENCE	360	1.00	5.00	3.0378	.85839
RESIGNATION	360	1.00	5.00	3.2294	.93244
TOTAL	360	2.00	5.00	3.4054	.60811
Valid N (listwise)	360				

ความสม่ำเสมอของผลงาน 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อยที่สุด	1	.3	.3	.3
น้อย	9	2.5	2.5	2.8
ปานกลาง	98	27.2	27.2	30.0
มาก	171	47.5	47.5	77.5
มากที่สุด	81	22.5	22.5	100.0
Total	360	100.0	100.0	

ความสม่ำเสมอของผลงาน 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อย	3	.8	.8	.8
ปานกลาง	82	22.8	22.8	23.6
มาก	203	56.4	56.4	80.0
มากที่สุด	72	20.0	20.0	100.0
Total	360	100.0	100.0	

ความสม่ำเสมอของผลงาน 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อย	11	3.1	3.1	3.1
ปานกลาง	99	27.5	27.5	30.6
มาก	191	53.1	53.1	83.6
มากที่สุด	59	16.4	16.4	100.0
Total	360	100.0	100.0	

ความสม่ำเสมอของผลงาน 4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อย	8	2.2	2.2	2.2
ปานกลาง	67	18.6	18.6	20.8
มาก	205	56.9	56.9	77.8
มากที่สุด	80	22.2	22.2	100.0
Total	360	100.0	100.0	

ความสม่ำเสมอของผลงาน 5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อย	4	1.1	1.1	1.1
ปานกลาง	62	17.2	17.2	18.3
มาก	197	54.7	54.7	73.1
มากที่สุด	97	26.9	26.9	100.0
Total	360	100.0	100.0	

การขาดงานหรือลางาน 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid น้อยที่สุด	16	4.4	4.4	4.4
น้อย	46	12.8	12.8	17.2
ปานกลาง	155	43.1	43.1	60.3
มาก	109	30.3	30.3	90.6
มากที่สุด	34	9.4	9.4	100.0
Total	360	100.0	100.0	

การขาดงานหรือลางาน 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยที่สุด	26	7.2	7.2	7.2
	น้อย	70	19.4	19.4	26.7
	ปานกลาง	140	38.9	38.9	65.6
	มาก	90	25.0	25.0	90.6
	มากที่สุด	34	9.4	9.4	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

การขาดงานหรือลางาน 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยที่สุด	50	13.9	13.9	13.9
	น้อย	79	21.9	21.9	35.8
	ปานกลาง	134	37.2	37.2	73.1
	มาก	74	20.6	20.6	93.6
	มากที่สุด	23	6.4	6.4	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

การขาดงานหรือลางาน 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยที่สุด	52	14.4	14.4	14.4
	น้อย	88	24.4	24.4	38.9
	ปานกลาง	98	27.2	27.2	66.1
	มาก	90	25.0	25.0	91.1
	มากที่สุด	32	8.9	8.9	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

## การขาดงานหรือลางาน 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยที่สุด	29	8.1	8.1	8.1
	น้อย	72	20.0	20.0	28.1
	ปานกลาง	137	38.1	38.1	66.1
	มาก	84	23.3	23.3	89.4
	มากที่สุด	38	10.6	10.6	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

## การลาออกจากงานหรือขอย้าย 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยที่สุด	39	10.8	10.8	10.8
	น้อย	65	18.1	18.1	28.9
	ปานกลาง	114	31.7	31.7	60.6
	มาก	87	24.2	24.2	84.7
	มากที่สุด	55	15.3	15.3	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

## การลาออกจากงานหรือขอย้าย 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยที่สุด	38	10.6	10.6	10.6
	น้อย	62	17.2	17.2	27.8
	ปานกลาง	112	31.1	31.1	58.9
	มาก	91	25.3	25.3	84.2
	มากที่สุด	57	15.8	15.8	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

## การลาออกจากงานหรือขอย้าย 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยที่สุด	33	9.2	9.2	9.2
	น้อย	60	16.7	16.7	25.8
	ปานกลาง	129	35.8	35.8	61.7
	มาก	96	26.7	26.7	88.3
	มากที่สุด	42	11.7	11.7	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

## การลาออกจากงานหรือขอย้าย 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยที่สุด	17	4.7	4.7	4.7
	น้อย	31	8.6	8.6	13.3
	ปานกลาง	138	38.3	38.3	51.7
	มาก	137	38.1	38.1	89.7
	มากที่สุด	37	10.3	10.3	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

## การลาออกจากงานหรือขอย้าย 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยที่สุด	31	8.6	8.6	8.6
	น้อย	57	15.8	15.8	24.4
	ปานกลาง	114	31.7	31.7	56.1
	มาก	105	29.2	29.2	85.3
	มากที่สุด	53	14.7	14.7	100.0
	Total	360	100.0	100.0	



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ที่แตกต่างกัน

1.1 เพศของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

Group Statistics

	เพศ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PERFORMANCE	ชาย	89	3.8854	.59764	.06335
	หญิง	271	3.9697	.60697	.03687
ABSENCE	ชาย	89	2.8787	.80545	.08538
	หญิง	271	3.0900	.87017	.05286
RESIGNATION	ชาย	89	3.1618	.87015	.09224
	หญิง	271	3.2517	.95250	.05786
TOTAL	ชาย	89	3.3086	.54730	.05801
	หญิง	271	3.4371	.62448	.03793



## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
PERFORMANCE	Equal variances assumed	.033	.857	-1.142	358	.254	-.08435	.07388	-.22963	.06094
	Equal variances not assumed			-1.151	152.032	.252	-.08435	.07330	-.22916	.06047
ABSENCE	Equal variances assumed	.207	.649	-2.024	358	.044	-.21139	.10442	-.41674	-.00603
	Equal variances not assumed			-2.105	160.698	.037	-.21139	.10042	-.40969	-.01308
RESIGNATION	Equal variances assumed	1.145	.285	-.788	358	.431	-.08986	.11398	-.31401	.13429
	Equal variances not assumed			-.825	162.675	.410	-.08986	.10888	-.30487	.12514
TOTAL	Equal variances assumed	2.343	.127	-1.735	358	.084	-.12853	.07409	-.27423	.01717
	Equal variances not assumed			-1.854	169.256	.065	-.12853	.06931	-.26537	.00830

## 1.2 อายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PERFORMANCE	Between Groups	2.092	3	.697	1.920	.126
	Within Groups	129.288	356	.363		
	Total	131.380	359			
ABSENCE	Between Groups	.405	3	.135	.182	.909
	Within Groups	264.121	356	.742		
	Total	264.526	359			
RESIGNATION	Between Groups	1.186	3	.395	.453	.716
	Within Groups	310.942	356	.873		
	Total	312.128	359			
TOTAL	Between Groups	.211	3	.070	.189	.904
	Within Groups	132.548	356	.372		
	Total	132.759	359			



1.3 สถานภาพของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PERFORMANCE	Between Groups	.861	2	.431	1.178	.309
	Within Groups	130.518	357	.366		
	Total	131.380	359			
ABSENCE	Between Groups	5.959	2	2.979	4.114	.017
	Within Groups	258.567	357	.724		
	Total	264.526	359			
RESIGNATION	Between Groups	5.254	2	2.627	3.056	.048
	Within Groups	306.874	357	.860		
	Total	312.128	359			
TOTAL	Between Groups	1.413	2	.707	1.921	.148
	Within Groups	131.345	357	.368		
	Total	132.759	359			

## Multiple Comparisons

Morale สถานภาพ

LSD

Dependent Variable	(I) สถานภาพ	(J) สถานภาพ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
PERFORMANCE	โสด	สมรส	.03023	.06526	.643	-.0981	.1586
		หย่าร้าง/หม้าย	-.24639	.17986	.172	-.6001	.1073
	สมรส	โสด	-.03023	.06526	.643	-.1586	.0981
		หย่าร้าง/หม้าย	-.27662	.18122	.128	-.6330	.0798
	หย่าร้าง/หม้าย	โสด	.24639	.17986	.172	-.1073	.6001
		สมรส	.27662	.18122	.128	-.0798	.6330
ABSENCE	โสด	สมรส	-.06544	.09185	.477	-.2461	.1152
		หย่าร้าง/หม้าย	.66529*	.25316	.009	.1674	1.1632
	สมรส	โสด	.06544	.09185	.477	-.1152	.2461
		หย่าร้าง/หม้าย	.73074*	.25507	.004	.2291	1.2324
	หย่าร้าง/หม้าย	โสด	-.66529*	.25316	.009	-1.1632	-.1674
		สมรส	-.73074*	.25507	.004	-1.2324	-.2291
RESIGNATION	โสด	สมรส	-.20094*	.10006	.045	-.3977	-.0041
		หย่าร้าง/หม้าย	.30361	.27580	.272	-.2388	.8460
	สมรส	โสด	.20094*	.10006	.045	.0041	.3977
		หย่าร้าง/หม้าย	-.50455	.27787	.070	-.0419	1.0510
	หย่าร้าง/หม้าย	โสด	-.30361	.27580	.272	-.8460	.2388
		สมรส	-.50455	.27787	.070	-1.0510	.0419
TOTAL	โสด	สมรส	-.07872	.06546	.230	-.2075	.0500
		หย่าร้าง/หม้าย	.24084	.18043	.183	-.1140	.5957
	สมรส	โสด	.07872	.06546	.230	-.0500	.2075
		หย่าร้าง/หม้าย	.31955	.18179	.080	-.0380	.6771
	หย่าร้าง/หม้าย	โสด	-.24084	.18043	.183	-.5957	.1140
		สมรส	-.31955	.18179	.080	-.6771	.0380

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

1.4 ระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PERFORMANCE	Between Groups	4.442	3	1.481	4.152	.007
	Within Groups	126.938	356	.357		
	Total	131.380	359			
ABSENCE	Between Groups	11.225	3	3.742	5.259	.001
	Within Groups	253.301	356	.712		
	Total	264.526	359			
RESIGNATION	Between Groups	7.493	3	2.498	2.919	.034
	Within Groups	304.635	356	.856		
	Total	312.128	359			
TOTAL	Between Groups	7.071	3	2.357	6.676	.000
	Within Groups	125.688	356	.353		
	Total	132.759	359			

## Multiple Comparisons

Morale ระดับการศึกษา

LSD

Dependent Variable	(I) ระดับการศึกษา	(J) ระดับการศึกษา	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
PERFORMANCE	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-.23401	.12270	.057	-.4753	.0073
		ปริญญาโท	-.45315*	.13826	.001	-.7251	-.1812
		ปริญญาเอก	-.10769	.43818	.806	-.9694	.7540
	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.23401	.12270	.057	-.0073	.4753
		ปริญญาโท	-.21914*	.08212	.008	-.3806	-.0576
		ปริญญาเอก	.12632	.42382	.766	-.7072	.9598
	ปริญญาโท	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.45315*	.13826	.001	.1812	.7251
		ปริญญาตรี	.21914*	.08212	.008	.0576	.3806
		ปริญญาเอก	.34545	.42859	.421	-.4974	1.1883
	ปริญญาเอก	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.10769	.43818	.806	-.7540	.9694
		ปริญญาตรี	-.12632	.42382	.766	-.9598	.7072
		ปริญญาโท	-.34545	.42859	.421	-1.1883	.4974
ABSENCE	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-.12695	.17332	.464	-.4678	.2139
		ปริญญาโท	-.55548*	.19531	.005	-.9396	-.1714
		ปริญญาเอก	-.66154	.61897	.286	-1.8788	.5558
	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.12695	.17332	.464	-.2139	.4678
		ปริญญาโท	-.42853*	.11600	.000	-.6567	-.2004
		ปริญญาเอก	-.53459	.59869	.373	-1.7120	.6428
	ปริญญาโท	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.55548*	.19531	.005	.1714	.9396
		ปริญญาตรี	.42853*	.11600	.000	.2004	.6567
		ปริญญาเอก	-.10606	.60543	.861	-1.2967	1.0846
	ปริญญาเอก	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.66154	.61897	.286	-.5558	1.8788
		ปริญญาตรี	.53459	.59869	.373	-.6428	1.7120
		ปริญญาโท	.10606	.60543	.861	-1.0846	1.2967

## Multiple Comparisons

Morale ระดับการศึกษา

LSD

Dependent Variable	(I) ระดับการศึกษา	(J) ระดับการศึกษา	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
RESIGNATION	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-.16356	.19008	.390	-.5374	.2103
		ปริญญาโท	-.48159*	.21419	.025	-.9028	-.0603
		ปริญญาเอก	-.88462	.67880	.193	-2.2196	.4503
	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.16356	.19008	.390	-.2103	.5374
		ปริญญาโท	-.31802*	.12721	.013	-.5682	-.0678
		ปริญญาเอก	-.72105	.65656	.273	-2.0123	.5702
	ปริญญาโท	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.48159*	.21419	.025	.0603	.9028
		ปริญญาตรี	.31802*	.12721	.013	.0678	.5682
		ปริญญาเอก	-.40303	.66395	.544	-1.7088	.9027
	ปริญญาเอก	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.88462	.67880	.193	-.4503	2.2196
		ปริญญาตรี	.72105	.65656	.273	-.5702	2.0123
		ปริญญาโท	.40303	.66395	.544	-.9027	1.7088
TOTAL	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-.17484	.12209	.153	-.4150	.0653
		ปริญญาโท	-.49674*	.13758	.000	-.7673	-.2262
		ปริญญาเอก	-.55128	.43601	.207	-1.4088	.3062
	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.17484	.12209	.153	-.0653	.4150
		ปริญญาโท	-.32190*	.08171	.000	-.4826	-.1612
		ปริญญาเอก	-.37644	.42173	.373	-1.2058	.4530
	ปริญญาโท	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.49674*	.13758	.000	.2262	.7673
		ปริญญาตรี	.32190*	.08171	.000	.1612	.4826
		ปริญญาเอก	-.05455	.42647	.898	-.8933	.7842
	ปริญญาเอก	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.55128	.43601	.207	-.3062	1.4088
		ปริญญาตรี	.37644	.42173	.373	-.4530	1.2058
		ปริญญาโท	.05455	.42647	.898	-.7842	.8933

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.



1.5 ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PERFORMANCE	Between Groups	1.812	3	.604	1.659	.176
	Within Groups	129.568	356	.364		
	Total	131.380	359			
ABSENCE	Between Groups	6.279	3	2.093	2.885	.036
	Within Groups	258.247	356	.725		
	Total	264.526	359			
RESIGNATION	Between Groups	13.164	3	4.388	5.225	.002
	Within Groups	298.964	356	.840		
	Total	312.128	359			
TOTAL	Between Groups	5.075	3	1.692	4.716	.003
	Within Groups	127.684	356	.359		
	Total	132.759	359			



## Multiple Comparisons

Morale ระยะเวลาในการทำงาน

LSD

Dependent Variable	(I) ระยะเวลาใน การทำงาน	(J) ระยะเวลาใน การทำงาน	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
PERFORMANCE	น้อยกว่า 3 ปี	3-6ปี	-.14383	.12293	.243	-.3856	.0979
		7-10ปี	.10412	.12086	.390	-.1336	.3418
		10ปีขึ้นไป	.07689	.08347	.358	-.0873	.2410
	3-6ปี	น้อยกว่า 3 ปี	.14383	.12293	.243	-.0979	.3856
		7-10ปี	.24796	.13845	.074	-.0243	.5202
		10ปีขึ้นไป	.22072 <sup>*</sup>	.10738	.041	.0095	.4319
	7-10ปี	น้อยกว่า 3 ปี	-.10412	.12086	.390	-.3418	.1336
		3-6ปี	-.24796	.13845	.074	-.5202	.0243
		10ปีขึ้นไป	-.02724	.10500	.795	-.2337	.1793
	10ปีขึ้นไป	น้อยกว่า 3 ปี	-.07689	.08347	.358	-.2410	.0873
		3-6ปี	-.22072 <sup>*</sup>	.10738	.041	-.4319	-.0095
		7-10ปี	.02724	.10500	.795	-.1793	.2337
ABSENCE	น้อยกว่า 3 ปี	3-6ปี	-.49354 <sup>*</sup>	.17355	.005	-.8348	-.1522
		7-10ปี	-.20691	.17063	.226	-.5425	.1287
		10ปีขึ้นไป	-.11551	.11784	.328	-.3473	.1162
	3-6ปี	น้อยกว่า 3 ปี	.49354 <sup>*</sup>	.17355	.005	.1522	.8348
		7-10ปี	.28663	.19546	.143	-.0978	.6710
		10ปีขึ้นไป	.37803 <sup>*</sup>	.15159	.013	.0799	.6762
	7-10ปี	น้อยกว่า 3 ปี	.20691	.17063	.226	-.1287	.5425
		3-6ปี	-.28663	.19546	.143	-.6710	.0978
		10ปีขึ้นไป	.09140	.14824	.538	-.2001	.3829
	10ปีขึ้นไป	น้อยกว่า 3 ปี	.11551	.11784	.328	-.1162	.3473
		3-6ปี	-.37803 <sup>*</sup>	.15159	.013	-.6762	-.0799
		7-10ปี	-.09140	.14824	.538	-.3829	.2001

## Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) ระยะเวลาใน การทำงาน	(J) ระยะเวลาใน การทำงาน	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
RESIGNATION	น้อยกว่า 3 ปี	3-6ปี	-.72691*	.18673	.000	-1.0941	-.3597
		7-10ปี	-.32954	.18359	.073	-.6906	.0315
		10ปีขึ้นไป	-.33035*	.12679	.010	-.5797	-.0810
	3-6ปี	น้อยกว่า 3 ปี	.72691*	.18673	.000	.3597	1.0941
		7-10ปี	.39737	.21031	.060	-.0162	.8110
		10ปีขึ้นไป	.39656*	.16310	.016	.0758	.7173
	7-10ปี	น้อยกว่า 3 ปี	.32954	.18359	.073	-.0315	.6906
		3-6ปี	-.39737	.21031	.060	-.8110	.0162
		10ปีขึ้นไป	-.00081	.15950	.996	-.3145	.3129
	10ปีขึ้นไป	น้อยกว่า 3 ปี	.33035*	.12679	.010	.0810	.5797
		3-6ปี	-.39656*	.16310	.016	-.7173	-.0758
		7-10ปี	.00081	.15950	.996	-.3129	.3145
TOTAL	น้อยกว่า 3 ปี	3-6ปี	-.45476*	.12203	.000	-.6948	-.2148
		7-10ปี	-.14411	.11998	.230	-.3801	.0918
		10ปีขึ้นไป	-.12299	.08286	.139	-.2860	.0400
	3-6ปี	น้อยกว่า 3 ปี	.45476*	.12203	.000	.2148	.6948
		7-10ปี	.31065*	.13744	.024	.0404	.5809
		10ปีขึ้นไป	.33177*	.10659	.002	.1221	.5414
	7-10ปี	น้อยกว่า 3 ปี	.14411	.11998	.230	-.0918	.3801
		3-6ปี	-.31065*	.13744	.024	-.5809	-.0404
		10ปีขึ้นไป	.02112	.10423	.840	-.1839	.2261
	10ปีขึ้นไป	น้อยกว่า 3 ปี	.12299	.08286	.139	-.0400	.2860
		3-6ปี	-.33177*	.10659	.002	-.5414	-.1221
		7-10ปี	-.02112	.10423	.840	-.2261	.1839

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

1.6 ระดับเงินเดือนของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PERFORMANCE	Between Groups	.864	4	.216	.588	.672
	Within Groups	130.516	355	.368		
	Total	131.380	359			
ABSENCE	Between Groups	1.575	4	.394	.532	.713
	Within Groups	262.951	355	.741		
	Total	264.526	359			
RESIGNATION	Between Groups	4.729	4	1.182	1.365	.245
	Within Groups	307.399	355	.866		
	Total	312.128	359			
TOTAL	Between Groups	1.423	4	.356	.961	.429
	Within Groups	131.336	355	.370		
	Total	132.759	359			

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

2.1 ภาวะผู้นำแบบชี้หน้ามีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

Correlations

		DIRECTIVE	TOTAL
DIRECTIVE	Pearson Correlation	1	.263**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	360	360
TOTAL	Pearson Correlation	.263**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	360	360

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

Correlations

		SUPPORTIVE	TOTAL
SUPPORTIVE	Pearson Correlation	1	.251**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	360	360
TOTAL	Pearson Correlation	.251**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	360	360

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

Correlations

		PARTICIPATIVE	TOTAL
PARTICIPATIVE	Pearson Correlation	1	.233**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	360	360
TOTAL	Pearson Correlation	.233**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	360	360

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

Correlations

		ACHIEVEMENT	TOTAL
ACHIEVEMENT	Pearson Correlation	1	.302**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	360	360
TOTAL	Pearson Correlation	.302**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	360	360

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวศิริภัทร คุณฤวิวัฒน์
วัน เดือน ปีเกิด	15 ตุลาคม 2531
ที่อยู่	969/348 หมู่บ้านภัสสร4 ซอย 59 ถนนรังสิต-นครนายก ตำบลประชาธิปัตย์ อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี 12130
การศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการเงิน มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ปี พ.ศ. 2554
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ.2555 - ปัจจุบัน ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

