

ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

นางสาวศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์¹ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เขมมาวีร์ รักษ์ชูชีพ²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน (สำนักงานใหญ่) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานธนาคารออมสิน (สำนักงานใหญ่) ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 360 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือค่าความถี่ 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

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

Miss Siripat Dutsadeewiwat and Assistant Professor Dr.Khemaree Rugchoochip

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

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

² อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

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 moral

บทนำ (Introduction)

ภายใต้สภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง นวัตกรรมใหม่ ๆ ของเทคโนโลยี และในอนาคตอันใกล้จะมีการเปิดการค้าเสรีอาเซียน หรือ ที่เรียกว่าประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้ภาวะการแข่งขันกันระหว่างองค์กรธุรกิจทั้งภาครัฐและเอกชน ยิ่งทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ทำให้องค์กรจำนวนมากจำเป็นต้องปรับโครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ธุรกิจของตนเองนั้นสามารถแข่งขันกับคู่แข่ง และอยู่รอดเติบโตต่อไปได้ในอนาคต ซึ่งการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรใด ๆ มีความจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหารจัดการ 7 ประการ (7M's) ได้แก่ Man (คน), Money (เงิน), Material (วัสดุ), Management (การบริหารจัดการ), Machine (เครื่องจักร หรือเครื่องมือ), Marketing(การตลาด) และ Morale (ขวัญและกำลังใจ) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและการอยู่รอดขององค์กร คือ ผู้นำและบุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากเป็นแรงขับเคลื่อนที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อาจกล่าวได้ว่าทั้งสองส่วนมีความสัมพันธ์กัน คือ ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล การสอนงาน การจูงใจ และการลดบันดาลใจบุคลากร ภาวะผู้นำมีลักษณะครอบคลุม คือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและบุคคลอื่น เป็นความสัมพันธ์ที่มีลักษณะของการใช้อิทธิพล หรือการชี้นำซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายหลัก เพื่อความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ ลักษณะของภาวะผู้นำมีหลายรูปแบบ และมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ผู้นำในองค์กรสามารถนำรูปแบบภาวะผู้นำที่หลากหลายไปใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสม โดยรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมนั้น จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ลักษณะของงาน และความต้องการของบุคคลในองค์กร นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น สามารถกระตุ้นและจูงใจสมาชิกในองค์กร ให้นำศักยภาพในตัวที่มีอยู่ ออกมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยหากพนักงานมีความรู้ความสามารถ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการเสริมสร้างแรงจูงใจอย่างสม่ำเสมอ ก็จะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร เกิดจากการสร้างแรงจูงใจ และพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดมาจากแรงจูงใจ ดังนั้นแรงจูงใจจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลโดยตรง ขวัญและกำลังใจของพนักงานแต่ละบุคคลเป็นภาวะทางจิตใจของบุคคลนั้น เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับสิ่ง ๆ หนึ่ง เช่น ความรู้สึกต่อองค์กร ถ้าระดับขวัญและกำลังใจของบุคคลสูง บุคคลนั้นจะมีความรู้สึที่ดีต่อองค์กร มองโลกในแง่ดี มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และจะทำงานด้วยความขยันขันแข็ง ทำงานได้ดีมากขึ้นกว่าเดิม ตรงกันข้ามเมื่อบุคคลมีขวัญและกำลังใจต่ำ บุคคลเหล่านั้นก็จะมีเจตคติในทางลบกับการทำงานของตนเอง ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นต้องเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กร เพราะขวัญและกำลังใจมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน คนที่มีความรู้ความสามารถดี แต่ถ้าขวัญและกำลังใจไม่ดี ก็จะไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ จึงมีความจำเป็นที่ผู้นำควรให้ความสำคัญถึงคุณค่าของจิตใจของสมาชิกภายในองค์กรหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้น ทั้งเป็นรายบุคคล และกลุ่มบุคคลโดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลมากขึ้น

ดังนั้นปัจจัยในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจประการหนึ่ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้บังคับบัญชาวางตัวเป็นมิตร สร้างบรรยากาศเป็นกันเอง มีความเข้าใจเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาเอาใจใส่ความเป็นอยู่ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ย่อมทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความสุข มีชีวิตชีวาจะช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี แต่ผู้นำในการทำงานนั้นมีหลายรูปแบบ อาทิเช่น ผู้นำแบบชี้นำ หรือแบบบงการ (Directive leaders), ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leaders), ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement-oriented leader) ซึ่งการเป็นผู้นำที่เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความพอใจจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงมีความต้องการจะศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ เพื่อนำผลการวิจัยในครั้งนี้มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรและปรับปรุงขวัญ

กำลังใจในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นการส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และใช้ความสามารถที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด

วัตถุประสงค์

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

ประโยชน์ที่จะได้รับ

1. ทราบถึงภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่
2. ทราบถึงระดับภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่
3. ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่
4. สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology)

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 การขาดงาน หรือลางาน และการลาออกจากงานหรือขอย้าย
2. ขอบเขตด้านพื้นที่และประชากรกลุ่มตัวอย่าง ศึกษาพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ โดยในการเก็บข้อมูลการวิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 360 คน
3. ขอบเขตด้านระยะเวลาการทำวิจัย คือ ตั้งแต่เดือน ธันวาคม 2555 - มีนาคม 2556

สมมติฐานของการวิจัย

การศึกษาระดับภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ข้อสมมติฐานสำหรับการศึกษาวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

กรอบแนวคิดในการวิจัย

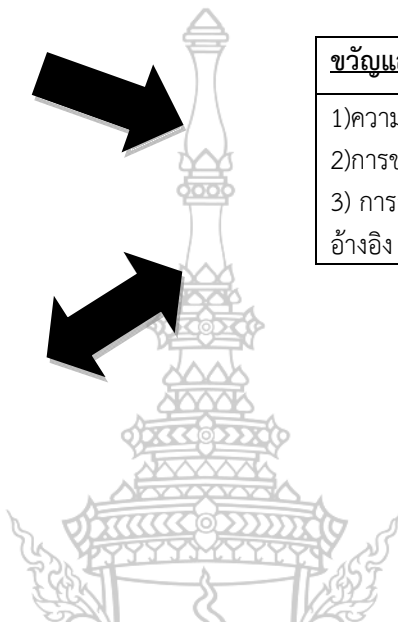
ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

ปัจจัยส่วนบุคคล
1) เพศ
2) อายุ
3) สถานภาพ
4) ระดับการศึกษา
5) ระยะเวลาในการทำงาน
6) ระดับเงินเดือน

ภาวะผู้นำ
1) ผู้นำแบบชี้แนะ
2) ผู้นำแบบสนับสนุน
3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม
4) ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ
อ้างอิง : ทฤษฎีของโรเบิร์ต เฮาส์

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
1) ความสม่ำเสมอของผลงาน
2) การขาดงานหรือลางาน
3) การลาออกจากงานหรือขอยกย้าย
อ้างอิง : พูลสุข สังข์รุ่ง(2550 : 167)



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการวิเคราะห์

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม(Questionnaire)เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 360 คนซึ่งแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับเงินเดือน

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ผู้นำแบบชี้แนะผู้นำแบบสนับสนุนผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ

ส่วนที่ 3 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยแบ่งตามมาตรการสำหรับวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ได้แก่ ความสม่ำเสมอของผลงานการขาดงานหรือลางาน และการลาออกจากงานหรือขอยกย้ายงาน

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำและขวัญกำลังใจในการทำงาน

ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่ได้ไปทดสอบใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นใช้สถิติหาค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับได้เท่ากับ 0.907 แสดงว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้ได้

การเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 แหล่ง ได้แก่ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ งานวิจัย และทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ข้อมูลที่ได้ดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการแจกแบบสอบถามให้พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ จำนวน 360 ชุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

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 t-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 (ขจิตรรพคมขำ, 2554 : 33)

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล (Results and Discussion)

ผลการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ จากกลุ่มตัวอย่าง 360 คน พบว่า

ส่วน 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 40 - 49 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี ระยะเวลาในการทำงาน 10 ขึ้นไป และระดับเงินเดือน 45,000 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.02 รองลงมาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำแบบชี้แนะมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 4.00 เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่ามีค่าเท่ากับ 0.739 และ 0.615 ตามลำดับ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.76

ส่วนที่ 3 ข้อมูลขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านความสม่ำเสมอของผลงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 รองลงมาด้านการลาออกจากการหรือขอโยกย้าย และด้านการขาดงานหรือลางาน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 และ 3.03 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ที่แตกต่างกัน

1.1 เพศของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการขาดงานหรือลางานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

1.2 อายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.3 สถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการขาดงานหรือลางาน และด้านการลาออกจากการหรือขอโยกย้ายที่แตกต่างกัน 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 ภาวะผู้นำแบบชี้หน้ามีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

2.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

2.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

2.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

ลำดับที่	สมมติฐาน	สถิติที่ใช้	Sig.	ผลการทดสอบ
1.1	เพศของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน	Independent Sample t-test	0.084	ปฏิเสธ
1.2	อายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน	One way ANOVA	0.904	ปฏิเสธ
1.3	สถานภาพของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน	One way ANOVA	0.148	ปฏิเสธ
1.4	ระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน	One way ANOVA	0.000*	ยอมรับ
1.5	ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน	One way ANOVA	0.003*	ยอมรับ
1.6	ระดับเงินเดือนของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน	One way ANOVA	0.429	ปฏิเสธ
2.1	ภาวะผู้นำแบบชี้หน้ามีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	Correlation	0.000**	ยอมรับ
2.2	ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	Correlation	0.000**	ยอมรับ
2.3	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	Correlation	0.000**	ยอมรับ
2.4	ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	Correlation	0.000**	ยอมรับ

อภิปรายผล

จากการศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ จากการวิเคราะห์ผลของข้อมูลสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุและระดับเงินเดือนของพนักงานธนาคารออมสินที่ต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะอายุและระดับเงินเดือนไม่มีผลต่อความคิดเห็น ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ครุณี แซ่ลิ้ม (2553) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน

2. ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับดังนี้ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (4.02) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (4.00) ภาวะผู้นำแบบชี้หน้า (4.00) และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (3.76) ซึ่งหมายความว่า ผู้นำที่ให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุน มีพฤติกรรมเป็นมิตรที่ผู้ร่วมงานสามารถเข้าถึงได้ง่าย ให้ความเสมอภาคและให้การนับถือต่อ

ศักดิ์ศรีของผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ นอกจากนั้นผู้นำที่มีพฤติกรรมในการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดการมีส่วนร่วมในปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจในตนเองที่ได้แสดงความสามารถของตนเองรวมทั้งมีอิสระทางด้านความคิด (โรเบิร์ต เฮาส์, 1974 อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2552) จะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิตต์สุมน พรมงศ์วัฒน์ (2552) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและกำลังใจของบุคลากร ในสถาบันสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุนิดา แสงวิเชียร (2551) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถานีดารวจภูธรเมืองราชบุรี ในภาพรวมพบว่า ความเห็นอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุนันทา ไทยเดช (2545) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

3. ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านความสม่ำเสมอของผลงานอยู่ในระดับมาก รองลงมา ด้านการขาดงานหรือลางาน และด้านการลาออกจากงานหรือขอยกย้ายอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่าง มีความกระตือรือร้นและความตั้งใจในการทำงาน มีการมอบหมายงานในหน้าที่อย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ ผลงานที่ได้ตรงตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้และมีผลงานความสม่ำเสมอ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กำพล กลั่นสิริภรณ์ (2552) ที่ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลดุสิต ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ มงคล ปันจาด (2550) ที่ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดอุดรธานี 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 ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมีการกำหนดเป้าหมายที่ทำหายความสามารถสูงเกินไปและคาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาจะทำงานได้ในระดับที่ดีที่สุด ส่วนภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด อาจเนื่องมาจากพฤติกรรมของผู้นำที่มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน แต่ไม่ได้คำนึงถึงวิธีที่จะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่แท้จริง พนักงานจึงมีส่วนร่วมมากขึ้นแต่ระดับขวัญและกำลังใจยังคงเท่าเดิม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของจิตต์สุมน พรมงศ์วัฒน์ (2552) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและกำลังใจของบุคลากร ในสถาบันสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและกำลังใจของบุคลากร มีความสัมพันธ์กันในทางบวก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุนิดา แสงวิเชียร (2551) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถานีดารวจภูธรเมืองราชบุรี ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของสถานีดารวจภูธรเมืองราชบุรีมีความสัมพันธ์ทางบวก

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 4 แบบคือ ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ โดยภาพรวมของ

ภาวะผู้นำอยู่ระดับมาก แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จอยู่ในระดับน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหาร ควรมีการเพิ่มการอบรมให้ความรู้และทักษะในการเป็นผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพ สามารถปรับแนวคิดและมุมมองให้กว้าง เพื่อที่จะสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อีกทั้งนำความรู้หรือประสบการณ์ต่าง ๆ มาถ่ายทอดให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในตนเอง เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถเป็นผู้นำที่ดีต่อไปในอนาคตได้

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

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

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

บทสรุป (Conclusion)

จากการศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ สามารถสรุปได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากซึ่งภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานมากที่สุดรองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ตามลำดับ และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำทุกด้านการศึกษาครั้งนี้มุ่งหวังที่จะสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดังนั้นหากองค์กรทราบภาวะผู้นำแบบใดที่จะเพิ่มหรือลดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติของพนักงาน แล้วนำลักษณะของผู้นำแต่ละแบบมาปรับใช้ในสถานการณ์ต่างๆ กัน เพื่อรักษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้อยู่ในระดับที่ดี ก็จะทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานและสร้างสรรค์ผลงานให้มีประสิทธิภาพตรงตามนโยบายหลักของธนาคารต่อไป

เอกสารอ้างอิง (Reference)

- กำพล กลั่นกลกรณ. 2553. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลดุสิต. สารนิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ขจิตพร คมขำ. 2554. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. วิชาเอกการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- จิตต์สุมน พรมงควัฒน์. 2552. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและกำลังใจของบุคลากรในสถาบันสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอำนวยการศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ดรณี แซ่ลิ้ม. 2553. ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พลสุข สังข์รุ่ง. 2550. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 10. นนทบุรี : บริษัท บี เค อินเตอร์พรีนท์ จำกัด.

- มงคล บั้นจาด. 2550. **ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดอุดรดิตถ์**. ปรินญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.สาขาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.
- มะลิวรรณ ศรีโพธา. 2554. **ปัจจัยเสริมสร้างขวัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดพิจิตร**. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. วิชาเอกการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ผู้แปล. 2552. **พฤติกรรมองค์การ = Organizational Behavior**. โดย Stephen P. Robbins. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ : บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.
- สุนิดา แสงวิเชียร. 2551. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถานีตำรวจภูธรเมืองราชบุรี**. ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. รัฐประศาสนศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุนันทา ไทยเดช. 2545. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี**. ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สุพิชฌาย์ เรืองแจ้. 2550. **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ**. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. การบริหารงานยุติธรรม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- House, Robert. 1996. "Path-goal theory of leadership: Lesson, legacy, and a reformulated theory." *Leadership Quarterly*, 7, 323-352.

