

ภาวะผู้นำส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานกรณีศึกษา : พนักงานราชการ
Leadership Affects to Morale and Performance :
A Case Study of Government Office

สาลินี ชัยวัฒน์พร* ปรัชญเมธีดล กุลโท*
Salinee Chaiwattanaporn* Prachmethedol *
นักวิชาการอิสระ*
Independent Academic*

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ ข้าราชการตำรวจสังกัดสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ โดยใช้วิธีศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 169 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ Independent t-test, One-way ANOVA หากพบความแตกต่างจะทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD (Least Significant Difference) และทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการตำรวจสังกัดสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ยังพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับชั้นยศ ที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนสถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน.

Abstract

The purpose of this study is to the leadership affects to morale and performance at the Office of Strategic Police and study is to the relationship between leadership and morale in practice. The samples consisted of 169 police officers. Survey questionnaire is used as instrument for data collection. Descriptive statistics was used for data analysis and inferential statics used for hypothesis testing included t-test, One-way ANOVA, and Pearson's Correlation Coefficient.

The results revealed that leaderships of supervisors effect on the police officers at high level while overall work morale of the officers is at medium level. The results also revealed that directive, supportive, participative, and achievement-oriented leaderships are positively related to the work morale at lower-middle level in every aspect. Finally, the results illustrated that

the polices with different gender, age, marital status, education, time, and rank have no different effect on work morale of the officers while the different level of education and work duration significantly affected on the work morale.

Keywords: Leadership, Work motivation.

บทนำ

ปัจจุบันสถานการณ์ของโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้านองค์กร ทุกองค์กรต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ระดับ ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร นวัตกรรมใหม่ๆ ของเทคโนโลยี และประเทศไทยได้เข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนซึ่งส่งผลให้การบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบันต้องเปลี่ยนแปลงไป องค์กรจำเป็นต้องปรับโครงสร้างและและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้และความชำนาญ ซึ่งการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรใด ๆ ต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหารจัดการ 7 ประการ (7M's) ได้แก่ Man (คน), Money (เงิน), Material (วัสดุ), Management (การบริหารจัดการ), Machine (เครื่องจักรหรือเครื่องมือ), Marketing (การตลาด) และ Morale (ขวัญและกำลังใจ) แม้ว่าองค์กรจะมีวิธีการหรือแนวทางในการบริหารจัดการในรูปแบบต่างๆ แต่องค์กรส่วนใหญ่ยังประสบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์อยู่ ซึ่งในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องอาศัยทรัพยากรเป็นที่ยอมรับกัน ซึ่งคนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกขั้นตอนของการบริหาร ถ้าได้คนดี มีความขยันและกระตือรือร้น และมีความรับผิดชอบในหน้าที่ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพสูง ในทางกลับกันถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความเบื่อหน่าย ขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ส่งผลให้เห็นถึงปัญหาการลาออก ปัญหาการขาดลามาสาย ทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ ปัญหาเหล่านี้กลายเป็นปัญหาที่องค์กรต้องให้ความสำคัญทั้งในเรื่องขวัญกำลังใจในการทำงาน (ศจี อนันต์นพคุณ, 2543. การบริหารงาน. สืบค้นวันที่ 17 สิงหาคม 2561 จาก www.smethailandclub.com/trick-2522-id.html).

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติ ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ในองค์กร และแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติที่ให้ความร่วมมือ ร่วมใจกันทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีความอบอุ่นในการทำงาน มีความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจ ในองค์กรหรือหน่วยงานของตน อีกทั้งมีความมั่นใจเกี่ยวกับอนาคตในการทำงานพฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยขวัญและกำลังใจของแต่ละคนจะก่อให้เกิดการเพิ่มพลังในการทำงานให้สูงขึ้น เป้าหมายที่แท้จริงขององค์กรที่ได้รับการตอบสนองคือ ผลผลิตสูงและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ การส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรมีขวัญและกำลังใจสูงสุดจึงเป็นหน้าที่สำคัญของงานบริหารบุคคล (กฤษณา ศักดิ์ศรี, 2534)

นอกจากขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญในลำดับต้นแล้ว รองลงมาคือลักษณะของผู้นำ ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และมีศักยภาพในการทำงานมีผลทำให้บุคคลากร พนักงานในองค์กรให้การยอมรับในตัวบุคคลนั้นๆ แต่ในปัจจุบันนี้ประสบการณ์การทำงานของหัวหน้างาน ความรู้ ความสามารถด้านการจัดการ การบริหารงานยังไม่เพียงพอทำให้การออกคำสั่งเพื่อมอบหมายงานยังไม่เหมาะสมไม่สามารถกระตุ้น หรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ทิมมิกา เครือเนตร, 2552) รวมถึงความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารในการทำงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเสริมสร้างและพัฒนาพนักงานระดับ

หัวหน้างาน หรือผู้นำสนับสนุนการทำงานเพิ่มองค์ความรู้และศักยภาพในการเป็นผู้นำเพื่อบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร ซึ่งการเป็นผู้นำในการทำงานนั้นมีหลายแบบ ได้แก่ ผู้นำแบบชี้แนะ หรือ แบบบงการ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ซึ่งการเป็นผู้นำที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความพอใจ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และทุ่มเท นอกจากนี้ภาวะผู้นำที่เป็นปัจจัยสำคัญแล้ว พนักงานระดับปฏิบัติการถือเป็นบุคคลากร ที่มีปริมาณมากที่สุด และเป็นหัวใจหลักขององค์กร กล่าวได้ว่า มนุษย์นั้นเป็นทรัพยากรที่มีชีวิต จิตใจ มีความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญในงานและทักษะที่ต่างกัน การที่องค์กรจะสามารถนำศักยภาพในแต่ละบุคคลออกมาใช้ออกมาได้อย่างเต็มที่และสร้างแรงจูงใจ ถือได้ว่าแรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญกับองค์กร เนื่องแรงจูงใจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์เพื่อไปสู่เป้าหมาย (ศิริไล กุลทรัพย์ศุทธรา, 2552) ดังนั้น การสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีนั้นถือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญเพื่อเพิ่มผลประกอบการกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (Domjan, 1996)

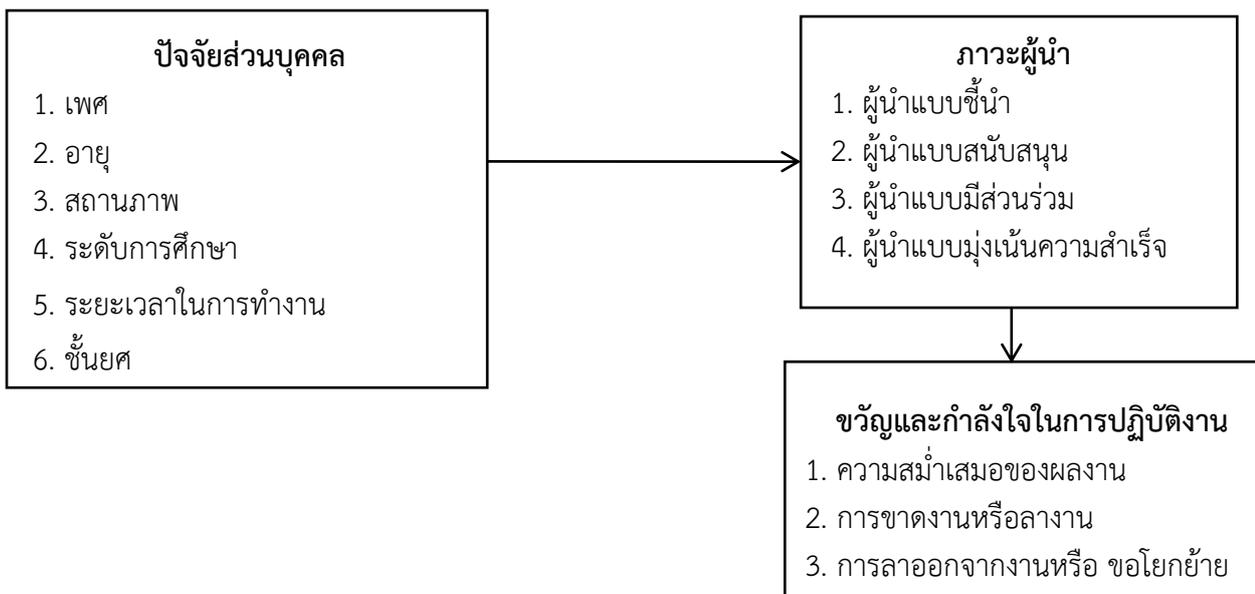
ผู้วิจัยจึงมีความต้องการที่จะศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ เพื่อนำผลการวิจัยในครั้งนี้มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรและปรับปรุงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น อันเป็นการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด นำไปสู่แนวทางในการบำรุงขวัญ และวางแผนปรับปรุงคุณภาพการทำงานของบุคลากรต่อไป

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 (H₁) ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัด สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานที่ 2 (H₂) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัด สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ

กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

เนื้อหาในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ

ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

ในกรณีการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative analysis) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการตำรวจสังกัดสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง 292 ราย โดยขนาดของกลุ่มตัวอย่างทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนได้ ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คำนวณกลุ่มตัวอย่างได้จากสูตร Taro-Yamne (1970) มีระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน ร้อยละ 5 ดังนั้น ได้กลุ่มตัวอย่างของข้าราชการตำรวจ สังกัดสำนักงาน ยุทธศาสตร์ตำรวจ เป็นจำนวน 169 ราย

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย เพื่อเก็บข้อมูลของผู้ที่ปฏิบัติงานในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งลักษณะของคำถามเป็นแบบปลายปิด แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะในการทำงาน ตำแหน่ง ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยลักษณะของข้อคำถามจะแบ่งตามภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยลักษณะข้อคำถามจะแบ่งตามมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งกำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามโดยมาตราวัด 5 ระดับ ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคือ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด เป็นลำดับ ไปจนถึงระดับที่ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด และใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย 5 ระดับโดยใช้ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึงความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด และค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด โดยผ่านการตรวจสอบผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้ค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (IOC) หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้และนำไปวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.806

วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

1) สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) การแจกแจงความถี่ และค่าสถิติร้อยละ ใช้อธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการตำรวจ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และชั้นยศ โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้อธิบายข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2) สถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) ใช้สถิติ t-test (independent samples test) ทดสอบเปรียบเทียบระหว่างค่าเฉลี่ยของ ตัวแปรอิสระ ซึ่งจำแนกเป็น 2 กลุ่ม ใช้สถิติ f-test (ANOVA) ทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรอิสระ ซึ่งจำแนกมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป และกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีLSD (least significant difference) ใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (pearson product moment correlation coefficient) ในการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรอยู่ในช่วง -1 ถึง 1การแปลความหมายของข้อมูล เพื่อจัดระดับความสัมพันธ์แบ่งออกเป็นช่วง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของข้าราชการตำรวจ สังกัด สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 73.3 มีอายุ ต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 35.8 มีสถานภาพโสด จำนวน 102 คิดเป็นร้อยละ 61.8 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 60.6 มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 43.6 ระดับชั้นยศ จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 59.4

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการตำรวจ สังกัดสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบต่างๆ ที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อธิบายได้ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวม 4.22 พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ข้าราชการตำรวจ สังกัด สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจมีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบชี้แนะในเรื่องการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน รองลงมา คือ สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ และมีการวางแผน กำหนดระยะเวลาในการทำงานไว้ล่วงหน้า และปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 4.40, 4.17, 4.17 ตามลำดับ

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยรวม 4.27 พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ข้าราชการตำรวจ สังกัด สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจมีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบสนับสนุนในเรื่องทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจ และไว้วางใจในการทำงาน รองลงมา คือ มีการปฏิบัติระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันอย่างเสมอภาค และทราบถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 4.49, 4.26, 4.07 ตามลำดับ

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวม 4.02 พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ข้าราชการตำรวจ สังกัด สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจมีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบมีส่วนร่วมในเรื่องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ รองลงมา คือ ยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน ก่อนการตัดสินใจ และมีการประชุมปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.12, 4.09, 3.85 ตามลำดับ

ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวม 3.64 พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ข้าราชการตำรวจ สังกัด สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจมีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จในเรื่องมีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของตนเองบ่อย ๆ และการทำงานไม่เน้นกฎระเบียบ วิธีการแต่เน้นผลสำเร็จในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.99, 3.56, 3.38 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการตำรวจ สังกัด สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยอธิบายได้ดังนี้

ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.12 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ข้าราชการตำรวจ สังกัด สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจมีความคิดเห็นต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน ในเรื่องในการปฏิบัติงาน คำสั่งของผู้บังคับบัญชา มีความชัดเจน รองลงมา คือ มีความร่วมมือกันในการและมีความบกพร่องของงานน้อยลง มีค่าเฉลี่ย 4.29, 4.23, 3.85 ตามลำดับ

ด้านการขาดงานหรือลางาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.904 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ข้าราชการตำรวจ สังกัด สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจมีความคิดเห็นต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการขาดงานหรือลางาน ในเรื่อง งานที่ทำมีความซ้ำซากจำเจ รองลงมา คือ ท่านไม่พอใจกับค่าตอบแทน หรือรายได้ และมีปัญหาด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.35, 3.27, 1.84 ตามลำดับ

ด้านการลาออกจากงานหรือขอยกย้าย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.92 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้าราชการตำรวจ สังกัด สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจมีความคิดเห็นต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการลาออกจากงานหรือขอยกย้ายในเรื่องท่านพอใจกับผู้บังคับบัญชาในปัจจุบัน รองลงมา คือ ท่านคิดอยากย้ายหน่วยงาน และเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถให้ความช่วยเหลือหรือแนะนำ ท่านได้ มีค่าเฉลี่ย 3.48, 3.21, 2.59 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัด สำนักงานยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05 แสดงดังตาราง 1

ขวัญและกำลังใจในการทำงาน	เพศ	อายุ	สถานภาพ	การศึกษา	เวลาการทำงาน	ชั้นยศ
1.ความสม่ำเสมอของผลงาน	0.261	0.152	0.547	0.644	0.367	0.494
2.การขาดงานหรือลางาน	0.946	0.450	0.178	0.799	0.236	0.344
3. การลาออกจากงานหรือขอยกย้าย	0.595	0.109	0.047*	0.206	0.151	0.052

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า

- 1) ความแตกต่างระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลด้านเพศมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
- 2) ความแตกต่างระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลด้านอายุมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
- 3) ความแตกต่างระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลด้านสถานภาพมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการลาออกจากงานหรือขอยกย้ายที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้
- 4) ความแตกต่างระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษามีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
- 5) ความแตกต่างระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลด้านระยะเวลาในการทำงานมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
- 6) ความแตกต่างระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลด้านชั้นยศมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัด สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ แสดงดังตาราง 2

ประเภทภาวะผู้นำ	R	Sig	แปลผล
1. ผู้นำแบบชี้แนะ	0.725	0.000	ค่อนข้างสูง
2. ผู้นำแบบสนับสนุน	0.846	0.000	สูงมาก
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	0.872	0.000	สูงมาก
4. ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ	0.714	0.000	ค่อนข้างสูง

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า

1) ผู้นำแบบชี้แนะมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัด สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ โดยทดสอบด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ได้ค่า r เท่ากับ 0.846 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับสูงมาก

2) ผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัด สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ โดยทดสอบด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ได้ค่า r เท่ากับ 0.872 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับสูงมาก

3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัด สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ โดยทดสอบด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ได้ค่า r เท่ากับ 0.872 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับสูงมาก

4) ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัด สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ได้ค่า r เท่ากับ 0.714 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

การอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัด สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และชั้นยศของข้าราชการตำรวจ สังกัด สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เป็นเพราะเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และตำแหน่งไม่มีผลต่อความคิดเห็น ความรู้สึกของพนักงานเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิริศพร เปรื่องเวทย์ (2549) วิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารชั้นประทวน และลูกจ้าง ที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่: ศึกษากรณี โรงเรียนสื่อสารทหารเรือ ผลการศึกษาพบว่าขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจของบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ มีทั้งความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก และระดับปานกลาง บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ส่วนใหญ่จะมีขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และยังพบว่าโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ การปกครองบังคับบัญชา ความเสมอภาคในหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจในหน้าที่ ความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะงานที่รับผิดชอบ และ การรับรู้ต่อความสำเร็จในงาน มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีอายุ ต่างกัน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และ โอกาส ก้าวหน้าในอาชีพ การปกครองบังคับบัญชา ความเสมอภาคในหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจในหน้าที่ ความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะงานที่รับผิดชอบ และการรับรู้ต่อความสำเร็จในงาน เป็นปัจจัยที่มีต่อผลต่อขวัญกำลังใจใน การปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ทิพย์ประภา ทองสี (2551) ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและ ลูกจ้างเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรีจังหวัด ชลบุรีมีการศึกษาพบว่าระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบล เสมีด ในภาพรวม อยู่ในระดับสูงมากในทุกกิจกรรม ด้านสภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง ด้าน ความพึงพอใจของรายได้ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน ด้านสวัสดิการของข้าราชการและลูกจ้าง ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้าน ความพึงพอใจในงานจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ข้าราชการและลูกจ้างที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ 0.05 ข้าราชการที่มีอายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน มีชั้นยศมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกันขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัด สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับ ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ค่าเฉลี่ย 4.27 ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ค่าเฉลี่ย 4.22 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ค่าเฉลี่ย 4.02 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ค่าเฉลี่ย 3.64 ซึ่งหมายความว่า ผู้นำที่ให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน มีพฤติกรรมเป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย ให้ความเสมอภาคสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจในตนเองที่ได้มีอิสระทางความคิด ตลอดจนสามารถแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2555) จะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์ (2555) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ผลการศึกษา พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบต่างๆ ที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรางคณา กาญจนพาที (2556) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำและผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร :

กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำในภาพรวมมีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก

3. ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัด สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสม่ำเสมอของผลงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาด้านการลาออกจางานหรือขอยกย้าย และด้านการขาดงานหรือลางานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่าง มีความกระตือรือร้นและความตั้งใจในการทำงาน มีการมอบหมายงานในหน้าที่อย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ ผลงานที่ได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรรณชัย นิลบุตร (2553) ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน สถานีตำรวจภูธรเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจชั้นประทวน สถานีตำรวจภูธรเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะงานด้านการบริหารและการปกครองบังคับบัญชา และสุดท้ายคือด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านผู้นำแบบชี้นำ ด้านผู้นำ แบบสนับสนุน ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม และด้านผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สูงที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ร่วมงาน ให้การสนับสนุน เป็นมิตร ผู้ร่วมงานเข้าถึงได้ง่าย รู้จักการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร การจูงใจการทำงาน เพื่อที่จะได้ปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในองค์กร และการทำงานเป็นอย่างดี ส่วนภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาไม่ได้กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือ อาจสูงเกินไป และคาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาจะทำงานได้ในระดับที่ดีที่สุด สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิตต์สุนทร พรหมคลวัฒน์ (2552) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและกำลังใจของภาวะผู้นำของผู้บริหารบุคลากร ในสถาบันสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ อาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งผลของการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญ และกำลังใจของบุคลากร มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลนิษฐ์ ฐัญญู (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ผลการศึกษาพบว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทุกแบบมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในทางบวก โดยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์มากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำให้สามารถนำผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมให้ผู้นำและบุคลากรในหน่วยงานเกิดพฤติกรรมความสุขในการทำงานที่ยั่งยืน และเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานได้โดยหน่วยงานจะต้องให้ความสนใจถึงปัจจัยจูงใจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่มนุษย์ต้องการแล้ว ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน อาทิ นโยบายเป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้ การมีสัมพันธภาพร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน การมีผู้นำที่ดี ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องมีความรู้ และ

ความเข้าใจในระบบ งานต่างๆ ของงานในหน้าที่เป็นอย่างดีแล้ว และจะต้องมีคุณสมบัติของการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีมุมมองและทัศนคติเกี่ยวกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ถูกต้อง รวมทั้งมีแนวทางที่สร้างสรรค์ในการปกครองบังคับบัญชาลูกน้อง เพื่อบริหารงาน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

บรรณานุกรม

- กฤษณา ศักดิ์ศรี. (2534). **มนุษย์สัมพันธ์**. กรุงเทพฯ: อักษรวิทยาวิทยา.
- กุลนิษฐ์ ฐัญญู. (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3**. ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จิตต์สุมน พรมงควัฒน์. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและกำลังใจของบุคลากรในสถาบันสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี**. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ดรุณี แซ่ลิ้ม. (2553). **ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน**. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทิพย์ประภา ทองสี (2551). **ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาล ตำบลเสม็ดอำเภอเมืองชลบุรีจังหวัดชลบุรี**. ปรินญาพิเศษมหาบัณฑิตรัฐประศาสนศาสตร์วิทยาลัยการปกครองมหาวิทยาลัยบูรพา
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : บริษัท ทริปเพิ้ลกรุ๊ป จำกัด.
- พีรศศร เป็รื่องเวทย์. (2549). **ขวัญและกำลังใจของนายทหารชั้นประทวนและลูกจ้าง อิทธิพลของการปฏิบัติหน้าที่: กรณีศึกษาโรงเรียนสื่อสารทหารเรือ**. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตการบริหารทั่วไป. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ไพลิน ชัยตรี. (2554). **รูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของ พนักงานฝ่ายวิศวกรรม บริษัท เอปซี จำกัด**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทิมมิกา เครือเนตร. (2552). **ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานของ บริษัท ไทยฟู้ดส์กรุ๊ป จำกัด**. วิทยานิพนธ์ปรินญาโท. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2555). **พฤติกรรมองค์การ โดย Stephen P.Robbins**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด
- วรรณชัย นิลบุตร. (2553). **ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน สถานีตำรวจภูธรเมือง ร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด**. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม.

- วรางคณา กาญจนพาทิ. (2556). **ภาวะผู้นำและผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร : กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย**. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. วิชาเอกการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ศจี อนันต์นพคุณ. (2543). **การบริหารงาน**. สืบค้นวันที่ 17 สิงหาคม 2561 จาก www.smethailandclub.com/trick-2522-id.html.
- ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์. (2555). **ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่**. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. วิชาเอกการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ศิริไล กุลทรัพย์ศุทธรา. (2552). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แอสโซซิเอตส์เอ็นจีเนียริง (1964) จำกัด**. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการทั่วไปมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- เสน่ห์ จุ้ยโต้. (2552). **วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่**. โครงการส่งเสริมตำรา. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). **ภาวะความเป็นผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด.
- สุนิดา แสงวิเชียร. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถานีตำรวจภูธรเมืองราชบุรี**. ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. รัฐประศาสนศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Domjan, M. (1996). **The Principles of Learning and Behavior Belmont**. California: Thomson Wadsworth.
- House, Robert J. (1975). **Path-goal theory of leadership**. Faculty of Management Studies, University of Toronto.
- Yamane, Taro. (1970). **Statistics: An Introductory Analysis**. Tokyo: Harper International Edition