

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานและขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท
บัตรเครดิตแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ปริญาณิพนธ์
ของ
ชนิษฐา พวงสุวรรณ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาพัฒนาการ
ตุลาคม 2546
ลิขสิทธิ์เป็นของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

56-11
A, 2010
1-8

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานและขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริษัทบัตรเครดิตแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

ของ

ชนิษฐา พวงสุวรรณ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาพัฒนาการ

ตุลาคม 2546

2546

ชนินฐา พวงสุวรรณ. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานและขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิตแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร*. ปริญญา นิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาพัฒนาการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ลัดดาวัลย์ เกษมนคร, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประณต คำนิม.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเองและตามการรับรู้ของพนักงานกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิต 2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเองและตามการรับรู้ของพนักงานบริษัทบัตรเครดิต และ 3) เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ หัวหน้างานจำนวน 26 คน และพนักงานจำนวน 141 คน ส่วนมากเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย อายุ 25-45 ปี ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี และ 3 ปีขึ้นไปเท่ากัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานได้แก่ สถิติทดสอบ t (t-test) และ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเองโดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำรายด้านพบว่า ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการสร้างกระบวนการแบบทำท่าย และด้านการทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ อยู่ในระดับมาก
2. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานโดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานรายด้านพบว่า ด้านการสร้างกระบวนการแบบทำท่าย ด้านการทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ ด้านการเป็นแบบอย่าง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเสริมสร้างกำลังใจ อยู่ในระดับปานกลาง

3. พนักงานมีขวัญในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาขวัญในการปฏิบัติงานแต่ละด้านพบว่า ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ด้านความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง

4. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเอง มีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงาน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเองมีความสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิตอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

6. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7. พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานเพศชายมีขวัญในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานเพศหญิง

8. พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

9. พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP OF MANAGEMENT AND STAFF
MORALE IN THE CREDIT CARD COMPANY, BANGKOK

AN ABSTRACT
BY
KANITTHA PUANGSUWAN

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree in Development Psychology
at Srinakharinwirot University
September 2003

Kanittha Puangsuwan. (2003). *The Relationship between Leadership of management and Staff morale in Credit Card Company, Bangkok*. Master thesis, M.Ed. (Development Psychology). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Assist.Prof.Laddawan Kasemnet, Assist.Prof.Pranot Khowchim.

The purpose of this study was three-fold. First, it aimed to investigate the relationship between self evaluated leadership, leadership as perceived by staff and staff morale. Second, to examine the relationship between management self evaluated of leadership and as perceived by staff, and third to compare staff morale according to their gender, age, and work experience.

The subject consisted of 26 managers and 141 staff with female outnumbering male, aged around 25-45 years old, with less than, equal to or more than 3 years of work experience. Data was then analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test and the Pearson product moment correlation coefficient.

The results revealed that :

1. Management self evaluated leadership was at a high level as a whole. When each aspect was considered. It was found that Encouraging the heart was at its highest level. Modeling the way, Inspiring a shared vision, Challenging the process and Enabling others to act were also at the high levels.
2. Leadership of management evaluated by staff was at a high level as a whole. When each aspect was considered , it was found that challenging the process, Inspiring a shared vision, Enabling others to act, Modeling the way and Encouraging the heart were at moderate levels.
3. Staff work morale was at the moderate level as a whole. When each aspect was considered, it was found that sense of responsibility was at a high level, Whereas sense of success, sense of belonging, sense of job satisfaction, organizational relation and sense of job security were at moderate levels.

4. Leadership of management self evaluation negatively related to staff's perception of leadership of management was no significant.

5. Leadership of management self evaluation negatively related to staff work morale was no significant.

6. Staff perception of leadership of management was significantly positive related to staff work morale at .05 level.

7. There was significant difference of morale in staff of different gender. Male staff significant scored higher for moral at .05 level female staff.

8. There was no significant difference of morale in staff of different age groups.

9. There was no significant difference of morale in staff with different work experience.

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานและขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท
บัตรเครดิตแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ของ

นางสาวชนิษฐา พวงสุวรรณ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกจิตวิทยาพัฒนาการ

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. นภาพร หะวานนท์)

วันที่ 17 ตุลาคม พ.ศ. 2546

คณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์

..... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประณต คำนิม)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(อาจารย์ชญานุช ลักษณะวิจารณ์)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา สุขารมณ์)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ลัดดาวัลย์ เกษมนคร ประธานที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประณต คำนิม
กรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ อาจารย์ชญานุช ลักษณะวิจารณ์ และรองศาสตราจารย์
อัจฉรา สุขารมณีย์ ที่ได้สละเวลาอย่างมากในการให้ความรู้ คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และตรวจ
สอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ทุกขั้นตอนของการวิจัย ด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง รวมทั้งได้ให้
ข้อเสนอแนะต่างๆ อันเป็นประโยชน์ ในการปรับปรุงปริญญานิพนธ์เล่มนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่ง
ขึ้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ พนักงานบริษัทบัตรเครดิตแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานครที่ได้ให้การ
สนับสนุน ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งให้คำปรึกษาในการทำงานวิจัยครั้งนี้ จนสำเร็จลุล่วง
ด้วยดี

ท้ายสุดขอโน้มระลึกถึงพระคุณของคุณพ่อและคุณแม่เป็นอย่างสูง และผู้มีพระคุณทุก
ท่าน ตลอดจนเพื่อนๆ ทุกคน ที่ได้สนับสนุนช่วยเหลือ เป็นกำลังใจ และให้คำแนะนำต่างๆ ใน
การทำปริญญานิพนธ์ตลอดมา

ขนิษฐา พวงสุวรรณ

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	3
	ความสำคัญของการวิจัย	4
	ขอบเขตของการวิจัย	4
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	4
	ตัวแปรที่ศึกษา	4
	นิยามศัพท์เฉพาะ	5
	นิยามปฏิบัติการ	5
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
	ความหมายของภาวะผู้นำ	9
	ทฤษฎีภาวะผู้นำ	11
	ภาวะผู้นำตามแนวคิดของคุชส์และโพสเนอร์	15
	ความหมายของขวัญ	19
	ความสำคัญของขวัญ	21
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญ	23
	ปัจจัยและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดี	25
	วิธีวัดขวัญในการปฏิบัติงาน	33
	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญในการปฏิบัติงาน	36
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	39
	สมมติฐาน	44
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	44
3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	46
	การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง	46
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า	46
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	51
	การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	51

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	63
สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีการศึกษาค้นคว้า.....	63
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า	68
อภิปรายผล.....	71
ข้อเสนอแนะ	79
บรรณานุกรม.....	80
ภาคผนวก	86
ประวัติย่อผู้วิจัย	108

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนและคำร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะทางชีวสังคม ตัวแปร อายุ เพศ และประสบการณ์การทำงาน.....	54
2 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเองโดยรวมและแยกเป็นรายด้าน.....	55
3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานโดยรวมและแยกเป็นรายด้าน	56
4 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมและแยกเป็นรายด้าน.....	57
5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเองกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	58
6 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน	58
7 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเองกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงาน.....	59
8 ผลการเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวม จำแนกตามเพศ	60
9 ผลการเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวม จำแนกตามอายุ	61
10 ผลการเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	62
11 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายชื่อของแบบทดสอบ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเอง.....	95
12 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายด้านของแบบทดสอบ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเองประเมินตนเองโดยรวมและแยกเป็นรายด้าน.....	96
13 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายชื่อของแบบทดสอบ ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	105
14 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายด้านของแบบทดสอบ ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	106

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	กรอบแนวคิด.....	45
---	-----------------	----

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมยุคข้อมูลข่าวสาร มีผลให้การบริหารจัดการองค์การในปัจจุบันต้องเปลี่ยนแปลงไป คือ มุ่งบริหารองค์การให้เล็กลง และมีประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะ 3 ประการคือ 1. การปรับโครงสร้างใหม่(Restructuring) ได้แก่ การหาขนาดกำลังคนที่เหมาะสม การลดขนาด การเกลี้ยกล่อมคน การลดจำนวนชั้นหรือสายงานบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ การเปลี่ยนโครงสร้างแผนภูมิองค์การใหม่ และการบริหารบุคลากรให้เกิดการค้ำคูณ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ 2. การรีอและปรับระบบ (Reengineering) เป็นการออกแบบกระบวนการและระบบการทำงานใหม่ที่มีดัชนีบ่งชี้อย่างชัดเจนเช่น ต้นทุนลดลง คุณภาพเพิ่มขึ้น ใช้นเวลาน้อยลง เป็นต้น โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการของการทำงาน และความพึงพอใจของผู้รับบริการ และ 3. การคิดใหม่ (Re-thinking) เป็นการปรับกระบวนการคิด การคิด การมอง การปฏิบัติ ความคิด ความเข้าใจเพื่อชิงความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และการดำเนินการ เช่น เราทำหน้าที่อะไร เพื่อเป้าหมายใด เพื่อใคร เราจะบรรลุเป้าหมายนั้นด้วยวิธีใด เป้าหมายของการคิดใหม่นี้ จะเพิ่มทั้งประสิทธิภาพของการทำงาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และการพัฒนาตนเองในวิชาชีพ ซึ่งบริษัทบัตรเครดิตก็เช่นกันต้องมีการพัฒนาโครงสร้างการทำงานใหม่เพื่อให้เข้ากับสภาวะต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป และยังคงแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งอื่น ๆ ในตลาด เศรษฐกิจอีกด้วย การพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าได้นั้น ทิพาดี เมฆสวรรค์ (2540) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของการทำงานในองค์การอย่างแท้จริงอยู่ที่การพัฒนาคน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดอย่างต่อเนื่องอยู่เป็นนิรันดร์ องค์การจึงจะสามารถแข่งขันและพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไปได้ ดังนั้นคุณภาพขององค์การ จึงไม่ได้อยู่ที่ระดับผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนตนเองเท่านั้น แต่จะอยู่ที่คุณภาพ และสัมพันธภาพของคนในองค์การ โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ ความสามารถ และทำงานอย่างมีศักยภาพ ร่วมไปกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การให้ราบลง และเป็นองค์การเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก และตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ด้วย

คูซส์ และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner. 1995) ได้เสนอภาวะผู้นำในกระบวนการทัศน์ใหม่ซึ่งเป็นการปฏิบัติภาวะผู้นำที่สมควรเป็นตัวอย่าง 5 ด้าน ที่ได้จากการศึกษาประสบการณ์ภาวะผู้นำที่เป็นลักษณะส่วนตัวที่ดีที่สุดของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และเป็นการปฏิบัติภาวะผู้นำที่สมควรเป็นตัวอย่างตามความคิดเห็นของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ ซึ่งการศึกษาภาวะผู้นำนั้น ผู้นำและผู้ตามจะต้องอยู่ควบคู่ไปด้วยกันเสมอ ผู้นำไม่สามารถทำงานได้โดยลำพังต้อง

อาศัยความร่วมมือจากผู้ตาม และผู้ตามจะไม่สามารถร่วมมือกันทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้าขาดผู้นำ อีกทั้งแนวคิดการปฏิบัติภาวะผู้นำที่สมควรเป็นตัวอย่าง 5 ด้านนี้ล้วนมีแนวทางนำมาสู่การปฏิบัติได้จริง และเหมาะสมอย่างยิ่งกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การปฏิบัติภาวะผู้นำเหล่านี้ ได้แก่ 1) การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย(Challenging the Process) 2) การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) 3) การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ (Encouraging the Heart) 4) การเป็นแบบอย่าง (Modeling the Way) 5) การเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the Heart) เมื่อผู้นำได้ปฏิบัติภาวะผู้นำที่สมควรเป็นตัวอย่างทั้ง 5 ด้านนี้แล้วจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สร้างความเจริญก้าวหน้าแก่องค์กรการ เป็นการก้าวรุกไปข้างหน้า ไม่รอตั้งรับปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น ทั้งยังทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความเต็มใจทุ่มเทปฏิบัติงาน เกิดขวัญกำลังใจที่ดีซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพของงาน และองค์การในที่สุด ดังนั้นแนวคิดของคุชส์ และโพสเนอร์จึงสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และเป็นความเหมาะสมอย่างยิ่งที่ผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำดังกล่าว กระตุ้นให้ผู้ตามได้ช่วยกันพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

ปัจจุบันบริษัทที่ทำธุรกิจบัตรเครดิตมีการแข่งขันกันมากขึ้น การบริหารองค์การมีความสำคัญมากในการนำพาองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดได้นั้นจำเป็นที่จะต้องผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ คือ สามารถโน้มน้าวจูงใจทำให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันทำงานให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปรับเปลี่ยนองค์การ จัดโครงสร้างใหม่ สร้างรูปแบบใหม่ที่เป็นความรับผิดชอบร่วมกัน มีวิสัยทัศน์ และสามารถกำหนดเป้าหมายทิศทางขององค์การ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มุ่งสู่คุณภาพการบริการ ฉะนั้นผู้บริหารจึงถูกคาดหวังให้มีบทบาททางภาวะผู้นำเพื่อสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาองค์การให้ยั่งยืนต่อไป และสามารถแก้ไขปัญหาความไม่พึงพอใจในการทำงานที่เกิดขึ้นได้

การทำงานใดก็ตามที่ขัดขวางวิถีชีวิตของบุคคลจะเป็นตัวกระตุ้นให้บรรดาผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่องกันเป็นระยะเวลาอันยาวนาน บุคลากรเป็นสิ่งที่มีความมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกนึกคิด มีอารมณ์ มีพฤติกรรมที่จะตอบสนองการกระทำของเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ที่สำคัญมาปัจจัยหนึ่งก็คือขวัญในการทำงาน (ระพีพันธ์ สมุทรผ่อง, 2527 : 2) ขวัญของบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ อิทธิพลของขวัญในการทำงานนั้น เดวิส (Davis, 1967 : 356) ได้กล่าวไว้ว่า ขวัญทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานทำให้เกิดความซื่อสัตย์ภักดีต่อหน่วยงาน ทำให้คนมีวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับระเบียบแบบแผน มีความเข้าใจในหน่วยงานดียิ่งขึ้น มีความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ มีความเชื่อมั่นในหน่วยงานของตนทำให้หน่วยงานนั้นมีความแข็งแกร่งสามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขันได้

ขวัญในการปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ และเป็นปัจจัยที่มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของคนและมีผลกระทบต่อหน่วยงาน การมีขวัญที่ดีย่อมจะทำให้มีความเต็มใจเกิดความรู้สึกดีหรือรักและร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร ดังนั้นวิธีการที่สำคัญและได้ผลดีในการสร้างความเต็มใจให้กับบุคคลและคณะบุคคลให้มีขวัญในการทำงานคือ มีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีความก้าวหน้า คือ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงาน (นิพนธ์ จิตติภักดิ์. 2528 : 56-58)

จากความสำคัญดังกล่าวมาแล้วนั้น ในฐานะที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทแห่งหนึ่งที่ทำธุรกิจบัตรเครดิต ซึ่งทำการให้บริการสมาชิกผู้ถือบัตรเครดิตดังกล่าว ผู้วิจัยเล็งเห็นว่าการบริหารงานของผู้บริหารมีส่วนสำคัญมากต่อขวัญของพนักงาน และเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กรในสายงานนี้ ผู้บังคับบัญชาทุกส่วนย่อมมีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมากเช่นกัน เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่หัวหน้างานซึ่งเป็นบุคคลที่สำคัญต่อการพัฒนาตามความเปลี่ยนแปลง และประสิทธิภาพของงานบริการด้านบัตรเครดิตต้องมีภาวะผู้นำในกระบวนการที่คนใหม่เพื่อสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้าและเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนซึ่งเป็นผู้ให้บริการด้านบัตรเครดิตโดยตรงแก่ลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เกิดความเต็มใจ พุ้มเท มุ่งมั่น เต็มใจอย่างมากในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่องกันเป็นระยะเวลาอันยาวนาน โดยยึดถือเป้าหมายร่วมกันเป็นแนวทางเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน และมีความพึงพอใจในงานที่ทำ เพื่อความมั่นคงขององค์กรต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ตามการประเมินตนเองกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิต
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ตามการรับรู้ของพนักงานกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิต
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเองและตามการรับรู้ของพนักงานบริษัทบัตรเครดิต
4. เพื่อเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน

ความสำคัญของการวิจัย

1. ผลการศึกษาเรื่องนี้ เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้างาน และส่งเสริมพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำให้หัวหน้างานได้แสดงภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม
2. ผลการศึกษาเรื่องนี้ ให้ประโยชน์โดยตรงแก่ผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานบริหารบริษัท เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนาการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อเสริมสร้างขวัญและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. ผลการศึกษาเรื่องนี้ นำไปใช้ในการวางแผนและส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญในการปฏิบัติงานและเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ พอใจในงานที่ทำ และทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ หัวหน้างานและพนักงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทบัตรเครดิตแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2546 จำนวน 407 คน หัวหน้างาน 54 คน พนักงาน 353 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ พนักงานบริษัทบัตรเครดิตแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร สุ่มหัวหน้างานจากรายชื่อโดยวิธีสุ่มอย่างง่ายได้ หัวหน้างาน 26 คน สุ่มผู้ปฏิบัติงานในสายงานของหัวหน้างาน(ต้องเป็นหัวหน้าและลูกน้องกลุ่มเดียวกัน) ตัวอย่างโดยใช้อัตราส่วน หัวหน้างาน : ผู้ปฏิบัติงาน = 1 : 6 ได้ผู้ปฏิบัติงาน 156 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ

1. ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ซึ่งเป็นการปฏิบัติภาวะผู้นำ 5 ด้าน ดังนี้
 - 1.1 การสร้างกระบวนการแบบทำทาย
 - 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
 - 1.3 การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ

1.4 การเป็นแบบอย่าง

1.5 การเสริมสร้างกำลังใจ

2. ลักษณะทางชีวะสังคม คือ

2.1 เพศ แบ่งเป็น เพศชาย และเพศหญิง

2.2 อายุ แบ่งเป็น ต่ำกว่า25ปี และ25ปีขึ้นไป

2.3 ประสบการณ์การทำงาน แบ่งเป็น น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี และ 3 ปีขึ้นไป

ตัวแปรตาม

1. ขวัญของพนักงานในการทำงาน คือ

1.1 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

1.2 ความรู้สึกรับผิดชอบ

1.3 ความรู้สึกประสบความสำเร็จ

1.4 ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

1.5 ความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน

1.6 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. หัวหน้างาน หมายถึง ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ ในบริษัทบัตรเครดิตแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

2. พนักงาน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานที่บรรจุเป็นพนักงานประจำในบริษัทบัตรเครดิตแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร และได้ปฏิบัติงานภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้างานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

3. ลักษณะทางชีวะสังคม คือ

- เพศ แบ่งเป็น เพศชาย และเพศหญิง

- อายุ แบ่งเป็น ต่ำกว่า25ปี และ25ปีขึ้นไป

- ประสบการณ์การทำงาน แบ่งเป็น น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี และ 3 ปีขึ้นไป

นิยามปฏิบัติการ

1. ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน หมายถึง ศิลปะในการกระตุ้น หรือชักจูงของหัวหน้างานที่ทำให้พนักงานร่วมงานเกิดความต้องการ ทุ่มีปฏิบัติงาน ให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันจากการปฏิบัติภาวะผู้นำที่สมควรเป็นตัวอย่าง 5 ด้าน คือ

1.1 การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย (Challenging the Process) หมายถึง การแสวงหาโอกาสที่ท้าทายการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง พัฒนาและริเริ่มสิ่งใหม่ ผู้นำจะแสวงหาโอกาสทำงานที่ท้าทาย เพื่อทดสอบทักษะและความสามารถของตนเอง เป็นโอกาสที่จะได้ทำสิ่งที่แตกต่างออกไปซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มสิ่งใหม่ และสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่องค์การ ผู้นำจะเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน สร้างความท้าทายผู้ร่วมงานให้พยายามแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน แม้จะไม่เคยทำมาก่อน และผู้นำจะแสวงหาวิธีการการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ จากภายนอกองค์กร นำมาปรับปรุงงานที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ ทดลอง กล้าเสี่ยง และเรียนรู้จากความผิดพลาด ผู้นำจะทดลอง และกล้าเสี่ยงแม้ว่ามีโอกาสล้มเหลว เพื่อเป็นแบบอย่างในการนำผู้อื่นให้ทำตาม ผู้นำจะเป็นผู้เริ่มต้นเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ แม้ว่าผลลัพธ์ที่ได้จะไม่แน่นอน และเมื่อสิ่งที่ได้ทำไปไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ผู้นำก็จะยอมรับความผิดพลาด หรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นนั้นเป็นโอกาสในการเรียนรู้

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) หมายถึง การจินตนาการ และปรับปรุงภาพอนาคต ผู้นำจะทำตามวิจักษณ์ของตนเอง ผู้นำจะพูดคุยถึงแนวโน้มในอนาคตที่จะมีอิทธิพลต่อการทำงานในองค์กร ทั้งชักชวนให้คนอื่นสนใจร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องของอนาคตอย่างน่าตื่นเต้น คิดสร้างสรรค์ภาพลักษณ์เฉพาะตัวขององค์กร จินตนาการภาพอนาคตขององค์กรที่ควรจะเป็น และนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ ซึ่งจะเป็เป้าหมาย และทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร แสวงหาแนวร่วมในวิสัยทัศน์ด้วยคำนิยม ผลประโยชน์ ความหวัง และความฝันร่วมกัน ผู้นำจะแสวงหาแนวร่วมให้เกิดการยอมรับ และสนับสนุนวิสัยทัศน์ ด้วยการแสดงให้เห็นว่าจินตนาการภาพในอนาคต ความฝัน ความหวัง คำนิยม และผลประโยชน์ร่วมกันในระยะยาวสามารถทำให้เป็นจริงได้ ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้นมองภาพความเป็นไปได้ของอนาคตในทางบวก มีความเชื่อในสิ่งที่จะทำและพูดสิ่งที่เชื่อจากใจจริง อย่างมั่นใจ บอกถึงความมุ่งหมายที่สูงขึ้น และจุดประสงค์ของงานอย่างชัดเจน สามารถอธิบายอนาคตที่ควรจะเป็นได้อย่างจับใจ จึงจะเกิดการยอมรับ และการสนับสนุนตามมา

1.3 การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ (Enabling Others to Act) หมายถึง สร้างความร่วมมือระหว่างกันโดยส่งเสริมเป้าหมายร่วมกัน และสร้างความไว้วางใจ ผู้นำจะสร้างความร่วมมือระหว่างกัน ด้วยการคำนึงถึงเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน และสร้างความไว้วางใจ โดยผู้นำจะเป็นผู้เริ่มต้นสร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานก่อน จึงจะได้รับความไว้วางใจกลับคืนมาเช่นเดียวกัน ผู้นำจะพัฒนาสัมพันธภาพที่ก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานตั้งใจรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในมุมมองต่าง ๆ ที่หลากหลาย ทั้งยังเคารพในความเป็นบุคคลและให้เกียรติผู้อื่นเสมอ พัฒนาคนโดยให้อำนาจ ให้ทางเลือก พัฒนาความสามารถ มอบหมายงานที่สำคัญ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม ให้

ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจด้วยตนเองทั้งยังให้ทางเลือก และอิสระภาพในการตัดสินใจในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และผู้นำจะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเจริญก้าวหน้าในการทำงาน โดยการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และการพัฒนาตนเอง

1.4 การเป็นแบบอย่าง (Modeling the Way) หมายถึง ทำตัวอย่างตามค่านิยมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำจะมีความชัดเจนในหลักปรัชญาของภาวะผู้นำ มีค่านิยมของตนเอง คิดสร้างสรรค์มาตรฐานของความเป็นเลิศ และกำหนดเป็นค่านิยมร่วมกันเพื่อจะเป็นแนวทางในการตัดสินใจ และการทำงานในองค์กร ผู้นำจะกระทำตนเป็นตัวอย่างในสิ่งที่คาดหวังจากผู้อื่น สิ่งสำคัญคือ ผู้นำจะต้องกระทำตามคำพูดหรือสัญญาที่ให้ไว้และทำตามความมุ่งมั่นที่ได้ตั้งใจไว้เสมอ ทั้งยังให้มีการตรวจสอบการกระทำของตนเอง และผู้ร่วมงานว่าเป็นไปตามหลักการ และมาตรฐานที่ตกลงร่วมกันไว้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งยังให้มีการตรวจสอบการกระทำของตนเอง เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับมาเป็นแนวทางให้สามารถทำตามที่ได้พูดไว้ได้อย่างมั่นคง ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีความเชื่อถือได้ และเป็นแบบอย่างที่ดี เริ่มจากความสำเร็จที่เล็กน้อย ซึ่งจะส่งเสริมให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคง และสร้างความยึดมั่นผูกพัน ผู้นำจะริเริ่มสิ่งใหม่ที่มีคุณภาพ ซึ่งคุณภาพเป็นหน้าที่ของทุกคน และต้องเริ่มต้นที่ตัวเอง ทำเหมือนเป็นงานของเราเอง เลือกสิ่งที่เป็นไปได้จริงมาปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ มีการวางแผนงานอย่างรัดกุมรอบคอบ และกำหนดเวลาและเกณฑ์ในการติดตามการดำเนินงานทุกโครงการ และทุกโปรแกรม ผู้นำจะแบ่งงาน และทีมงานให้เล็กลงเพื่อจะได้เกิดความคล่องตัวทำงานได้ง่าย และเร็วขึ้น และให้คนทำงานตามความสามารถที่มีอยู่ จากนั้นค่อย ๆ พัฒนาขึ้นไปทีละน้อย เป็นการก้าวหน้าสู่เป้าหมายที่ละขั้นอย่างมั่นคง และสร้างความยึดมั่นผูกพันไปในเวลาเดียวกัน

1.5 การเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the Heart) หมายถึง ยอมรับการมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลในความสำเร็จของทุกโครงการ ทุกช่วงเวลา ผู้นำพร้อมที่จะยกย่องผู้ที่ทำงานสำเร็จด้วยดี และผู้ที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อค่านิยมร่วมกันเป็นตัวอย่างอย่างเปิดเผย ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และยังทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานจะได้รับรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมช่วยเหลือให้โครงการสำเร็จ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความตื่นเต้น กระตือรือร้น แข็งขัน อุตสาหะพยายามมากขึ้น เป็นการเพิ่มแรงจูงใจ และเพิ่มประสิทธิภาพงาน ฉลองความสำเร็จของทีมเป็นประจำสม่ำเสมอ ผู้นำจะตระหนักว่าความสำเร็จของทีมเป็นผลงานของความพยายาม และความร่วมมือของทุกคนในทีม ดังนั้นจึงต้องฉลองความสำเร็จร่วมกันของทีม ผู้นำจะค้นหาวิธีการเฉลิมฉลองในรูปแบบต่าง ๆ มากมาย เพื่อเสริมสร้างกำลังใจแก่ทุกคนในองค์กรเป็นระยะ ๆ เสมอ ผู้นำจะแสดงความประทับใจอย่างจริงใจ และให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ สำหรับการมีส่วนร่วมช่วยเหลือของสมาชิกในทีม

ภาวะผู้นำของหัวหน้างานทั้งห้าด้านนี้สามารถประเมินได้จากแบบสอบถาม พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานซึ่งได้แปลมาจากแบบสอบถามการปฏิบัติภาวะผู้นำของ

คูชส์และพอสเนอร์ ของคณะผู้วิจัย เรมวอล นันทศุภวัฒน์ และคณะ 2545 ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่าเป็น 5 ระดับ จากระดับน้อยมากถึงระดับบ่อยมาก จำนวน 30 ข้อ ซึ่งผู้ที่ได้คะแนนมากเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนน้อยกว่า

2. ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทฯ หมายถึง สภาพทางจิตใจของพนักงานที่มีต่อหน่วยงาน งาน และบุคคลในหน่วยงาน สะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานหรือองค์กร ดังนี้

- 2.1 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- 2.2 ความรู้สึกรับผิดชอบ
- 2.3 ความรู้สึกประสบความสำเร็จ
- 2.4 ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
- 2.5 ความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน
- 2.6 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ขวัญในการปฏิบัติงานทั้งหกด้านนี้สามารถประเมินได้จากแบบวัดความรู้สึกของขวัญในการปฏิบัติงานของวสันต์ ขมสวัสดิ์ 2540 ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่าเป็น 5 ระดับ จากระดับน้อยที่สุดถึงระดับมากที่สุด จำนวน 57 ข้อ ซึ่งผู้ที่ได้คะแนนมากเป็นผู้ที่มีขวัญในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนน้อยกว่า

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของหัวหน้างานและขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิต ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทบัตรเครดิตแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ดังนั้น เพื่อให้การวิจัยในเรื่องนี้มีข้อมูลพื้นฐานที่ถูกต้องสมบูรณ์และมีหลักวิชาการที่สนับสนุนการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเนื้อหาตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
2. ขวัญและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญในการปฏิบัติงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

องค์การจะมีประสิทธิภาพเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดี ระหว่างสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ คือ สามารถโน้มน้าวใจทำให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันทำงานให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยความเต็มใจของผู้ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์. 2537 ; เสนาะ ดีเยาว์ 2536)

ความหมายของภาวะผู้นำ

ได้มีผู้ศึกษาและให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ต่าง ๆ ดังนี้

กิบสัน และ ดอนเนลลี (Gibson & Donnelly. 1982 : 234) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้อิทธิพลกำหนดพฤติกรรมบุคคลอื่นแต่ละคน ซึ่งพฤติกรรมแต่ละคนก็จะส่งผลกระทบไปยังพฤติกรรมของกลุ่ม โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร

روبบิน (Robbins. 1994 : 135) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือ ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย แหล่งของอิทธิพลอาจจะเป็นทางการ เช่น อำนาจตามตำแหน่งที่ผู้บริหารดำรงอยู่ หรือไม่เป็นทางการ คือ ได้รับการยอมรับอย่างเป็นนัยจากสมาชิกโดยไม่ต้องแต่งตั้ง ซึ่งบางทีก็มีอิทธิพลมากกว่าตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นทางการตามโครงสร้างองค์การ

คูซส์ และโพสเนอร์ (1995) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการกระตุ้น หรือชักจูงของผู้นำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความต้องการทุ่มเทปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

กิติ ดัยคานนท์ (2532 : 22) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจต่อคนอื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกันดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532 : 197-198) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำได้แก่ พฤติกรรมที่มีผลทำให้พฤติกรรมของผู้อื่นยอมคล้อยตาม ถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในตัวบุคคลที่ชักจูงให้คนทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งและทำตามความพอใจ และเป็นผู้จัดและให้ความสะดวกแก่สมาชิกผู้ปฏิบัติงาน โดยการช่วยเหลือกลุ่มให้เกิดสัมฤทธิ์ผล ผู้นำจะร่วมมือกันปฏิบัติงาน โดยการริเริ่มให้เกิดการวางแผน กำหนดเป้าหมายและสร้างแรงจูงใจ เพื่อสนองความต้องการของสมาชิก และเพื่อให้สมาชิกมีประสิทธิภาพในการทำงาน

สุพัตรา สุภาพ (2536 : 46) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อจะได้มีการดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้

เสนาะ ดิเียว (2538 : 5) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจหรืออิทธิพลเพื่อกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่น ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลที่มีต่อบุคคลแต่ละคนหรือต่อกลุ่ม ความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั้นมักจะมีผลต่ออารมณ์ของคนเหล่านั้น เช่น ทำให้คนมีความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงาน ซึ่งแต่ก่อนไม่ยอมที่จะทำงาน เห็นว่างานนั้นน่าเบื่อหน่าย

วิฑูรย์ สิมะโชติ (2541 : 104) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถในการจัดการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยทำงานร่วมกับกลุ่มคน และยังหมายรวมถึงอำนาจหน้าที่ที่ติดมากับตำแหน่งผู้บังคับบัญชาด้วย ซึ่งจะมีค่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพและเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา

รัศมี ภิบาลแทน (2543 : 40-47) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ซึ่งตรงกับรูปศัพท์ภาษาอังกฤษว่า "LEADERSHIP" ซึ่งได้สรุปไว้ดังนี้

L = LOVE หมายถึง ผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง รักความยุติธรรม ความก้าวหน้า

E = EDUCATION AND EXPERIENCE คือ มีคุณสมบัติทางการศึกษาและมีประสบการณ์ดี เป็นแบบอย่างได้ คือ เป็นได้ทั้งนายและครูในการสอนงาน

A = ADAPTABILITY หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม รู้การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

D = DECISIVENESS หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

E = ENTHUSIASM หมายถึง ความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการทำงานอย่างจริงจัง และสามารถชักนำ (Encourage) ให้ลูกน้องทำงานอย่างจริงจังด้วย

R = RESPONSIBILITY หมายถึง รับผิดชอบทั้งส่วนของตัวเอง และที่ลูกน้องได้ทำลงไป ไม่ปิดความรับผิดชอบ และอาจจะหมายถึงความรวมถึง ความรับผิดชอบที่เกิดจากความเสี่ยง (Risk) ในทุกลักษณะด้วย เช่นในการสั่งการ หรือ การตัดสินใจ

S = SACRIFICE AND SINCERE หมายถึง การเสียสละ และอุทิศผลประโยชน์ของตนให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ

H = HARMONIZE หมายถึง ความนุ่มนวล โอนอ่อนผ่อนปรน ก่อให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียว ความเข้าใจอันดีในหมู่คณะ และอาจหมายถึง การถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะด้วย

I = INTELLECTUAL CAPACITY หมายถึง ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคน ทันเหตุการณ์

P = PERSUASIVENESS หมายถึง ความสามารถในการจูงใจคน

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญเพราะกิจกรรมในด้านต่าง ๆ ต้องการการบริหารที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม เพื่อเป็นเครื่องมือให้งานดำเนินไปโดยถูกต้อง มีระเบียบแบบแผนที่มี เพราะฉะนั้นการบริหารที่ดีจึงจำต้องอาศัยหัวหน้างานหรือผู้นำที่ดีด้วย

จากความหมายที่กล่าวมา พอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ หรือ การกระทำของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลอื่น หรือร่วมกันกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการจากการศึกษาเริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผลให้เกิดแนวคิดมาพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำและนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การในปัจจุบันแบ่งการเปลี่ยนแปลงแนวทางการศึกษาเป็น 3 แนวทาง (Arnold & Feldman. 1986 : 108) คือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์และปัจจุบันนักวิชาการให้ความสนใจทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Yukl. 1989) ซึ่งผู้ศึกษาจะได้อธิบายถึงรายละเอียดแต่ละทฤษฎีดังนี้คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Theory)

ก่อนทศวรรษ 1930 การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำขึ้นอยู่กับความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติประจำตัวของปัจเจกบุคคล คุณสมบัติที่ทำให้เขากลายเป็นลักษณะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Bateman & Zaitthaml. 1990 : 485) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนฐานที่ว่า บุคคล

ถูกกำหนดให้เป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่แยกผู้นำออกจากคนอื่น ๆ หรือผู้ตามของเขา (Gordon & Others. 1990 : 555) ซึ่งก็พบคุณลักษณะต่าง ๆ มากมาย เช่น พบว่า 5 คุณลักษณะที่มีแนวโน้มจะแยกผู้นำออกจากผู้ตามคือ 1) สติปัญญา 2) การมีอำนาจ 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) ความกระตือรือร้น 5) ความรู้ที่เกี่ยวกับภาระงาน (Kreitner & Kinicki. 1992 : 518) แต่ไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำได้ เพราะไม่ได้ศึกษาว่าคุณลักษณะจะมีผลระยะยาว (Delayed outcome) เช่น การกระทำของกลุ่มหรือความก้าวหน้าของผู้ตามเป็นอย่างไร (Yukl. 1994 : 7) ด้วยเหตุผลดังกล่าว การศึกษาวิจัยต่อมาจึงได้พัฒนาไปสู่การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมบุคคลและประสิทธิภาพ

2. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Leadership Theory)

จากเหตุผลที่การศึกษาคุณลักษณะของผู้ประสพกับความล้มเหลวในการชี้คุณลักษณะที่เป็นสากลของผู้นำ จึงได้มีการศึกษาแบบผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ด้วยความเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบโดยตรงต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม หลังจากการศึกษาของฮอว์โธรน (Hawthorne Studies) ก็ได้ข้อสรุปที่นำไปสู่ความเชื่อที่ว่ามีแบบผู้นำที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำ ต่อมาได้มีผลการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State Studies) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies) ที่ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ 2 มิติ คือ มุ่งคนและมุ่งงานเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด และแบบผู้นำมุ่งคนมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่มและความพึงพอใจในงานของกลุ่มสูงกว่าแบบผู้นำมุ่งงานตามลำดับ ซึ่งผลของการศึกษานี้ได้พัฒนาเครื่องมือวัดแบบผู้นำ LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) จากการทดสอบหลาย ๆ ครั้งก็พบว่าความมีประสิทธิภาพของการใช้แบบผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสถานการณ์ ต่อมาเบลคและมูตัน (บัณฑิต แท่นพิทักษ์. 2540 : 58 ; อ้างอิงจาก Blake and Mouton. 1982) ได้เสนอการใช้ตารางการจัดการ (The Managerial Grid) เพื่อแสดงแบบผู้นำที่ดีที่สุดว่าเป็นแบบที่ผสมกันของ 2 มิติ พฤติกรรมของผู้นำคือมุ่งคนและมุ่งงาน ซึ่งได้แบบผู้นำที่สำคัญ 5 แบบ โดยที่แบบผู้นำแบบ 9.9 ที่เน้นทีมเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตามแบบผู้นำแบบนี้ก็ไม่มีหลักฐานยืนยันว่าจะเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ เช่น แบบ 1.1 อาจจะเหมาะสมกับผู้ตามที่รู้งานดีและไม่จำเป็นต้องรอรับคำสั่งจาก ผู้นำ คนงานอาจจะสนุกกับงานและเพื่อนร่วมงานมากกว่า ทำให้คนเริ่มต้นมาสนใจศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ เพราะเห็นว่า สถานการณ์เป็นตัวแปรที่สำคัญ (บัณฑิต แท่นพิทักษ์. 2540 : 58 ; อ้างอิงจาก Kreitner and Kinicki. 1992 : 251. Organizational Behavior.)

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

ในทศวรรษ 1970 ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์เริ่มเป็นที่สงสัย เพราะสนใจเพียงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่ไม่ได้สนใจสถานการณ์ซึ่งมีความสัมพันธ์เกิดขึ้นด้วย

จึงเริ่มมีการศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์โดยมีความเชื่อว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จากสถานการณ์หนึ่งสู่สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ (Bateman and Zeithaml. 1990 : 487) ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (The Contingency Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุด ฟีดเลอร์ (Fiedler) เสนอว่าความมีประสิทธิภาพของแบบผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งมีหลักการพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. แบบผู้นำถูกกำหนดโดยระบบการจูงใจของผู้นำ ซึ่งเขาใช้เครื่องมือ LPC (Least Preferred Co-worker Scale) แยกผู้นำออกเป็นแบบมุ่งคนหรือแบบมุ่งงาน
2. สถานการณ์ถูกกำหนดโดยบรรยากาศของกลุ่มหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ
3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแบบผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าภาระงานของกลุ่มประสบความสำเร็จเพียงใด

จากการศึกษาของฟีดเลอร์ มีหลักฐานชี้ชัดว่าคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการแสดงอิทธิพลของผู้นำเหนือสมาชิกกลุ่ม ตามด้วยโครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง ผลสรุปของทฤษฎีนี้คือ ผู้นำแบบมุ่งงานเหมาะสมกับสถานการณ์ที่การควบคุมของผู้นำสูงและต่ำ แต่ถ้าสถานการณ์ที่การควบคุมปานกลางจะเหมาะสมกับแบบผู้นำมุ่งคน (บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2540 : 59 ; อ้างอิงจาก Hoy and Miskel. 1991. *Educational Administration : Theory Research & Practice*. p.274-278.) แบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์นี้ สามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกและฝึกอบรมผู้นำให้เหมาะสมกับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำแบบใดก็มีประสิทธิผลได้ ถ้าหากแบบผู้นำสอดคล้องกับสถานการณ์ผลของทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุดแบบเดียว หรือไม่มีแบบผู้นำใดที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ นอกจากนี้ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์โดยทั่วไปยังถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นการกำหนดภาวะ ผู้นำอยู่บนพื้นฐานการสังเกตอย่างง่ายในความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม และคำนึงถึงเป้าหมายที่จะบรรลุความสำเร็จเพียงเล็กน้อยเท่านั้น และแบส (Bass. 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นใหม่คือ แบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้แบบผู้นำตามสถานการณ์ลดความสำคัญลงไป นักวิชาการส่วนใหญ่จึงหันมาสนใจศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกันอย่างกว้างขวางแทนที่ภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ ที่ผ่านมา

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของแบสในปี ค.ศ. 1986 แบสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความ

ต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามแบสวินิจัยว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ (Bass, 1997 : 133) โดยมี เบอร์น (Mosley and others, 1996 : 412 ; citing Burns, 1978. *Leadership*) และแบส (Bass, 1985) เป็นสองคนแรกที่กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการ อย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบันนี้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 15 ; อ้างอิงจาก Mosley and others, 1996. *Management Leadership*, p. 412.) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับ อิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม เป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำและเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน และองค์การ เป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม (Mushinsky, 1997 : 412)

จากทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 4 ทฤษฎีที่กล่าวมาพอสรุปความแตกต่างรูปแบบของภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน โดยทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Theory) จะเน้นด้านคุณลักษณะของผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ ส่วนทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Leadership Theory) นั้น เน้นรูปแบบภาวะผู้นำในด้านพฤติกรรมการบริหารของผู้นำแต่ละแบบซึ่งมีทั้งรูปแบบการบริหารที่มุ่งคนพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงาน และพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ซึ่งต่อมาพัฒนาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) โดยเน้นรูปแบบการบริหารที่ใช้สถานการณ์ความเป็นจริงมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการบริหาร โดยที่ผู้นำต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการบริหารว่าควรใช้รูปแบบใดจึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ และล่าสุดได้มีผู้ค้นพบทฤษฎีภาวะผู้นำรูปแบบใหม่คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ซึ่งถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ต้องใช้ผู้นำที่เป็นบุคคลที่มีความสามารถเป็นอย่างยิ่งจึงจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีการพัฒนาโดยมุ่งเน้นด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของหน่วยงานเป็นสำคัญ และถือเป็นทฤษฎีใหม่ที่กำลังเป็นที่สนใจและต้องการของนักบริหารยุคใหม่เป็นอย่างมาก

สำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำของคูซส์และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner. 1995) จัดเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำรูปแบบใหม่คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยได้มาจากการศึกษาประสบการณ์ภาวะผู้นำที่เป็นลักษณะส่วนตัวที่ดีที่สุดของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ และเป็นแนวคิดที่มีความครอบคลุม สามารถที่จะนำมาปฏิบัติได้จริงในสภาวะการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน ซึ่งพบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องเป็นผู้ที่แสวงหาโอกาสทำงานที่ท้าทาย ในอันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มสิ่งใหม่ และเจริญก้าวหน้า ไม่เพียงแต่สนใจเหตุการณ์ในปัจจุบันเท่านั้น แต่จะต้องมีวิสัยทัศน์ นั่นคือ สนใจเหตุการณ์ในอนาคตด้วย ผู้นำไม่ใช่เป็นเพียงบุคคลที่มีคุณสมบัติพิเศษ หรือเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งสูง แต่ต้องเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ตั้งใจ มุ่งมั่นในจุดมุ่งหมาย มีพลังและเชื่อถือได้ สำหรับรายละเอียดในแนวคิดของคูซส์และโพสเนอร์ ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงในลำดับต่อไป

จากการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำจะเห็นได้ว่า แนวคิดพฤติกรรมภาวะผู้นำปัจจุบันจะมุ่งเน้นที่วิธีการ หรือกระบวนการที่ผู้นำนำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับผู้ตามหรือองค์การ โดยที่ผู้นำและผู้ตามต้องร่วมกันทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันตลอดเวลา ไม่ใช่การกระทำตามความปรารถนาของผู้นำฝ่ายเดียว แต่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของคูซส์ และ โพสเนอร์

ในปี 1987 คูซส์ และ โพสเนอร์ (Kouzes & Postner, 1995) ได้ศึกษาประสบการณ์ภาวะผู้นำที่เป็นลักษณะส่วนตัวที่ดีที่สุดของผู้นำที่สามารถพลิกผัน “วิกฤตการณ์” ให้เป็น “โอกาส” จนประสบความสำเร็จ พบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ ผู้นำจะเป็นผู้ที่แสวงหาโอกาสทำงานที่ท้าทาย ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มสิ่งใหม่ และเจริญก้าวหน้า โดยมีความเชื่อในความสามารถของมนุษย์ที่ปรับตัวเรียนรู้ และเจริญก้าวหน้าได้ ผู้นำไม่เพียงมีความสนใจเหตุการณ์ในปัจจุบันเท่านั้น แต่จะมีวิสัยทัศน์นั่นคือ สนใจเหตุการณ์ในอนาคตด้วย ทั้งยังมีความรักความภาคภูมิใจ ความเอื้ออาทร ความเป็นกันเอง มีเมตตากรุณา กับผู้ร่วมงานดั่งสมาชิกครอบครัว ผู้นำจะไม่ใช้การบังคับ หรือควบคุมแต่จะให้การส่งเสริมและสนับสนุน ซึ่งจะสร้างความไว้วางใจ ผู้นำไม่ใช่บุคคลที่มีบุคลิกที่น่าับถือ หรือเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งสูงเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้ที่มีพลังและกระตือรือร้นตั้งใจมุ่งมั่นในจุดมุ่งหมายและมีความเชื่อถือได้ ทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้จากการเรียนรู้ และฝึกฝนตนเอง และเนื่องจากภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจกระตุ้นให้เกิดอิทธิพลเหนือผู้ตาม ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ คูซส์ และ โพสเนอร์ จึงได้ทำการสำรวจความคาดหวังของผู้ตามที่มีต่อผู้นำด้วย โดย ในปี 1980 ได้มีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ผู้ตามชื่นชม ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำวงการธุรกิจ และผู้นำของรัฐบาลจำนวนมาก ได้ใช้แบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายเปิด และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และสร้างเป็นแบบ

สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่น่าชื่นชมจำนวน 15 รายการ ซึ่งในการศึกษาต่อๆ มาได้ปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมเป็น 20 รายการ จากนั้น จึงส่งแบบสอบถามแก่บุคคลต่าง ๆ จำนวน ประมาณ 20,000 ราย จาก 4 ทวีป ได้แก่ อเมริกา เอเชีย ยุโรป และออสเตรเลีย ผล การศึกษาหลาย ๆ ครั้งที่ผ่านมาพบว่าคุณลักษณะของผู้นำที่น่าชื่นชมที่ได้รับการเลือกมากที่สุด อย่างสม่ำเสมอ 4 อันดับแรก จากทั้งหมด 20 อันดับเป็นลักษณะของผู้นำที่มีความเชื่อถือได้ เรียงลำดับตามความสำคัญดังนี้ 1) ซื่อสัตย์ต่อคำพูด และการกระทำของตนเอง 2) มอง การณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ และสามารถอธิบายภาพในอนาคตได้อย่างชัดเจน 3) สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น ตื่นเต้น ท่วมเท มุ่งสู่เป้าหมาย ทำให้งานมีคุณค่า มากกว่าที่เป็นอยู่ได้ 4) มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในทักษะภาวะผู้นำ และมีประวัติดี งานดีเด่น ซึ่งผู้นำที่มีความเชื่อถือได้ดังกล่าวข้างต้นจะสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ให้ผู้ ตามได้รับรู้ว่า ผู้นำมีความน่าไว้วางใจ มีความเชี่ยวชาญ และเป็นผู้ที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ตลอดเวลา เมื่อผู้ตามรับรู้ว่าคุณผู้นำมีความเชื่อถือได้สูง ก็จะส่งผลทำให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจที่จะ บอกผู้อื่นว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมอย่างเหนียวแน่น มีค่านิยมของตนเองสอดคล้องกับขององค์การ มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ รู้สึกว่ามีความ เป็นเจ้าขององค์การ จงรักภักดี และเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน ต่อมาในปี 1990 – 1995 คูซส์ และโพสเนอร์ ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้ตามที่มีต่อผู้นำเกี่ยวกับการ ปฏิบัติของผู้นำตามคุณลักษณะที่ได้จากการศึกษาครั้งก่อน ในกลุ่มตัวอย่างจากอเมริกาเหนือ เม็กซิโก ยุโรปตะวันตก เอเชีย และออสเตรเลีย ประกอบด้วยการศึกษารายกรณีของผู้นำที่ น่าชื่นชม และมีการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติภาวะผู้นำที่สมควรเป็นตัวอย่างในผู้นำ ที่น่านับถือ

จากการศึกษาวิจัยทั้งเชิงพรรณนา และเชิงคุณภาพดังกล่าวแล้วข้างต้น จึงทำให้คูซส์ และโพสเนอร์ ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำที่ดีควรมีการปฏิบัติภาวะผู้นำที่สมควรเป็นตัวอย่าง 5 ด้าน คือ การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำ ให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจซึ่งจะได้กล่าวใน รายละเอียดต่อไป

การปฏิบัติภาวะผู้นำที่สมควรเป็นตัวอย่าง (The Practices of Exemplary Leadership)

ผู้นำที่ดีควรมีการปฏิบัติภาวะผู้นำที่สมควรเป็นตัวอย่าง 5 ด้าน ดังนี้ (Kouzes & Posner, 1995)

1. การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย (Challenging the Process) โดยผู้นำ ควรปฏิบัติดังนี้

1.1 แสวงหาโอกาสที่ท้าทายการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง พัฒนาและริเริ่มสิ่งใหม่ ผู้นำจะแสวงหาโอกาสทำงานที่ท้าทาย เพื่อทดสอบทักษะและความสามารถของตนเอง เป็นโอกาสที่จะได้ทำสิ่งที่แตกต่างออกไปซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มสิ่งใหม่ และสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่องค์การ ผู้นำจะเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน สร้างความท้าทายผู้ร่วมงานให้พยายามแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน แม้จะไม่เคยทำมาก่อน และผู้นำจะแสวงหาวิธีการการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ จากภายนอกองค์กร นำมาปรับปรุงงานที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ

1.2 ทดลอง กล้าเสี่ยง และเรียนรู้จากความผิดพลาด ผู้นำจะทดลอง และกล้าเสี่ยงแม้ว่ามีโอกาสล้มเหลว เพื่อเป็นแบบอย่างในการนำผู้อื่นให้ทำตาม ผู้นำจะเป็นผู้เริ่มต้นเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ แม้ว่าผลลัพธ์ที่ได้จะไม่แน่นอน และเมื่อสิ่งที่ได้ทำไปไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ผู้นำก็จะยอมรับความผิดพลาด หรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นนั้นเป็นโอกาสในการเรียนรู้

2. การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) โดยผู้นำควรปฏิบัติดังนี้

2.1 จินตนาการ และปรับปรุงภาพอนาคต ผู้นำจะทำตามวิจักษณ์ญาณของตนเอง ผู้นำจะพูดคุยถึงแนวโน้มในอนาคตที่จะมีอิทธิพลต่อการทำงานในองค์กร ทั้งชักชวนให้คนอื่นสนใจร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องของอนาคตอย่างน่าตื่นเต้น คิดสร้างสรรค์ภาพลักษณ์เฉพาะตัวขององค์กร จินตนาการภาพอนาคตขององค์กรที่ควรจะเป็น และนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ ซึ่งจะเป็เป้าหมาย และทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร

2.2 แสวงหาแนวร่วมในวิสัยทัศน์ด้วยคำนิยม ผลประโยชน์ ความหวัง และความฝันร่วมกัน ผู้นำจะแสวงหาแนวร่วมให้เกิดการยอมรับ และสนับสนุนวิสัยทัศน์ ด้วยการแสดงให้เห็นว่าจินตนาการภาพในอนาคต ความฝัน ความหวัง คำนิยม และผลประโยชน์ร่วมกันในระยะยาวสามารถทำให้เป็นจริงได้ ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้นมองภาพความเป็นไปได้ของอนาคตในทางบวก มีความเชื่อในสิ่งที่จะทำและพูดสิ่งที่เชื่อจากใจจริง อย่างมั่นใจ บอกถึงความมุ่งมั่นที่สูงขึ้น และจุดประสงค์ของงานอย่างชัดเจน สามารถอธิบายอนาคตที่ควรจะเป็นได้อย่างจับใจ จึงจะเกิดการยอมรับ และการสนับสนุนตามมา

3. การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ (Enabling Others to Act) โดยผู้นำควรปฏิบัติดังนี้

3.1 สร้างความร่วมมือระหว่างกันโดยส่งเสริมเป้าหมายร่วมกัน และสร้างความไว้วางใจ ผู้นำจะสร้างความร่วมมือระหว่างกัน ด้วยการคำนึงถึงเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน และสร้างความไว้วางใจ โดยผู้นำจะเป็นผู้เริ่มต้นสร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานก่อน จึงจะได้รับความไว้วางใจกลับคืนมาเช่นเดียวกัน ผู้นำจะพัฒนาสัมพันธภาพที่ก่อให้เกิดการร่วม

แรงร่วมใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานตั้งใจรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในมุมมองต่าง ๆ ที่หลากหลาย ทั้งยังเคารพในความเป็นบุคคลและให้เกียรติผู้อื่นเสมอ

3.2 พัฒนาคนโดยให้อำนาจ ให้ทางเลือก พัฒนาความสามารถ มอบหมายงานที่สำคัญ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม ผู้นำจะพัฒนาคนโดยให้อำนาจสามารถทำงานได้สำเร็จ ผู้นำจะมอบหมายงานที่สำคัญ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจด้วยตนเองทั้งยังให้ทางเลือก และอิสระภาพในการตัดสินใจในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และผู้นำจะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเจริญก้าวหน้าในการทำงาน โดยการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และการพัฒนาตนเอง

4. การเป็นแบบอย่าง (Modeling the Way) โดยผู้นำควรปฏิบัติดังนี้

4.1 ทำตัวอย่างตามค่านิยมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำจะมีความชัดเจนในหลักปรัชญาของภาวะผู้นำ มีค่านิยมของตนเอง คิดสร้างสรรค์มาตรฐานของความเป็นเลิศ และกำหนดเป็นค่านิยมร่วมกันเพื่อจะเป็นแนวทางในการตัดสินใจ และการทำงานในองค์กร ผู้นำจะกระทำตนเป็นตัวอย่างในสิ่งที่คาดหวังจากผู้อื่น สิ่งสำคัญคือ ผู้นำจะต้องกระทำตามคำพูดหรือสัญญาที่ให้ไว้และทำตามความมุ่งมั่นที่ได้ตั้งใจไว้เสมอ ทั้งยังให้มีการตรวจสอบการกระทำของตนเอง และผู้ร่วมงานว่าเป็นไปตามหลักการ และมาตรฐานที่ตกลงร่วมกันไว้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งยังให้มีการตรวจสอบการกระทำของตนเอง และผู้ร่วมงานว่าเป็นไปตามหลักการ และมาตรฐานที่ตกลงร่วมกันไว้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับมาเป็นแนวทางให้สามารถทำตามที่ได้พูดไว้ได้อย่างมั่นคง ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีความเชื่อถือได้ และเป็นแบบอย่างที่ดี

4.2 เริ่มจากความสำเร็จที่ละน้อย ซึ่งจะส่งเสริมให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคง และสร้างความยึดมั่นผูกพัน ผู้นำจะเริ่มสิ่งใหม่ที่มีคุณภาพ ซึ่งคุณภาพเป็นหน้าที่ของทุกคน และต้องเริ่มต้นที่ตัวเอง ทำเหมือนเป็นงานของเราเอง เลือกสิ่งที่เป็นไปได้จริงมาปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ มีการวางแผนงานอย่างรัดกุมรอบคอบ และกำหนดเวลาและเกณฑ์ในการติดตามการดำเนินงานทุกโครงการ และทุกโปรแกรม ผู้นำจะแบ่งงาน และทีมงานให้เล็กลงเพื่อจะได้เกิดความคล่องตัวทำงานได้ง่าย และเร็วขึ้น และให้คนทำงานตามความสามารถที่มีอยู่ จากนั้นค่อย ๆ พัฒนาขึ้นไปทีละน้อย เป็นการก้าวหน้าสู่เป้าหมายทีละขั้นอย่างมั่นคง และสร้างความยึดมั่นผูกพันไปในเวลาเดียวกัน

5. การเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the Heart) โดยผู้นำควรปฏิบัติดังนี้

5.1 ยอมรับการมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลในความสำเร็จของทุกโครงการ ทุกช่วงเวลา ผู้นำพร้อมที่จะยกย่องผู้ที่ทำงานสำเร็จด้วยดี และผู้ที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อค่านิยมร่วมกันเป็นตัวอย่างอย่างเปิดเผย ผู้นำจะแสดงให้รู้ถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และยังทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานจะได้รับรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมช่วยเหลือให้โครง

การสำเร็จ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความตื่นเต้น กระตือรือร้น แข็งขัน อุตสาหะพยายามมากขึ้น เป็นการเพิ่มแรงจูงใจ และเพิ่มประสิทธิภาพงาน

5.2 ฉลองความสำเร็จของทีมเป็นประจำสม่ำเสมอ ผู้นำจะตระหนักว่าความสำเร็จของทีมเป็นผลงานของความพยายาม และความร่วมมือของทุกคนในทีม ดังนั้นจึงต้องฉลองความสำเร็จร่วมกันของทีม ผู้นำจะค้นหาวิธีการเฉลิมฉลองในรูปแบบต่าง ๆ มากมาย เพื่อเสริมสร้างกำลังใจแก่ทุกคนในองค์กรเป็นระยะ ๆ เสมอ ผู้นำจะแสดงความประทับใจอย่างจริงใจ และให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ สำหรับการมีส่วนร่วมช่วยเหลือของสมาชิกในทีม

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำของคุชส์และโพสเนอร์ ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีความเหมาะสมในการที่จะใช้กับองค์กรทั้งในขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ในรูปแบบใหม่ เนื่องจากแนวคิดของคุชส์ และโพสเนอร์ เป็นแนวคิดที่ได้จากการศึกษาผู้นำที่มีลักษณะที่ดีที่สุด ที่ประสบความสำเร็จและสมควรเป็นแบบอย่าง ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 5 ประการข้างต้นเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบันที่แต่ละองค์กร บุคคล มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ในการที่ผู้นำได้ปฏิบัติภาวะผู้นำที่สมควรเป็นแบบอย่างนี้จะเป็นการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงพัฒนางานในองค์กรให้ก้าวหน้า รวมทั้งยังทำให้ผู้ตามเกิดความเต็มใจ มีขวัญ มีแรงจูงใจในการสนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก่อให้เกิดผลิตภาพในงานขององค์กรเพิ่มมากขึ้น

จากการศึกษาพบว่า ผู้ที่มีขวัญดี มักจะเป็นผู้มีความสามารถในการทำงาน ให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการ การทดสอบขวัญของพนักงานพบว่าขวัญนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ หน่วยงานและผู้เป็นหัวหน้างาน (ปริยาพร วงศ์อนุดโรจน์. 2535 : 159 ; อ้างอิงจาก Robert. 1953 : 161) ฉะนั้นขวัญจึงเป็นเรื่องสำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการบริหารงานบุคคล ในวงการงานธุรกิจ ผู้มีขวัญดีจะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงาน ขวัญทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน

1. ความหมายของขวัญ

“ขวัญ” แปลมาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Morale” ซึ่งตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายของคำว่า “ขวัญ” ว่า ขวัญเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนนิยมนกันว่าอยู่ประจำชีวิตของตนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งถือว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวแล้วก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบายจิตใจมั่นคง ถ้าตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็จะออกจากร่างไป ซึ่งเรียกว่าขวัญหนี ขวัญหาย ขวัญ

บิน เป็นต้น (ราชบัณฑิตยสถาน. 2525 : 30) แต่มีผู้ให้คำนิยามและอธิบายความหมายของคำว่าขวัญอยู่หลายแห่งมุมในลักษณะต่าง ๆ กัน หรือคล้ายคลึงกันดังนี้

เซอร์แมน ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขวัญ” ว่า หมายถึง ทักษะคติของแต่ละบุคคลที่มีต่องานที่กระทำ ความพอใจในงานที่ทำ และการปรับตัวของบุคคลต่อสภาพแวดล้อมและการทำงาน (Sherman. 1968 : 75)

ฟลิปโป ให้ความหมายว่า ขวัญ เป็นสภาพทางจิตใจหรือทัศนคติของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึง ความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงาน ขวัญดีจะแสดงออกมาในลักษณะของความกระตือรือร้น ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบและคำสั่งหรือพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนขวัญไม่ดีจะแสดงออกมาในลักษณะของความไม่เป็นมิตร ไม่เชื่อฟัง ท้อแท้ และไม่ชอบงาน องค์การและเพื่อร่วมงาน (Filippo. 1971 : 364)

พีเกอร์และไมเยอร์ กล่าวว่า ขวัญเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Piger and Myers. 1973 : 210)

บีช กล่าวว่า ขวัญเป็นความรู้สึกของบุคคลที่แสดงถึง ความพึงพอใจที่ได้รับจากงานที่ทำ จากผู้ร่วมงาน รวมถึงผู้บังคับบัญชา องค์การและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Beach. 1980 : 443)

สุเมธ เตียวอิศเรศ ให้ความหมายของคำว่า “ขวัญ” ว่า หมายถึงสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงานที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ ความรู้สึกนี้อาจเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงานที่ตนเป็นสมาชิก เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือบรรยากาศของหน่วยงานนั้นได้ (สุเมธ เตียวอิศเรศ. 2527 : 158)

ชุมพล บุญชู สรุปไว้ว่า ขวัญเป็นสภาพจิตใจ เป็นเจตคติของบุคคลในหน่วยงานเมื่อเกิดขึ้นแล้วสะท้อนให้เห็นถึงสภาพของการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่จะทำงานด้วยความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างพร้อมเพรียง (ชุมพล บุญชู. 2529 : 158)

ลีลา สินนุเคราะห์ อธิบายว่า “ขวัญ” เป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจหรือความรู้สึก ทักษะคติของคนในหน่วยงานที่มีต่องาน บุคคลหรือเพื่อนร่วมงานและต่อองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ (ลีลา สินนุเคราะห์. 2530 : 129)

พนัส หันคาคินท์ ให้ความหมายว่า ขวัญ หมายถึงปฏิกิริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์การมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและเห็นได้ชัดเจน (พนัส หันคาคินท์. 2530 : 229)

อุทัย หิรัญโต ให้คำนิยามว่า ขวัญ คือ สภาวะของจิตใจและอารมณ์ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน หรือผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การ (อุทัย หิรัญโต. 2531 : 16)

เสนาะ ดิเยาว์ ให้ความหมายว่า ขวัญ คือ สภาพทางใจที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของคนหรือเป็นความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของคนต่อการทำงาน (เสนาะ ดิเยาว์. 2534 : 296)

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ อธิบายว่า ขวัญ เป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจหรือความรู้สึก ทศนคติของคนในหน่วยงานที่มีต่องาน บุคคล หรือเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ ต่อวัตถุประสงค์และความสำเร็จผลต่ออุดมการณ์ขององค์การ ความเชื่อมั่นที่มีต่อเป้าหมายของกลุ่มและความสามัคคีกลมเกลียวที่จะทำให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายด้วยดี (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2535 : 20)

กอร์ดอน ได้ให้นิยามว่า ขวัญ หมายถึง ความรู้สึกที่ดีมีอยู่ในประสบการณ์ของแต่ละคน อันเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการที่น่าพอใจ (มนูญ ดนะวัฒนา. 2537 : 206 ; อ้างอิงจาก Gordon. : ม.ป.ป.)

จากความหมายของขวัญที่ได้กล่าวแล้วข้างต้นนั้นพอสรุปได้ว่า ขวัญ หมายถึง สภาพทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อหน่วยงาน งาน และบุคคลในหน่วยงาน สะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานหรือองค์การ

2. ความสำคัญของขวัญ

จากการที่ได้ประมวลแนวคิดและสรุปความหมายของคำว่าขวัญไปแล้วนั้น เมื่อพิจารณาจะเห็นว่าขวัญเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับบุคคล งานและหน่วยงานอย่างยิ่ง ซึ่ง กมลทิพย์ คติการ (2528 : 55) ยืนยันว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับการศึกษาอบรมที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมาเพียงอย่างเดียว แต่หากมีปัจจัยอย่างอื่นอีกด้วยที่มีผลอย่างสำคัญ ประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน ความรู้สึกว่าการดำเนินงานของฝ่ายบริหารถูกต้องและยุติธรรมและเห็นว่านโยบายขององค์การเหมาะสมจะทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การเป็นไปในทางร่วมมือร่วมใจกับฝ่ายบริหารมากขึ้น ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่กล่าวมานี้ คือ ขวัญของผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง

การบริหารงานตามแนวคิดซึ่งให้ความสำคัญของปัจจัยในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เป็นพิเศษนั้น ถือได้ว่า กำลังขวัญหรือขวัญเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (เอ็ด สาระภูมิ. 2529 : 45) ทั้งนี้เพราะขวัญและความพอใจในการทำงานเป็นกุญแจหรือหัวใจของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (อรุณ รักธรรม. 2527 : 203) ซึ่ง อุทัย หิรัญโต (2531 : 161 - 162) ได้เสนอว่า ความสำคัญของขวัญ พอจำแนกได้ดังนี้ คือ

1. ขวัญจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์
2. ขวัญสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน

3. ขวัญจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคคล กล่าวคือ เจ้าหน้าที่จะอยู่ในระเบียบวินัย
4. ขวัญจะสร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group effort)
5. ขวัญจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
6. ขวัญจะจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ
7. ขวัญจะทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจและทำงานอยู่กับองค์การนานเท่านาน

และจากผลการศึกษาค้นคว้าทดลองของศาสตราจารย์ George Elton Mayo กับคณะเกี่ยวกับความสำคัญของบุคคลในฐานะเป็นองค์ประกอบของการบริหารที่ ฮอว์ธอร์น เมืองชิคาโก ระหว่างปี ค.ศ. 1927 – 1932 ณ บริษัท Western Electric พบว่า

1. คนงานมิใช่เศรษฐกิจที่ปฏิบัติได้เช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพ (Physical Factor) แต่คนงานเป็นสิ่งมีชีวิต ขวัญนับเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน
2. ปริมาณการทำงานของคนงานมิใช่ขึ้นอยู่กับความสามารถทางกายภาพ (Physical Capacity) แต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคมด้วย
3. บำเหน็จรางวัลทางจิตใจบางกรณีที่มีกระตุ้นในการทำงาน และให้ความสุขในการทำงานมากกว่าที่จะให้บำเหน็จรางวัลเป็นเงินตรา แต่เพียงอย่างเดียว
4. การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะของงานมิได้เป็นหลักประกันว่าจะอำนวยความสะดวกในการทำงานเสมอไป หากแต่ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ประกอบอีกมาก
5. คนงานจะไม่มีวิธีการสนองตอบต่อวิธีการจัดการหรือบำเหน็จรางวัลใด ๆ มากนัก ในส่วนบุคคลหากแต่จะมีการสนองตอบในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคม (สีลา สันนุเคราะห์. 2530 : 129)

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วจึงเป็นที่ยืนยันได้ว่า “ขวัญ” เป็นสิ่งมีประโยชน์และมีความสำคัญในการที่จะบริหารงานไม่ว่าจะเป็นงานราชการหรือธุรกิจเอกชนก็ตามให้ประสบผลสำเร็จ และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับตลอดจนหัวหน้างานควรให้ความสนใจและจะต้องพยายามสร้างขึ้นในหน่วยงาน เพราะนอกจากจะทำให้งานประสบผลสำเร็จแล้ว ยังจะทำให้งานมีประสิทธิภาพและองค์การมีความมั่นคงยิ่งขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สวัสดิ์ สายประสิทธิ์ (ม.ป.ป. : 221) ที่ย้ำว่าขวัญเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ เพราะถ้าหากการบำรุงขวัญที่ดีจะทำให้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นจะต้องศึกษาถึงปัจจัยที่จะ

คงไว้ซึ่งขวัญในการทำงานเสมอ และต้องเปรียบเทียบกับสถานการณ์ของขวัญในขณะนั้นให้ถูกต้องเพื่อจะได้หาวิธีที่ถูกต้องไปใช้ในการบำรุงขวัญได้อย่างเหมาะสม การแก้ไขไม่ถูกจุดจะทำให้ขวัญเสื่อมทรมอลงไปรวมถึงจะสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายอีกด้วย

ในทำนองเดียวกันสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 162 – 163) มีความเห็นว่าขวัญและกำลังใจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในหน่วยงานเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งประการหนึ่งที่จะทำให้งานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ

1. ช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเจตนารมณ์ที่ได้ตั้งไว้
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในผลงานที่ปฏิบัติ
3. ช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ
4. ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า ขวัญของบุคคลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานในองค์การให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ วิน เชื้อโพธิ์หัก ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ขวัญในการทำงานเป็นสิ่งที่ทำให้งานสำเร็จ ทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ยินดีให้ความร่วมมือกับหน่วยงานและขวัญทำให้เกิดกำลังใจ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำอยู่ ขวัญจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานทุกอย่าง เพราะหากถ้าคนเราขวัญเสีย ขวัญกระเจิงแล้วผลงานหรือความสำเร็จของงานจะตกต่ำลงอย่างมากหรืออาจจะล้มเหลวได้

ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเสริมสร้างขวัญให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในหน่วยงานให้มากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฟรเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) เป็นแนวทางตามที่ เดวิส (สมใจ เขียวสด. 2536 : 54 – 55 อ้างอิงมาจาก Davis. 1967 : 36) ได้อธิบายผลงานการศึกษาของ เฮิร์ซเบิร์ก ไว้ดังนี้

เฮิร์ซเบิร์ก พบว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคคลชอบหรือไม่ชอบการทำงานมี 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยกระตุ้น (Motivational Factors)
2. ปัจจัยค้ำจุ้น (Maintenance Factors)

สำหรับรายละเอียดแต่ละปัจจัย มีดังนี้

1. ปัจจัยกระตุ้น

สิ่งที่เป็นแรงจูงบันดาล ใ้บุคคลทำงานเพิ่มประสิทธิภาพอย่างเต็มความสามารถ ประกอบด้วย 6 อย่าง เรียงลำดับตั้งแต่แรงจูงใจสูงสุดลงมาดังนี้

1.1 งานที่ทำ คือ เนื้อหาสาระของงานที่ทำทหายความสามารถ เป็นงานที่มีประโยชน์ มีความสำคัญ ซึ่งลักษณะของงานนี้เป็นแรงดลใจ ใ้พอใจที่จะเสี่ยงทำงานนี้ให้ได้

1.2 ความสำเร็จของงาน คือ ความมุ่งหวังที่จะทำงานใ้ประสบผลสำเร็จ

1.3 ความมีอิสระในการทำงาน คือ ความเป็นตัวของตัวเองที่จะทำงานโดยมีอิสระในการคิดที่จะทำงานนั้น หรือได้รับความไว้วางใจใ้ทำงานนั้นโดยอิสระ

1.4 ความรับผิดชอบ คือ มีความรับผิดชอบต่องานนั้นอย่างแท้จริง การมีความรับผิดชอบ ย่อมบันดาลใจใ้เขาทำงานใ้ได้อย่างทุ่มเทใ้ประสบผลสำเร็จ

1.5 ความก้าวหน้า คือ มีโอกาสที่ใ้ใ้มีความเจริญก้าวหน้าในการงานของตน

1.6 ความเป็นที่ยกย่อง ยอมรับ คือ ใ้ได้รับการยกย่อง ยอมรับในผลงานที่มาจากบุคคลอื่น ๆ

2. ปัจจัยค้ำจุน

สิ่งใ้ใ้บุคคลชอบทำงานในองค์การแห่งนั้นก็ คือ การบำรุงรักษามูลค่าการในองค์การใ้ทำงานอยู่ใ้ด้วยความสุข ซึ่งมีองค์ประกอบจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน 10 อย่าง โดยลำดับ เริ่มจากสิ่งใ้ใ้เกิดความชอบมากลงไปหาน้อย มีดังนี้

2.1 ตำแหน่งฐานะของงานเหมาะสม

2.2 ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา

2.3 ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

2.4 ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใ้บังคับบัญชา

2.5 เทคนิคการบริหาร

2.6 นโยบายและการบริหารในองค์การ

2.7 ความมั่นคงในงาน

2.8 สภาพการทำงานที่ปลอดภัย

2.9 เงินเดือน

2.10 ชีวิตส่วนตัว

จากรายละเอียดของปัจจัยตามแนวการศึกษาของ เอิร์ชเบิร์ก ทั้ง 2 ปัจจัยข้างต้นนี้ผู้วิจัยใ้กำหนดเป็นปัจจัยในการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยใ้สอดคล้องกับปัจจัยของทฤษฎีดังกล่าวเพียง 6 ด้าน คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติและความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

4. ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับขวัญ

ความพึงพอใจในการทำงานและขวัญไม่ใช่สิ่งเดียวกัน ความพึงพอใจในการทำงานเป็นเจตคติของบุคคลที่ยึดถือต่องานและปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน ส่วนขวัญเป็นผลของการแสดงออกของเจตคติ ของบุคคลที่มีต่อหน่วยงานและประเมินผลจากผลที่ได้รับในกลุ่มนั้น

จากการรวบรวมความหมายขวัญมีดังนี้

- (1) ขวัญหมายถึงการทำงานอย่างเป็นสุข
- (2) ขวัญหมายถึงการปรับตัวที่ดีของบุคคลต่อหน่วยงาน
- (3) ขวัญหมายถึงการไม่มีข้อขัดแย้งในการทำงาน
- (4) ขวัญหมายถึงการที่บุคคลมีความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน
- (5) ขวัญหมายถึงการทำงานของกลุ่มที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน
- (6) ขวัญหมายถึงเจตคติที่ดีและถูกต้องต่องาน
- (7) ขวัญหมายถึงการที่บุคคลยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานของกลุ่ม

การที่บุคคลมีขวัญดี ถ้าบุคคลที่เป็นสมาชิกมีความเห็นพ้องจุดมุ่งหมายของตนและจุดมุ่งหมายของกลุ่มเป็นจุดมุ่งหมายเดียวกัน บุคคลก็จะพยายามที่จะไปให้ถึงจุดมุ่งหมายนั้นร่วมกัน ดังนั้นในการพิจารณาถึงความต้องการ เราจึงพิจารณาขวัญเป็น 3 ทางคือ

- (1) จุดมุ่งหมายของบุคคล
- (2) จุดมุ่งหมายของกลุ่ม
- (3) ความสัมพันธ์ระหว่างจุดมุ่งหมายของทั้งสอง

จากข้อพิจารณาขวัญดังกล่าว ขวัญจึงขึ้นอยู่กับความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อตนเองในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและรู้จุดมุ่งหมายของตนเองว่าเหมือนหรือใกล้เคียงกับจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ดังนั้น ขวัญของบุคคลจึงมีมากขึ้น เพื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม และจุดมุ่งหมายของบุคคลใกล้เคียงกันมากที่สุด และถ้าเป็นสิ่งเดียวกันแล้วบุคคลจะมีขวัญในการทำงานสูง

ปัจจัยและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดี

เป็นที่ยอมรับกันว่า กำลังขวัญมิใช่เป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารจะบันดาลให้มีขวัญหรือสร้างขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็วและดำรงอยู่ได้ตลอดไป หากแต่ขวัญของเจ้าหน้าที่เกิดขึ้นได้จากการพัฒนามาตลอดเวลาอันสืบเนื่องมาจาก การวางนโยบายการกำหนดระเบียบปฏิบัติงานที่ดี การปกครองบังคับบัญชาที่ดี และการจัดสวัสดิการที่ดี ตลอดจนสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ อีกเป็นอันมาก ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคคล (อุทัย หิรัญโต. 2531 : 162)

สำหรับปัจจัยและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานนั้นได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้สรุปสาระสำคัญไว้ เช่น

อุทัย หิรัญโศ (2531 : 162 – 163) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดีประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ 6 ประการคือ

1. บทบาทของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน
2. การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลตรงกับความสามารถ ตรงกับความรู้ความสามารถ เขาจะเกิดความพึงพอใจและทำงานด้วยความสุข ขวัญก็จะเกิดขึ้นตามมา
3. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ที่ดีถูกหลักอนามัย สะอาดมีระเบียบเรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอจะทำให้บุคคลเกิดความสบายใจและตั้งใจในการทำงานด้วยอารมณ์แจ่มใส ขวัญก็จะดีขึ้น
4. ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน เช่น ระบบการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การโยกย้ายที่การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างมีระบบจะมีผลทำให้ขวัญของบุคลากรดีขึ้น
5. โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟัง โดยปกติทุกหน่วยงานจะมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ในเรื่องต่าง ๆ เสมอ ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ระบายความคิดเห็นให้ฟังบ้าง เขาจะได้หายคับข้องใจและมีขวัญดีขึ้น
6. การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานดีต้องรับรู้ในความดีของเขาโดยให้บำเหน็จความดี เช่น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้นตลอดจนการชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ จะทำให้เขามีกำลังใจในการทำงานและมีขวัญที่ดำรงอยู่อย่างมั่นคง

ในขณะเดียวกัน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 163 – 164) ยังได้ชี้ให้เห็นว่าขวัญมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้คือ

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน ที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาสัมพันธ์ภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและพนักงาน มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างและความสำเร็จขององค์การ
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานถ้าได้ทำงานที่ตนพอใจ ย่อมได้ผลดีกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ
3. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการทำงานอย่างมั่นใจ และมีขวัญดี
5. สภาพของการทำงาน ควรจะให้ถูกต้องตามสุขลักษณะมีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอต่อการทำงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพทางร่างกายและสภาพของจิตใจ มีผลอย่างมากต่อการทำงานเมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้

บุญทัน ดอกไธสง (2520 : 94) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญของบุคคลไว้ 2 ประการคือ

1. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ได้แก่
 - 1.1 การมีงานทำและการได้รับค่าจ้างอย่างสม่ำเสมอ
 - 1.2 การมีเงินเดือนและการได้รับค่าจ้างอย่างสม่ำเสมอ
 - 1.3 การมีบำเหน็จบำนาญ
2. ปัจจัยทางมนุษย์ ได้แก่
 - 2.1 การได้งานที่ไม่ยากหรือไม่ถูกบังคับให้ทำ
 - 2.2 การเข้ากับเพื่อร่วมงานได้
 - 2.3 การเข้ากับผู้บังคับบัญชาได้
 - 2.4 การมีโอกาสผลิตผลงานดีเด่นออกมา
 - 2.5 การมีโอกาสทำในสิ่งที่ตนชอบ
3. ปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่
 - 3.1 การมีโอกาสที่จะเลื่อนขั้น
 - 3.2 การมีสภาพที่ทำงานที่ดี

วิจิตร อาวะกุล(2526 : 76) กล่าวว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีมี 6 ประการคือ

1. ภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารงานของผู้นำ
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
3. ความศรัทธาและความเชื่อมั่นที่มีต่อวัตถุประสงค์ นโยบายของกลุ่มและ

องค์การ

4. ความเป็นธรรมในการพิจารณาให้บำเหน็จความดีความชอบ ตำแหน่งหน้าที่

การงาน

5. สภาพการทำงาน เช่น ความสะดวกสบาย ความลำบาก เป็นต้น
6. สุขภาพร่างกายและจิตใจของบุคคลในองค์การ

จากการศึกษาของฮาร์เรล (Harrel. 1964 : 260-262) พบว่าขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นอกจากจะเกิดปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของงานแล้ว ยังเกิดจากปัจจัยส่วนบุคคลได้อีก คือ

1. เพศ จากการสำรวจหลายครั้งพบว่า เพศหญิงมีขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศชาย อาจเป็นเพราะเพศหญิง มีความต้องการด้านการเงิน และมีความทะเยอทะยาน ทางอาชีพน้อยกว่าเพศชาย
2. จำนวนผู้ที่อยู่ในความอุปการะ ผลจากการศึกษาระดับเจ้าหน้าที่ พนักงาน (White Collar Workers) พบว่าบุคคลที่ต้องรับผิดชอบเลี้ยงดูผู้ที่อยู่ในความอุปการะมากจะมีขวัญ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่ำ สาเหตุจากปัญหาสถานะการเงินที่บีบคั้นเขาอยู่
3. อายุ จากการศึกษาค้นคว้ากลุ่มกัน จะได้ผลของความสัมพันธ์ระหว่างอายุ กับขวัญ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่างกัน คือ เสมียนพนักงานที่ค่อนข้างมีอายุ แต่มีรายได้และสถานภาพการทำงานต่ำ จะมีขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง และจากการศึกษาบางกลุ่มพบว่าขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะสูงเมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น แต่ในบางกลุ่มกลับพบว่าแม้บุคคลจะมีอายุมากขึ้นแต่ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะลดลง
4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จากการสำรวจหลายครั้งพบว่าในระยะแรกเริ่มเข้าทำงาน บุคคลจะมีขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง และจะลดลงเรื่อย ๆ จนถึงปีที่ 5 หรือปีที่ 8 จากนั้นจะเพิ่มขึ้นอีกเมื่อมีอายุการทำงานมากขึ้น และขวัญในการปฏิบัติงานจะสูงที่สุดเมื่อทำงานมาแล้ว 20 ปี
5. ความเฉลียวฉลาด ความสัมพันธ์ระหว่างความเฉลียวฉลาดกับขวัญในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความฉลาดของบุคคลและความยากง่ายของงานคือ ถ้าให้คนที่มีความเฉลียวฉลาดมากๆ มาทำงานที่ง่าย ๆ ก็จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายได้
6. ระดับการศึกษา มีหลักฐานมากมายที่แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งที่หาข้อสรุปไม่ได้ระหว่างความสัมพันธ์ของระดับการศึกษา กับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่น การศึกษากับเจ้าหน้าที่ พบว่ากลุ่มคนที่ไม่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จะมีขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงสุด แต่การศึกษาอื่นๆ กลับพบว่าระดับการศึกษา กับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กัน
7. บุคลิกภาพส่วนตัว บุคลิกภาพส่วนตัวนับว่าเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หรือทำให้มีระดับขวัญที่ไม่ดี

ลักษณะที่แสดงว่าคนในองค์กรมีขวัญดีและไม่ดี

การที่ผู้บริหารจะสามารถบำรุงและเสริมสร้างขวัญให้สมบูรณ์ได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบถึงลักษณะและองค์ประกอบที่แสดงให้เห็นว่าบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ มีขวัญดีและไม่ดีอย่างไรซึ่ง เสนาะ ดิยาวี และคนอื่น ๆ (2527 : 267 – 268) ได้ให้ข้อสังเกตว่าคนที่มีความดีนั้น จะมีพฤติกรรมต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. เต็มใจที่จะร่วมทำงานเพื่อให้จุดประสงค์ของบริษัทบรรลุผล
2. มีความจงรักภักดีต่อองค์กร
3. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ
4. แม้อองค์กรจะมีปัญหาอย่างไร ก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ที่จะแก้ไข

ปัญหานั้น ๆ ให้ลุล่วงไป

5. มีความสนใจในงานอย่างมาก
6. มีความคิดริเริ่ม
7. มีความภาคภูมิใจในองค์กร

สำหรับ อารี เพชรสุด (2530 : 50) ได้เสนอแนวคิดของนักจิตวิทยาซึ่งระบุว่า บุคคลที่มีขวัญดีนั้น เป็นดังนี้

1. เป็นบุคคลที่อยู่ในกลุ่มที่รวมตัวกันเหนียวแน่นและเป็นกลุ่มที่รวมตัวกัน เพราะมีแรงจูงใจในภายนอกสมาชิกในกลุ่มมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะรักษาเอกลักษณ์ และบูรณาการของกลุ่ม
2. หากจะมีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นในกลุ่ม สมาชิกภายในกลุ่มก็พยายามที่จะจัดปัญหาาร่วมกันและเผชิญกับปัญหาาร่วมกันได้
3. กลุ่มจะพยายามปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะทำให้กลุ่มมีการพัฒนาเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
4. สมาชิกในกลุ่มทุกคนจะมีความปรารถนาดี และมีมิตรจิตมิตรใจต่อกัน
5. สมาชิกในกลุ่มทุกคนยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของกลุ่ม
6. สมาชิกในกลุ่มจะเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ลักษณะบุคคลที่เป็นผู้นำของกลุ่มและมีการติดต่อสังสรรค์เพื่อให้เป้าหมายของกลุ่มบรรลุความสำเร็จ
7. กลุ่มมีความต้องการอย่างแรงกล้าให้กลุ่มคงอยู่ และพัฒนาไปเรื่อย ๆ

นอกจากนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 159) ยังได้สรุปว่าบุคคลที่มีขวัญดี จะมีพฤติกรรมต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมทำงาน
2. มีความผูกพันต่อองค์กร
3. อยู่ในระเบียบวินัย และเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ
4. แม้อองค์กรจะมีปัญหาอย่างไรก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไข

ปัญหานั้น ๆ ให้ลุล่วงไป

5. มีแรงจูงใจและความสนใจงานอย่างมาก
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

ส่วน วิจิตร อาวะกุล (ม.ป.ป. : 262 – 263) ได้ชี้ให้เห็นว่าคนที่มีขวัญดีนั้นมีลักษณะอาการซึ่งสังเกตได้ เช่น

1. การแสดงออกของบุคคลในการสร้างบรรยากาศของหน่วยงานแจ่มใสว่าเรีง
2. การดำเนินงานราบรื่น เรียบร้อย ไม่ขัดแย้ง การงานไม่ผิดพลาด ความถูกต้องแม่นยำสูง เชื่อถือได้
3. การทำงานของบุคคลสนุกและเพลิดเพลินกับงาน ตั้งใจ และสนใจงาน
4. สมาชิกในหน่วยงานจะช่วยเหลือกันเสนอแนะ ช่วยชี้ข้อแก้ไขในการปรับปรุงงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป
5. การวิพากษ์วิจารณ์ คำติชม ตลอดจนความคิดเห็นต่าง ๆ เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ใจ

6. สมาชิกในหน่วยงานมีความเสียสละเอื้อเฟื้อพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือหน่วยงานเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือไปจากงานประจำหรือในยามฉุกเฉิน เร่งด่วน ฯลฯ

7. ยอมรับการมอบหมาย หน้าที่การงานพิเศษที่นอกเหนือไปจากงานหน้าที่ด้วยความภูมิใจ เต็มใจ ด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส

8. แม้จะมีเหตุการณ์ผิดปกติบางอย่างขึ้นก็ตาม สมาชิกในหน่วยงานก็ยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุขดีอยู่ตามเดิม

และเช่นเดียวกันกับ สมใจ เขียวสด (2536 : 85 – 86) ที่ได้เน้นโดยสนับสนุนว่าบุคลากรที่มีขวัญดีในการทำงานนั้น จะมีพฤติกรรม 9 ประการ คือ

1. บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีสุขภาพจิตที่ดี
2. บุคลากรให้ความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์
3. บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา ต่อบริษัท
4. บุคลากรเต็มใจที่จะร่วมแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ และกล้าเผชิญปัญหาต่าง ๆ ร่วมกับองค์การเพื่อจัดปัญหาเหล่านั้นให้หมดไป
5. บุคลากรยอมรับในวัตถุประสงค์ นโยบายขององค์การและมีความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นสมาชิกขององค์การ ด้วยความภาคภูมิใจ
6. บุคลากรให้การสนับสนุนยอมรับในระเบียบข้อบังคับขององค์การในการควบคุมหรือการบริหารงานบุคคลในองค์การและการปฏิบัติงาน
7. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์พัฒนาตนเองเพื่อการทำงานให้ดีขึ้น
8. ก่อให้เกิดศรัทธาในองค์การและประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสม ให้บริการต้อนรับผู้มารับบริการอย่างดี และประชาสัมพันธ์ทั้งเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการในสิ่งที่ดีงามขององค์การออกสู่ภายนอกและช่วยแก้ไขความเข้าใจผิดของบุคคลอื่น ทั้งในและนอกหน่วยงานให้มีความเข้าใจอันดีต่อองค์การด้วยความสมัครใจ

สำหรับลักษณะที่แสดงว่าคนในองค์กรมีขวัญไม่ดีนั้น ได้มีนักวิชาการให้ความเห็น และเสนอทัศนะไว้หลากหลาย เช่น

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 99) ให้ความเห็นว่า การมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำหรือขวัญไม่ดีนั้น จะเห็นได้จากสิ่งต่อไปนี้

1. ภายใต้ภาวะที่มีความกดดัน กลุ่มจะแยกออกจากกันและจะแตกออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ที่ขัดแย้งและเป็นศัตรูกัน
2. ความขัดแย้งภายในเริ่มมาจากความไม่ไว้วางใจและวิพากษ์วิจารณ์ที่มีต่อกันและกัน
3. กลุ่มไม่สามารถแก้ปัญหาที่กลุ่มมีอยู่เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความกังวลใจจะสร้างและเริ่มวิธีการแก้ปัญหาใหม่ที่เหมาะสมสำหรับการที่จะให้กลุ่มด้วยกันอยู่รอด
4. การปราศจากอารมณ์แบบเป็นมิตรในระหว่างพวกสมาชิก ทำให้กลุ่มมีความลำบากในการที่จะสร้างหรือเริ่มวิธีการแก้ปัญหาใหม่ที่เหมาะสมสำหรับการที่จะให้กลุ่มอยู่ด้วยกันรอด
5. มีความเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มและค่านิยมของกลุ่มไม่สอดคล้องต่อกัน สมาชิกมีเป้าหมายและมีทัศนคติทางด้านลบต่อกลุ่ม
6. สมาชิกขาดความรู้สึกในการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

สำหรับอารี เพชรผุด (2530 : 50) ได้เสนอข้อสรุปของนักจิตวิทยาว่ากลุ่มหรือบุคคลที่มีขวัญไม่ดีนั้นมีลักษณะดังนี้

1. กลุ่มมักจะรวมกันแบบหลวม ๆ ไม่มีบูรณาการและพร้อมที่จะแตกแยกออกเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย
2. ภายในกลุ่มมักจะมีการทะเลาะเบาะแว้งกัน อันเนื่องมาจากขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเกิดการวิพากษ์วิจารณ์ที่เป็นการทำลาย
3. เมื่อกลุ่มเผชิญปัญหาความขัดแย้งหรือมีความกังวล กลุ่มก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้
4. ในบรรดาสมาชิกในกลุ่มก็ขาดความสัมพันธ์อันดีต่อกันไม่มีความรู้สึกเป็นมิตรระหว่างกัน ดังนั้นก็เป็นการยากที่กลุ่มจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อความคงอยู่ของกลุ่มได้
5. กลุ่มจะขาดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและค่านิยมของกลุ่ม ดังนั้นสมาชิกในกลุ่มแต่ละคนก็อาจมีเป้าหมายและค่านิยมแตกต่างไปจากกลุ่มได้ ทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อกลุ่ม
6. สมาชิกในกลุ่มขาดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันภายในกลุ่ม

ส่วน จ่านง สมประสงค์ (ม.ป.ป. : 143 – 144) ให้ทัศนะว่าบุคคลในองค์กรมีขวัญไม่ดี มีลักษณะดังนี้

1. มีการลาบ่อย ๆ และการลาป่วยก็ไม่มีใบรับรองแพทย์พอให้เชื่อว่าป่วยจริง
2. อัตราการเข้า – ออกงานค่อนข้างสูง
3. พิจารณาจากร่างกายภายนอกส่อไปในทางเสื่อมโทรม เช่น ปล่อยผมหงอก ้วยารุงรัง เครื่องแบบแต่งกายไม่เรียบร้อย ร่างกายไม่สะอาดสะอ้าน
4. มีการทะเลาะวิวาทและโต้เถียงกับเพื่อนร่วมงานบ่อยครั้งขึ้น
5. ขาดการบำรุงรักษาและใช้เครื่องมือไม่ทนถนอม
6. ไม่ทำรายงานเสนอตามระเบียบ
7. มีการจับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์กันหนาหูมากขึ้น
8. มีการแพร่ข่าวลือต่าง ๆ นานาอยู่เนือง ๆ

ในขณะที่ สีลา สิ้นุเคราะห์ (2530 : 132 – 133) มีความเห็นว่า บรรยากาศขององค์กรที่แสดงว่าบุคคลมีขวัญไม่ดี มีดังนี้

1. มีการลาออกจากงานหรือแยกย้ายไปอยู่ที่อื่นโดยความสมัครใจในอัตราเพิ่มขึ้นมาอย่างผิดปกติ
2. มีความเฉื่อยชาหรือความเงื่องหงอยในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ
3. มีการขาดการลามมากขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่จะต้องทำมาก
4. มีความผิดพลาดและความไม่ถูกต้อง ความเชื่อถือไม่ได้มากขึ้นผิดปกติ
5. มีการทะเลาะเบาะแว้งในหมู่สมาชิกของหน่วยงาน
6. ผู้ได้บังคับบัญชามีความเย็นชาต่อผู้บังคับบัญชา โดยจะเห็นได้ว่าการตอบผู้บังคับบัญชาด้วยคำพูดแบบตามคำตอบคำ หรือด้วยการไม่มองหน้าในเวลาที่พูดด้วยหรือในเวลาที่เขาตอบผู้บังคับบัญชา
7. มีการเชื้อฟังต่ำไม่อ่อนน้อม ไม่สุภาพ มักแข็งข้อ หรือขัดคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเสมอ
8. มีการแสดงออกซึ่งความไม่พอใจ เมื่อผู้บังคับบัญชาวิพากษ์วิจารณ์
9. ผู้ได้บังคับบัญชาไม่สนใจหรือไม่เอาใจใส่ต่อคนอื่น ไม่พูดจาด้วยหรือติดต่อเรื่องอะไรกับเพื่อนร่วมงานก็ทำไปด้วยความรีบร้อน
10. ผู้ได้บังคับบัญชาเดินกรไปเกรมาด้วยความขี้เกียจ หรือลุ่ม ๆ คล่ำ ๆ งานอยู่เสมอ แต่งานไม่เสร็จสักที ดูคล้ายกับเขายู่อยู่ตลอดเวลา
11. มีคำร้องทุกข์หรือคำร้องเรียนจากประชาชนมากผิดปกติ

12. มีการแสดงอารมณ์ต่าง ๆ ที่แสดงถึงความไม่พอใจ เช่น กระแทกกระแทกสิ่งของเครื่องใช้ ปิดเปิดประตูอย่างแรง เป็นต้น

และนักวิชาการอีกท่านหนึ่ง คือ วิจิตร อวะกุล (ม.ป.ป. : 263 – 264) ได้อธิบายว่าลักษณะอาการต่าง ๆ ที่แสดงออกให้เห็นว่าคนที่มีความวิตกกังวลมากเกินไป สามารถสังเกตได้ เช่น

1. มีอาการหวาดผวาทื่นเต้น ตื่นตระหนกตกใจต่อข่าวและเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ง่ายแม้มีเหตุการณ์เล็ก ๆ น้อย ๆ ก็มีการวิพากษ์วิจารณ์เป็นเรื่องใหญ่โต มีข่าวลือและการซุบซิบนินทาว่าร้ายกันมาก

2. มีบรรยากาศขบเซ้า เส้าสร้อย บุคคลไม่ค่อยรื่นเริงแจ่มใส มักแสดงอาการมีนชา เจื่องหงอยในการปฏิบัติตนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

3. มีการขาด การลา การมาทำงานสาย เพิ่มขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่จะต้องทำมาก

4. การทำงานผิดพลาดไม่แน่นอน เชื่อถือไม่ได้และมีอาการผิดปกติ

5. มีการลาออกหรือโยกย้ายงานในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ

6. ขาดความสามัคคีในหน่วยงาน มีการทะเลาะเบาะแว้งแก่งแย่งชิงดีกัน

อิจฉาริษา กระแทกกระทั้นกันระหว่างบรรดาสมาชิกของหน่วยงาน

7. ผู้บังคับบัญชาให้ความเคยเมเยียนชาต่อผู้บังคับบัญชา พยายามหลีกเลี่ยงไม่พบปะหรือเดินสวนกันไม่ค่อยอยากมองหน้าเมื่อพุดกัน การพุดคุยแบบถามคำตอบคำ

8. แสดงอาการแข็งกร้าว กระด้างกระเดื่อง ไม่สุภาพไม่เชื่อฟัง

9. แสดงความไม่สนใจงาน หรือไม่เอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน

10. มักแสดงประหนึ่งว่าทำงาน และมีงานยุ่งตลอดเวลา แต่งานไม่เสร็จสักที่งานเสร็จช้า เดินไปเดินมา ไม่ตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง

11. มีการร้องทุกข์ บัตรสนเทห์มากผิดปกติ

12. บุคคลมักแสดงออกทางอารมณ์ อารมณ์ไม่ดี หงุดหงิด วิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องหยุมหยิม

วิธีการวัดขวัญในการปฏิบัติงาน

เดวิส (Davis. 1967 : 70) กล่าวถึงดัชนีวัดขวัญ (Morale Indicators) ได้แก่

1. อัตราการเข้า – ออกงานของผู้ปฏิบัติงาน

2. การเพิ่มขึ้น หรือลดลงของผลงาน หรือผลผลิต

3. จำนวนผลผลิตที่สูญเสียเปล่า หรือไม่ได้คุณภาพ

4. บันทึกการทำงาน

5. อัตราการหยุดงาน และขาดงาน และการมาทำงานสาย

6. รายงานของหน่วยให้คำปรึกษาแนะนำ
7. อัตราการร้องทุกข์
8. การสัมภาษณ์ผู้ลาออกจากงาน
9. รายงานอุบัติเหตุ
10. รายงานเกี่ยวกับการเจ็บป่วย
11. ข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงาน
12. บันทึกการฝึกอบรม

กมล ชูทรัพย์ (2516 : 513 – 515) สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 243 – 244) และเอ็ด สารภูมิ (2529 : 46 – 47) ได้เสนอมาตรการที่สามารถจะใช้เป็นเครื่องมือวัด และตรวจสอบขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การ โดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานลดลงอย่างรวดเร็ว หรือลดลงแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติอีกเป็นเวลานาน ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้ทราบถึงความบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจเนื่องมาจากขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็ได้

2. การขาดงาน หรือความเฉื่อยชา ขวัญดีแสดงออกโดยความกระตือรือร้นในการทำงานและความตั้งใจในการทำงาน การขาดงาน หรือลางานบ่อย ๆ ของคนในองค์การ ย่อมกระทบกระเทือนต่อผลผลิต และประสิทธิภาพของการทำงาน ซึ่งควรได้รับความสนใจ และนำมาสู่การวิเคราะห์ ทั้งนี้เพราะว่าเหตุผลในการลา หรือพฤติกรรมในการหยุด อาจชี้ให้เห็นสภาพอันแท้จริงของขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ดีว่ามีอะไรกระทบกระเทือนขวัญบ้าง และความเฉื่อยชาก็เช่นกัน สภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน อาจได้รับความกระทบกระเทือน จึงทำให้ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งสภาพเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นสภาพขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3. การลาออกจากงาน หรือขอยกย้ายงาน แม้ว่าองค์กรจะได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้ และได้จัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้อย่างเป็นธรรม รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างดีแล้ว แต่พบว่ายังมีคนลาออก หรือโยกย้ายงานจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าได้มีบางสิ่งเกิดผิดพลาด พอจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้

4. คำร้องทุกข์ หรือบัตรสนเท่ห์ การร้องทุกข์ หรือบัตรสนเท่ห์จะมีได้ยากมาก หากการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างปกติ หากมีการร้องทุกข์ หรือบัตรสนเท่ห์กล่าวโทษการทำงานของบุคคลในองค์การบ่อย ๆ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า เกิดความบกพร่องในการทำงานขึ้น การร้องทุกข์ หรือบัตรสนเท่ห์จึงใช้เป็นเครื่องชี้สภาพขวัญในการปฏิบัติงานได้อันหนึ่ง

5. การกรอกแบบสอบถามตามระยะเวลาอันสมควร เป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสภาพขวัญของการทำงานโดยทั่วไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถาม และวิธีการที่จะสอบถามแม้ว่าวิธีนี้อาจจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตาม

6. การสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรงจะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา แม้ว่าจะเป็นวิธีการที่สิ้นเปลืองเวลา และค่าใช้จ่ายมากเช่นกัน แต่ถ้าผู้ถามมีความรู้ความสามารถในเทคนิคการถาม และสัมภาษณ์อย่างดีแล้ว วิธีนี้นับได้ว่าได้ประโยชน์คุ้มค่าทีเดียว

เสนาะ ดิยาวี (2516 : 215) กล่าวว่า ขวัญเป็นเรื่องของความรู้สึกที่อยู่ในจิตใจของคนไม่อาจวัดได้โดยตรง การวัดจึงต้องอาศัยวิธีทางอ้อม โดยสามารถวัดได้จากบุคลิกหรือลักษณะบางประการที่มีอยู่ในตัวคน ได้แก่

1. พฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความมั่นคง หรือความหวั่นไหว ความหวัง หรือความสิ้นหวังความเหนื่อยหน่าย หรือกระตือรือร้น

2. การแสดงออกของคนในทางความคิดเห็น หรือท่าทีที่มีต่อหน่วยงาน เช่น ตอนนโยบาย สภาพการทำงาน และคำสั่งของฝ่ายบริหาร

3. การบ่น หรือการชมเชย การร้องทุกข์ การฝ่าฝืนระเบียบวินัย การขาดงาน การมาทำงานสาย และการปฏิเสธไม่ยอมทำงานล่วงเวลา

จูเซียส (อุทัย หิรัญโต. 2520 : 164-165 ; อ้างอิงจาก Jucius. 1962) กล่าวถึงการสำรวจหรือวัดขวัญ มีวิธีการที่สำคัญอยู่ 4 วิธี คือ

1. การสังเกตการณ์ (Observation) การสังเกตการณ์เป็นวิธีการหนึ่งที่ดีที่สุดในการสำรวจหรือวัดขวัญว่ามีมากน้อยแค่ไหน การสังเกตการณ์อาจจะร่วมสนทนา หรือสังเกตการปฏิบัติงาน ดูพฤติกรรมการแสดงออกต่าง ๆ และก็นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ จะทำให้ทราบถึงภาวะของขวัญของคนได้อย่างแน่นอน

2. การสัมภาษณ์ (Interviewing) การสัมภาษณ์เป็นวิธีหนึ่งที่มีประโยชน์ในการวัดขวัญ การสัมภาษณ์นี้ต้องเผชิญหน้ากันเป็นส่วนตัว แลกเปลี่ยนข่าวสารกันด้วยวาจา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และทัศนะต่าง ๆ แก่กัน แต่การสัมภาษณ์จะไม่ได้ผลที่น่าพอใจหากกระทำโดยไม่กำหนดกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ในทางปฏิบัติผู้สัมภาษณ์จะต้องหาทางให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความรู้สึกเป็นอิสระ และพูดกันอย่างเปิดเผย

3. การออกแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นวิธีที่นิยมกันอย่างกว้างขวาง โดยให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็น และความรู้สึกลงในแบบสอบถาม การสร้างคำถามเพื่อสอบถามเรื่องขวัญต้องพิจารณาอย่างพิถีพิถัน เพื่อที่จะตั้งคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ได้ทั้งหมด และลักษณะของคำถามนั้นจะต้องมีลักษณะที่จะให้ได้ข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับกำลังขวัญสมบูรณ์ครบถ้วน แบบของคำถามที่นิยมใช้กันทั่วไปมีอยู่ 4 แบบ คือ

1. หัวข้อแบบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย (Agree – Disagree item)

2. การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด (Multiple – Choice)

3. การกรอกรายการ (Check List of Items)

4. แบบคำถามที่ให้ตอบตามความเห็นได้อย่างกว้างขวางในตอนท้ายสุด

(Open – Ended Questions)

4. การเก็บประวัติ (Record – Keeping) การเก็บประวัติอย่างเป็นระบบจะช่วยสนับสนุนต่อการสำรวจขวัญ ประวัติที่รวบรวมควรจะมีเรื่องการขาดงาน การเฉื่อยชา การร้องทุกข์ การลงโทษทางวินัย เป็นต้น ประวัติที่จัดทำขึ้นนั้นต้องปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ และเชื่อถือได้

เสนาะ ดิยาวี สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข และนิยะดา ชุณหะวงศ์ (2525 : 268-272) กล่าวว่าขวัญไม่สามารถวัดได้โดยตรง เพราะขวัญเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ จึงต้องอาศัยการใช้คำถามถึงความรู้สึกหลาย ๆ ด้าน และนำมาวิเคราะห์และสรุปข้อมูล

สรุปได้ว่า การวัดขวัญในการปฏิบัติงานนิยมใช้แบบสอบถาม เพื่อสอบถามถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ในการทำงาน ได้แก่ สภาพของงาน และผู้ร่วมงาน โดยการตั้งคำถามให้ครอบคลุม วัตถุประสงค์ และอาจใช้การสัมภาษณ์ การสังเกตพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในหน่วยงาน และการเก็บรวบรวมประวัติอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นสิ่งสนับสนุนเพิ่มเติม

จากการที่นักวิชาการได้กล่าวถึง และได้ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมที่บุคคลมีขวัญดีหรือไม่ดีทำให้ทราบว่าขวัญเป็นความรู้สึกของบุคคล ที่มีต่อสภาพแวดล้อม คนที่มีขวัญดีจึงสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับของหน่วยงาน พยายามปฏิบัติงานให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายและอื่น ๆ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ดีต่อบริษัท ขวัญไม่ดีก็พบจากความท้อแท้ เบื่อหน่าย ขาดความเต็มใจที่จะทำงาน ขาดงาน ไม่ยอมรับผิดชอบงาน สามารถวัดได้จากพฤติกรรมที่แสดงให้เห็น ซึ่งผู้วิจัยสรุปเพื่อนำไปวัดขวัญของพนักงานโดยใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฟรดริกเฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) เป็นแนวทาง พร้อมทั้งกำหนดเป็นปัจจัยในการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องกับปัจจัยของทฤษฎีเพียง 6 ด้านคือ 1) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน 2) ความรู้สึกรับผิดชอบ 3) ความรู้สึกประสบความสำเร็จ 4) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน 5) ความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน 6) ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของหัวหน้างานและขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ขวัญในการปฏิบัติงานนั้นหากจะเปรียบไปก็คล้ายกับสุขภาพของร่างกายมนุษย์ เพราะขวัญอาจเป็นได้ทั้งในความหมายที่สูงและต่ำ เช่นเดียวกับสุขภาพของร่างกายที่อาจเป็นได้ทั้งอ่อนเพลียและแข็งแรงอันเป็นเครื่องชี้ให้ทราบสภาพโดยทั่วไปของร่างกายโดยนัยนี้เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจะต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพ

อยู่เสมอในลักษณะเดียวกันหากเรามีความปรารถนาที่จะให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จำเป็นต้องหมั่นตรวจตรากำลังใจขวัญในปฏิบัติงานในองค์การอยู่เสมอ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 342 – 343) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญที่ดี องค์ประกอบหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้าที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงานดังนั้นสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์การอย่างมาก เมื่อกล่าวถึงลักษณะและหน้าที่ของผู้ผู้นำแล้ว เช่นเดียวกับปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 163 – 164) กล่าวว่าไว้ว่าขวัญมีองค์ประกอบด้านหนึ่งที่สำคัญคือลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและพนักงาน มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างและความสำเร็จขององค์การอีกด้วย Haskell (1963) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้ผู้นำว่าการรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงอยู่เสมอ และทำให้เขารู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์การเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่สำคัญข้อหนึ่งด้วย บุญทัน ดอกไธสง (2520 : 94) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญไว้ปัจจัยหนึ่งเกี่ยวกับปัจจัยทางมนุษย์คือการเข้ากับผู้บังคับบัญชาได้ วิจิตร อวระกุล (2526 : 76) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดีนั้นภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารงานของผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญเช่นกัน โพลซ์แมน และบาส (นำพร ไวย่อง. 2537 : 40 ; อ้างอิงจาก Fieishman and Bass. 1974 : 272-279) กล่าวถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน และขวัญของบุคคลซึ่งปัจจัยที่สำคัญหนึ่งในหลายปัจจัยคือการบังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีคุณลักษณะของผู้นำและผู้บริหารสามารถใช้ศิลปะในการสอนและงานด้วยความเฉลียวฉลาด กล่าวตัดสินใจ ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสุขุมเป็นต้น ล็อก (Locke. 1976 : 1297-1349) ได้เสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อความพอใจ ขวัญในการทำงาน ที่เขาได้ทำการศึกษารวบรวมในปี 1976 ซึ่งองค์ประกอบที่ส่งผลสิ่งหนึ่งคือการบังคับบัญชา หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ทำให้บุคคลที่ทำงานมีความพึงพอใจหรือไม่ หัวหน้าแบบต่างๆ มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เหมือนกัน หัวหน้ามีทักษะในการบริหารงานมากน้อยแค่ไหน รู้หลักมนุษยสัมพันธ์เพียงไร และเมื่อมีปัญหาในการทำงานหัวหน้ามีความสามารถที่จะให้คำแนะนำได้มากน้อยเพียงไร และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's two factors theory) ได้กล่าวไว้ในส่วนปัจจัยคำจูงที่ส่งผลต่อความพอใจในงานว่า ความรู้สึกที่ว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีความสามารถ ความยุติธรรม รวมทั้งเต็มใจที่จะกระจายอำนาจให้ลูกน้องหรือเต็มใจที่จะสนับสนุนพัฒนาลูกน้อง เมื่อได้รับการสนองแล้ว จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน เกิดขวัญในการปฏิบัติงานมากขึ้น

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและขวัญในการปฏิบัติงานมีผู้ศึกษาไว้เช่นคุก (Cook. 1971 : 5063-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม

ผู้นำของครูใหญ่กับขวัญของครูโรงเรียนประถมในหัวเมือง ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าขวัญและพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กันจริงและสูงด้วย แกลโลเวย์ (Galloway. 1975 : 1941-A) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในมลรัฐมิสซิสซิปปี กับขวัญของครู พบว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูในทางบวก พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ยังมีอัตราสูง ขวัญของครูยิ่งสูงไปด้วย และวิลคอกซ์ (Wilcox. 1993 : 3079-A) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงาน และขวัญของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยศึกษาจากครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในโคลัมเบียและโอไฮโอจำนวน 285 คน จาก 29 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงานและขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบการให้มีส่วนร่วมหรือเป็นทีม ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมผู้นำทางการศึกษาหรือศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและขวัญในการทำงาน ผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำมาก ๆ จะทำให้มีความสามารถลดความคับข้องใจ ความขุ่นใจ และกลับเพิ่มบรรยากาศของขวัญและความพึงพอใจมากขึ้น ซึ่งจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างแน่นอน

สำหรับการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำโดยการนำแนวคิดของคูซส์และโพสเนอร์มาศึกษานั้น ในต่างประเทศพบว่า แมคเนิส-สมิธ (McNeese-Smith. 1995) ได้ศึกษาเรื่องผลของการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำต่อผลิตภาพในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาในหัวหน้าหอผู้ป่วยและหัวหน้าหน่วยงานในกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน 2 แห่งในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยลอสแอนเจลิส และโรงพยาบาลชุมชนซีแอตเติล ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารการพยาบาลที่แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 แบบอย่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ผลิตภาพในงาน และการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ตั้งแต่ระดับต่ำจนถึงระดับสูง นั่นก็แสดงว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยรวมและแต่ละด้านมีความสอดคล้องและมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับประเทศไทยจะพบงานวิจัยโดยการนำแนวคิดของคูซส์และโพสเนอร์มาศึกษาได้แก่ การศึกษาของเมทีนี จิตรอ่อนน้อม (2542) ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้งโดยรวมและแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำถึงปานกลาง ส่วนการศึกษาของจิระพร แดนเขตต์ (2543) ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลชุมชนเขต 10 พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้งโดยรวมและแต่ละด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลิตภาพในงานตั้งแต่ระดับต่ำถึง

ปานกลาง ซึ่งจากการศึกษาวิจัยที่กล่าวมายังไม่พบการหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำโดยนำแนวคิดของคุชส์และโพสเนอร์มาใช้ กับขวัญในการปฏิบัติงาน มีแต่ในแนวคิดอื่น

อย่างไรก็ตามผลการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน นั่นก็แสดงว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่จะส่งผลให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่หัวหน้างานต้องใช้ภาวะผู้นำของตนเองมาพัฒนากระตุ้น ส่งเสริมขวัญในเกิดขึ้นในตัวของพนักงานเพราะขวัญไม่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็วและคงอยู่ตลอดไป (อุทัย หิรัญโต. 2531 : 162) แต่ขวัญเกิดขึ้นได้จากการพัฒนามาโดยตลอด สิ่งหนึ่งที่สร้างขวัญขึ้นมาได้ก็คือ บทบาทของผู้บังคับบัญชา อย่างที่วีจิตร อาวะกุล (2537 : 265-266) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญ และสรุปส่วนต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานไว้ หนึ่งในปัจจัยเหล่านั้นคือ สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานกับผู้ร่วมงานและเทคนิคความสามารถของหัวหน้าหน่วยงานด้วยเช่นกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

วีโรจน์ กุลสรรค์ศุภกิจ (2523 : ก – ข) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยศึกษาเปรียบเทียบกันระหว่างพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด กับพนักงานธนาคารออมสิน พบว่าผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลมากต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์ (2524 : 85-86) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและความพึงพอใจในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการ พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รุ่งโรจน์ ศรีนวลละอ (2530 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ พบว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยองค์ประกอบด้านความรับผิดชอบงานอยู่ในระดับสูง ครูที่มีประสบการณ์การทำงานมากมีระดับขวัญสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย

สมภพ คงสกุล (2531 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด พบว่าเจ้าหน้าที่ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด โดยส่วนรวมและจำแนกตามองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน คือ ความรู้สึกเป็นสมาชิก ความรู้สึกพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกพึงพอใจต่องาน และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

พุดิชา ยึดติมาภิรม (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า พนักงาน

ที่เพศต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นของตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงานกับธนาคารที่ต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ศิริประกาย วรปรีชา (2538 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสถานฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนกลาง พบว่า ขวัญและกำลังใจด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีผลต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด

ธารทิพย์ ภาคสุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องขวัญและประสิทธิผลในการทำงานของข้าราชการสาย ค สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พบว่า มีระดับขวัญปานกลาง องค์ประกอบของขวัญด้านจิตใจมีอิทธิพลในการทำนายประสิทธิผลของงานมากกว่าตัวแปรองค์ประกอบด้านชีวะสังคม

ณัฐนิชา ปานศักดิ์ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทนั้นยัง จำกัด พบว่า เพศ อายุ ต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ส่วนประสบการณ์การทำงานต่างกันมีผลทำให้พนักงานมีระดับความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

สุวิทย์ แสนสุข (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาขวัญในการทำงานของพนักงานบริษัทซีเกทเทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ขวัญในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เพศชายมีระดับขวัญสูงกว่าเพศหญิงอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ประสบการณ์การทำงานต่างกันมีขวัญในการทำงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พงศกร เผ่าไพโรจนกร (2546) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานบริษัทซีเมนต์ จำกัด พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ และประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

วสันต์ ขมสวัสดิ์ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนที่กั้นดาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย ใน 6 ด้าน คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน พบว่าขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูง

นวรรตน์ สันติกุล (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำและความพึงพอใจในงานกรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุ และระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนเพศต่างกัน มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชิตารัจ ศรีบัณฑิต (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่การตลาดหลักทรัพย์ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าพนักงานที่มีเพศและระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนอายุต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เสวนีย์ เทพจิม (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดกองตรวจคนเข้าเมือง 2 (ท่าอากาศยานกรุงเทพ) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พบว่าขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจอยู่ในระดับปานกลาง นโยบายและการบริหารมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน

เมทินี จิตรอ่อนน้อม (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่โดยยึดหลักการปฏิบัติภาวะผู้นำ 5 ด้าน คือ การสร้างกระบวนการแบบทำทนาย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การเป็นแบบอย่าง การเสริมสร้างกำลังใจ พบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการโดยรวม พิจารณารายด้านพบว่า การเสริมสร้างกำลังใจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ส่วนด้านอื่นมีในระดับต่ำ

จิระพร แดนเขตต์ (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลชุมชนเขต 10 พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลิตภาพในงานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการ

เรมวล นันท์สุวัฒน์ และผู้อื่น (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ความพึงพอใจในงาน ผลิตภาพในงาน และการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลาง ผลิตภาพในงานและการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ความพึงพอใจในงาน ผลิตภาพในงาน และการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตั้งแต่ระดับปานกลางถึงระดับต่ำ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบการเพิ่มความสามรถผู้อื่นให้ปฏิบัติมีอำนาจทำนายความพึงพอใจงานของพยาบาลมากที่สุด พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบการเป็นแบบอย่างมีอำนาจในการทำนายผลิตภาพในงานของพยาบาลมากที่สุด

พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบการเสริมสร้างกำลังใจมีอำนาจทำนายการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลมากที่สุด

2. งานวิจัยต่างประเทศ

แลมเบิร์ต (Lambert, 1969 : 2484-A) ศึกษาครูใหญ่จำนวน 21 คน คณะครู 512 คน พบว่าพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับขวัญในการทำงานของคณะครูมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับสูงมาก แต่เพศและประสบการณ์การทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญของครู

คุก (Cook, 1971 : 5063-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับขวัญของครูโรงเรียนประถมในหัวเมือง ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าขวัญและพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กันจริงและสูงด้วย แต่ขวัญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มากกว่าแบบมุ่งงาน

เวลส์ (Wales, 1971 : 2385-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับพฤติกรรมผู้นำเช่นกันพบว่าพฤติกรรมผู้นำไม่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจของครูทั้งนี้เพราะระดับขวัญและกำลังใจของครูสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ได้เสมอ

กรีน (Green, 1975) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยศึกษาจากตัวแปรทั้ง 2 นี้ จะเป็นเหตุและผลกันหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า ถ้าผู้นำเน้นพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ จะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ ส่วนพฤติกรรมด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุและผลน้อยมาก

เกลโลเวย์ (Galloway, 1975 : 1941-A) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในมลรัฐมิสซิสซิปปี กับขวัญของครู พบว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูในทางบวก พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่อีกมีอัตราสูง ขวัญของครูยิ่งสูงไปด้วย และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ส่งผลต่อขวัญของครูมากที่สุด แต่พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ไม่ส่งผลต่อขวัญของครู

ออนเซน (Ontzen, 1975) สรุปว่า พฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานเป็นหลัก มีลักษณะย่ำจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน และมีการจัดส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานของครูเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอมากกว่าพฤติกรรมผู้นำมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งย้ำความมุ่งหวังของบุคคลเป็นหลัก

ฟอล์คคินส์ (Folkins, 1977 : 5783-A) แห่งมหาวิทยาลัยมิสซูรี-โคลัมเบีย ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองโคลัมเบีย พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างคณะครูกับครูใหญ่ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า อายุ และประสบการณ์ในการสอนมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน

วิลคอกซ์ (Wilcox. 1993 : 3079-A) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงาน และขวัญของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยศึกษาจากครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในโคลัมเบียและโอไฮโอจำนวน 285 คน จาก 29 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงานและขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบการมีส่วนร่วมหรือเป็นทีม ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมผู้นำทางการศึกษาหรือศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและขวัญในการทำงาน ผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำมากๆ จะทำให้มีความสามารถลดความคับข้องใจ ความขุ่นใจ และกลับเพิ่มบรรยากาศของขวัญและความพึงพอใจมากขึ้น

ลอง (Long. 1990) ได้ศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการรับรู้ตัวเองกับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า เพื่อนร่วมงานในตำแหน่งที่เท่ากัน และผู้ใต้บังคับบัญชา รับรู้ลักษณะต่างๆ 3 ด้าน คือ รูปแบบการเป็นผู้นำ ความยืดหยุ่นของรูปแบบการเป็นผู้นำและความสามารถปรับตัวของรูปแบบการเป็นผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า แบบของการเป็นผู้นำที่เด่นชัดที่เป็นความต้องการ คือ ความเป็นผู้นำที่มุ่งมั่น และมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี ผู้นำควรมีแบบการเป็นผู้นำได้หลายแบบ ผู้นำควรสามารถปรับแบบการเป็นผู้นำได้ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูง และผู้นำควรสามารถเปลี่ยนแปลงบทบาทการเป็นผู้นำตามรูปแบบของผู้ใต้บังคับบัญชา ลงมา

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและงานวิจัยของนักวิชาการต่างๆ จะเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกมาจะเป็นที่สนใจของบุคคลทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา ถ้าพฤติกรรมของผู้นำตรงกับความต้องการของผู้ร่วมงานมากเพียงใดก็สามารถโน้มน้าวจิตใจของผู้อื่นได้ง่ายขึ้น ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน และพบว่าลักษณะทางชีวสังคมบางประการมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน ซึ่งงานวิจัยที่พบอาจมีบางงานวิจัยที่พบความสัมพันธ์และไม่พบว่าสัมพันธ์ ทั้งพบว่าความแตกต่างและไม่พบความแตกต่างเช่นกันทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มของประชากรที่หลากหลายและอาจมีปัจจัยอื่นๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในขณะนั้นทำให้ผลวิจัยมีหลากหลาย แต่ผู้วิจัยเชื่อว่าภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของบริษัทประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นการสมควรที่จะศึกษาและเข้าใจ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของหัวหน้างานว่าจะมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน และลักษณะทางชีวสังคมแยกเป็นเพศ อายุ และประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันจะส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน ซึ่งศึกษากรณีบริษัทบัตรเครดิตแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ซึ่งผลงานวิจัยจะเป็นข้อมูลพื้นฐาน

ประกอบการพิจารณาในการปรับและเตรียมพร้อมผู้นำให้มีภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้นต่อไป

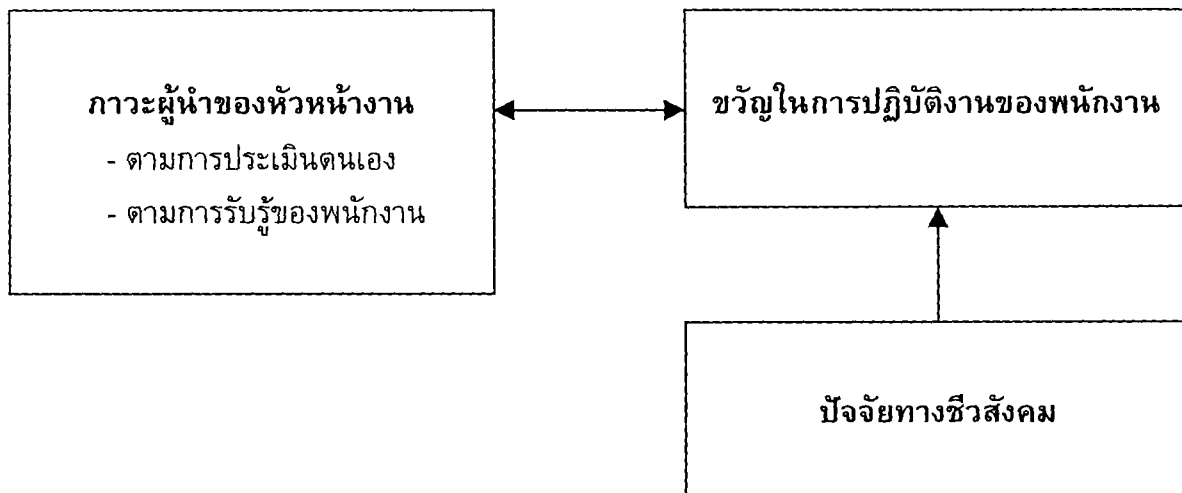
สมมติฐานการศึกษาค้นคว้า

1. ภาวะผู้นำของหัวหน้าตามการรับรู้ของตนเองในด้าน การสร้างกระบวนการแบบ ทำทาย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การทำตนเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิต
2. ภาวะผู้นำของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานในด้าน การสร้างกระบวนการแบบ ทำทาย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การทำตนเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิต
3. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงาน
4. ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ และประสบ การณ์การทำงาน มีความแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แนวคิดภาวะผู้นำของคูซส์ และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1995) ซึ่งมีการปฏิบัติภาวะผู้นำ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างกระบวนการแบบ ทำทาย 2) การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ 4) การเป็นแบบอย่าง 5)การเสริมสร้างกำลังใจ ซึ่งการศึกษครั้งนี้ได้มีการ ประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินของตนเอง และตามการรับรู้ของพนักงาน ประจำ และภาวะผู้นำของหัวหน้างานนี้จะสร้างแรงจูงใจภายในแก่พนักงาน ให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานโดยใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฟรดริกเฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) เป็นแนวทาง พร้อมทั้งกำหนดเป็นปัจจัยในการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องกับ ปัจจัยของทฤษฎีเพียง 6 ด้าน คือ 1) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน 2) ความรู้สึกรับผิดชอบ 3) ความรู้สึกประสบความสำเร็จ 4) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน 5) ความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน 6) ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้แก่ หัวหน้างานและพนักงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทบัตรเครดิตแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2546 จำนวน 407 คน หัวหน้างาน 54 คน พนักงาน 353 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้แก่ พนักงานบริษัทบัตรเครดิตแห่งในกรุงเทพมหานคร สุ่มหัวหน้างานจากรายชื่อโดยวิธีสุ่มอย่างง่ายได้ หัวหน้างาน 26 คน สุ่มผู้ปฏิบัติงานในสายงานของหัวหน้างาน(ต้องเป็นหัวหน้าและลูกน้องกลุ่มเดียวกัน) ตัวอย่าง โดยใช้อัตราส่วน หัวหน้างาน : ผู้ปฏิบัติงาน = 1 : 6 ได้ผู้ปฏิบัติงาน 156 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามสำหรับหัวหน้างาน และพนักงานบริษัท ดังนี้

แบบสอบถามสำหรับหัวหน้างาน แบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับ อายุ เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานในบริษัทแห่งนี้ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน เงินเดือน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของตัวเอง ซึ่งผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามการปฏิบัติภาวะผู้นำของคูซส์ และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1995) ได้มีการนำไปทดลองใช้ในงานวิจัยแล้วโดย เรมวอล นันทศุภวัฒน์และคณะ (2545) ได้มีการปรับปรุงคำถามให้สื่อความหมายมากขึ้นและได้เพิ่มเติมข้อคำถามประกอบด้วยข้อคำถาม 50 ข้อ ประเมินการปฏิบัติภาวะผู้นำ 5 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างกระบวนการแบบทำท่าย
2. การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
3. การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ

4. การเป็นแบบอย่าง

5. การเสริมสร้างกำลังใจ

ลักษณะของคำถามเป็นคำถามปลายปิด มีคำตอบให้เลือกตอบในมาตราส่วน
ประเมินค่าเป็น 5 ระดับ ตามแนวลิเคิต สเกล ดังนี้

คำถามเชิงบวก

- 5 หมายถึง การปฏิบัติภาวะผู้นำตามข้อความนั้นน้อยมาก
- 4 หมายถึง การปฏิบัติภาวะผู้นำตามข้อความนั้นค่อนข้างน้อย
- 3 หมายถึง การปฏิบัติภาวะผู้นำตามข้อความนั้นบางครั้ง
- 2 หมายถึง การปฏิบัติภาวะผู้นำตามข้อความนั้นค่อนข้างน้อย
- 1 หมายถึง การปฏิบัติภาวะผู้นำตามข้อความนั้นน้อยมาก

คำถามเชิงลบ

- 1 หมายถึง การปฏิบัติภาวะผู้นำตามข้อความนั้นน้อยมาก
- 2 หมายถึง การปฏิบัติภาวะผู้นำตามข้อความนั้นค่อนข้างน้อย
- 3 หมายถึง การปฏิบัติภาวะผู้นำตามข้อความนั้นบางครั้ง
- 4 หมายถึง การปฏิบัติภาวะผู้นำตามข้อความนั้นค่อนข้างน้อย
- 5 หมายถึง การปฏิบัติภาวะผู้นำตามข้อความนั้นน้อยมาก

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่ต้องการศึกษาจำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์รายข้อ เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวม (Item total correlation) ด้วยวิธีการของเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า r ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ได้ข้อคำถามที่ใช้ได้จริงจำนวน 45 ข้อ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.23 ถึง 0.99 และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของ Cronbach (Cronbach. 1990 : 204) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97

ตัวอย่างแบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

ตัวอย่าง

ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
0.0 ท่านแสวงหาโอกาสในการทำงานที่ท้าทายความสามารถของตัวเอง					
0.0 ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ริเริ่มและลองปฏิบัติวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน					
0.0 ท่านหาวิธีการที่จะปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น					
0.0 ท่านมักถามผู้ใต้บังคับบัญชาว่า “เราได้เรียนรู้อะไรบ้าง” เมื่อสิ่งที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้					
0.0 ท่านไม่กล้าลองทำงานแบบใหม่ๆ เพราะกลัวผิดพลาด					

เกณฑ์ในการให้คะแนนของแบบสอบถาม

ข้อความที่สร้างขึ้นมี 2 ลักษณะ คือ ข้อความทางบวก และข้อความทางลบ
เกณฑ์การตรวจให้คะแนนมีดังนี้

เมื่อเป็นข้อความทางบวกให้คะแนน 5, 4, 3, 2, 1 เมื่อตอบช่อง มากที่สุด, มาก, ปานกลาง, น้อย, น้อยที่สุด ตามลำดับ

เมื่อเป็นข้อความทางลบให้คะแนน 1, 2, 3, 4, 5 เมื่อตอบช่อง มากที่สุด, มาก, ปานกลาง, น้อย, น้อยที่สุด ตามลำดับ

แบบสอบถามสำหรับพนักงานบริษัท แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย ข้อความเกี่ยวกับ อายุ เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานในบริษัทแห่งนี้ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน เงินเดือน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ตามการรับรู้ของพนักงานประจำ เนื้อหาของแบบสอบถามเหมือนกับแบบสอบถามสำหรับหัวหน้างาน ปรับเฉพาะคำสรรพนามที่ใช้ในแต่ละข้อความให้เหมาะกับกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งได้นำแบบวัดความรู้สึกของขวัญในการปฏิบัติงานของวสันต์ ชมสวัสดิ์ (2540) มาปรับปรุงข้อคำถามให้เหมาะกับกลุ่มตัวอย่างมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งเพิ่มเติมข้อคำถาม รวมทั้งสิ้น 75 ข้อ ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานภายใต้องค์ประกอบ 6 ด้านคือ

1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
2. ความรู้สึกรับผิดชอบ
3. ความรู้สึกประสบความสำเร็จ
4. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
5. ความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน
6. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า(Rating Scale) 5 ระดับดังนี้
คำถามเชิงบวก

- 1 หมายถึง ความรู้สึกตามข้อความนั้นน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ความรู้สึกตามข้อความนั้นน้อย
- 3 หมายถึง ความรู้สึกตามข้อความนั้นปานกลาง
- 4 หมายถึง ความรู้สึกตามข้อความนั้นมาก
- 5 หมายถึง ความรู้สึกตามข้อความนั้นมากที่สุด

คำถามเชิงลบ

- 1 หมายถึง ความรู้สึกตามข้อความนั้นมากที่สุด
- 2 หมายถึง ความรู้สึกตามข้อความนั้นมาก
- 3 หมายถึง ความรู้สึกตามข้อความนั้นปานกลาง
- 4 หมายถึง ความรู้สึกตามข้อความนั้นน้อย
- 5 หมายถึง ความรู้สึกตามข้อความนั้นน้อยที่สุด

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่ต้องการศึกษาจำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์รายข้อ เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวม (Item total correlation) ด้วยวิธีการของเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า r ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ได้ข้อคำถามที่ใช้ได้จริงจำนวน 64 ข้อ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.21 ถึง 0.94 และหาค่า

ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของ Cronbach (Cronbach. 1990 : 204) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94

ตัวอย่างแบบสอบถามขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตัวอย่าง

ขวัญในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท	ระดับความรู้สึก				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
0.0 ท่านมีความรักความภูมิใจในบริษัทของท่าน					
0.0 ท่านเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ					
0.0 ท่านได้รับทราบข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวต่าง ๆ เกี่ยวกับกิจกรรมของบริษัทฯ					
0.0 ท่านรู้สึกภูมิใจเมื่อมีผู้กล่าวถึงบริษัทฯ ในแง่ดี					
0.0 ท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบริษัทอยู่เสมอ					

เกณฑ์ในการให้คะแนนของแบบสอบถาม

ข้อความที่สร้างขึ้นมี 2 ลักษณะ คือ ข้อความทางบวก และข้อความทางลบ
เกณฑ์การตรวจให้คะแนนมีดังนี้

เมื่อเป็นข้อความทางบวกให้คะแนน 5, 4, 3, 2, 1 เมื่อตอบช่อง มากที่สุด, มาก, ปานกลาง, น้อย, น้อยที่สุด ตามลำดับ

เมื่อเป็นข้อความทางลบให้คะแนน 1, 2, 3, 4, 5 เมื่อตอบช่อง มากที่สุด, มาก, ปานกลาง, น้อย, น้อยที่สุด ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือผ่านบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึง กรรมการผู้จัดการบริษัทบัตรเครดิตเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ และขออนุญาตรวบรวมข้อมูล
 2. ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากพนักงานของแต่ละหน่วยงานของบริษัทฯ โดยตรง ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามจะมีเอกสิทธิ์ในการให้ข้อมูล และได้รับการพิทักษ์สิทธิไม่เปิดเผยข้อมูลเป็นรายบุคคล
 3. ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถาม
- ผลการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยสามารถเก็บแบบสอบถามจากหัวหน้างาน จำนวน 26 คน (ร้อยละ 100.0) และจากพนักงาน จำนวน 141 คน (ร้อยละ 90.4)

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For Windows (Statistical Package for the Social Science for Windows)

1. วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลด้วยการแจกแจงความถี่เป็นร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 2. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน และขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำ ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 3. ทดสอบสมมติฐานข้อ 1 – 3 โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
 4. เปรียบเทียบความแตกต่างของขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน ของสมมติฐานข้อ 4 วิเคราะห์โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
 5. การกำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยในการแปลความของแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยใช้สูตรภาคพื้น (บุญเรียง ขจรศิลป์. 2536 : 12-14) ดังนี้
- ภาวะผู้นำของหัวหน้างานจากการประเมินตนเองและการรับรู้ของพนักงาน
- | | | |
|-----------|---------|-----------------------|
| 4.21-5.00 | หมายถึง | มีภาวะผู้นำมากที่สุด |
| 3.41-4.20 | หมายถึง | มีภาวะผู้นำมาก |
| 2.61-3.40 | หมายถึง | มีภาวะผู้นำปานกลาง |
| 1.81-2.60 | หมายถึง | มีภาวะผู้นำน้อย |
| 1.00-1.80 | หมายถึง | มีภาวะผู้นำน้อยที่สุด |

ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน

- 4.21-5.00 หมายถึง มีขวัญในการปฏิบัติงานมากที่สุด
- 3.41-4.20 หมายถึง มีขวัญในการปฏิบัติงานมาก
- 2.61-3.40 หมายถึง มีขวัญในการปฏิบัติงานปานกลาง
- 1.81-2.60 หมายถึง มีขวัญในการปฏิบัติงานน้อย
- 1.00-1.80 หมายถึง มีขวัญในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานและขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิตแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้างานจำนวน 26 คน และพนักงานจำนวน 141 คน

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน

เพื่อความเข้าใจในการแปลความหมาย ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

n	แทน	จำนวนหัวหน้างานและพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา t-distribution
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลแสดงจำนวนและร้อยละของหัวหน้างานและพนักงานตามตัวแปรลักษณะทางชีวสังคมแบ่งเป็น เพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเองและตามการรับรู้ของพนักงาน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลแสดงจำนวนและร้อยละของหัวหน้างานและพนักงานตามตัวแปรลักษณะทางชีวสังคมแบ่งเป็น เพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน ดังแสดงในรายละเอียดตารางนี้

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของหัวหน้างานและพนักงานจำแนกตามตัวแปรปัจจัยทางชีวสังคม

ตัวแปร	หัวหน้างาน (n=26)		พนักงาน (n=141)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ				
ต่ำกว่า 25 ปี	0	0.0	27	19.1
25 ปีขึ้นไป	26	100.0	114	80.9
รวม	26	100.0	141	100.0
เพศ				
ชาย	10	38.5	50	35.5
หญิง	16	61.5	91	64.5
รวม	26	100.0	141	100.0
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน				
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	13	50.0	85	60.3
มากกว่า 3 ปี	13	50.0	56	39.7
รวม	26	100.0	141	100.0

จากตาราง 1 พบว่าหัวหน้างานและพนักงานส่วนใหญ่มีอายุ 25-45 ปี เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย หัวหน้างานทำงานมาเป็นระยะเวลามากกว่า 3 ปี และน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปีเท่ากัน ส่วนพนักงานทำงานมาเป็นระยะเวลาน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปีเป็นส่วนใหญ่

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเองและตามการรับรู้ของพนักงาน

การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเองและตามการรับรู้ของพนักงานโดยรวมและแยกเป็นรายด้าน

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ผู้วิจัยนำคะแนนแบบสอบถามภาวะผู้นำตามการประเมินตนเองและตามการรับรู้ของพนักงานโดยรวมและแยกเป็นรายด้านมาหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานมีรายละเอียดดังตารางนี้

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลระดับของภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเองและตามการรับรู้ของพนักงานโดยรวมและแยกเป็นรายด้าน

ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน	ตามการประเมินตนเอง (n=26)			ตามการรับรู้ของพนักงาน (n=141)		
	X	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การสร้างกระบวนการแบบทำทนาย	4.00	0.56	มาก	3.35	0.81	ปานกลาง
2. การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.05	0.51	มาก	3.19	0.72	ปานกลาง
3. การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ	4.00	0.54	มาก	3.21	0.94	ปานกลาง
4. การเป็นแบบอย่าง	4.17	0.51	มาก	3.20	0.88	ปานกลาง
5. การเสริมสร้างกำลังใจ	4.25	0.55	มากที่สุด	3.15	0.88	ปานกลาง
ภาพรวม	4.09	0.47	มาก	3.22	0.76	ปานกลาง

จากตาราง 2 หัวหน้างานมีภาวะผู้นำตามการประเมินตนเองโดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างกระบวนการแบบทำทนาย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้นำมีภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างกำลังใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมาก

ส่วนภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานโดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้นำมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน

การวิเคราะห์ส่วนนี้ ผู้วิจัยนำคะแนนแบบสอบถามขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวม และแยกเป็นรายด้านมาหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานมีรายละเอียดดังตารางนี้

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปรระดับของขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิตแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครโดยรวมและแยกเป็นรายด้าน

ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน	พนักงาน (n=141)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	3.21	0.59	ปานกลาง
2. ความรู้สึกรับผิดชอบ	3.94	0.62	มาก
3. ความรู้สึกประสบความสำเร็จ	3.35	0.57	ปานกลาง
4. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	2.81	0.72	ปานกลาง
5. ความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน	3.20	0.63	ปานกลาง
6. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	3.18	0.59	ปานกลาง
ภาพรวม	3.29	0.50	ปานกลาง

จากตาราง 3 พบว่าพนักงานมีขวัญในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาขวัญในการปฏิบัติงานแต่ละด้านพบว่า ด้านความรู้สึกรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำของหัวหน้าตามการรับรู้ของตนเองในด้าน การสร้างกระบวนการแบบทำท่าย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การทำตนเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิตด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ตาราง 4 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของตนเองกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิต

ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเอง	ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน						ภาพรวม
	1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	2. ความรู้สึกรับผิดชอบ	3. ความรู้สึกประสบความสำเร็จ	4. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	5. ความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน	6. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	
1. การสร้างกระบวนการแบบทำท่าย	-0.040	-0.080	-0.102	-0.135	-0.115	-0.107	-0.141
2. การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม	-0.034	-0.002	-0.053	-0.037	-0.029	-0.022	-0.056
3. การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ	-0.051	-0.025	-0.035	0.043	0.018	0.021	-0.044
4. การทำตนเป็นแบบอย่าง	-0.017	-0.001	-0.055	-0.060	-0.037	-0.040	-0.123
5. การเสริมสร้างกำลังใจ	-0.002	0.051	-0.022	-0.031	0.002	-0.003	-0.094
ภาพรวม	-0.005	-0.002	-0.061	-0.051	-0.037	-0.035	-0.105

* $p < 0.05$

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าตามการรับรู้ของตนเองในด้าน การสร้างกระบวนการแบบทำท่าย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม การทำให้คนอื่นได้แสดง

ความสามารถ การทำตนเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ มีความสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิตในด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกกับผิชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานในด้าน การสร้างกระบวนการแบบทำท่าย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การทำตนเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิตด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกกับผิชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ตาราง 5 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำขอหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิต

ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงาน (r)	ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน (r)						ภาพรวม
	1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	2. ความรู้สึกกับผิชอบ	3. ความรู้สึกประสบความสำเร็จ	4. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	5. ความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติ	6. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	
1. การสร้างกระบวนการแบบทำท่าย	0.39*	0.21*	0.43*	0.43*	0.53*	0.39*	0.49*
2. การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม	0.39*	0.22*	0.45*	0.45*	0.51*	0.45*	0.51*
3. การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ	0.43*	0.25*	0.50*	0.51*	0.61*	0.56*	0.58*
4. การทำตนเป็นแบบอย่าง	0.49*	0.35*	0.54*	0.51*	0.65*	0.59*	0.64*
5. การเสริมสร้างกำลังใจ	0.39*	0.27*	0.45*	0.45*	0.58*	0.51*	0.54*
ภาพรวม	0.47*	0.30*	0.53*	0.52*	0.65*	0.56*	0.62*

* p < 0.05

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานในด้าน การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การทำตนเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิตโดยภาพรวมและรายด้าน คือความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน อยู่ในระดับมากอย่างเห็นได้ชัด ส่วนภาวะผู้นำตามการรับรู้ของพนักงานด้านการสร้างกระบวนการแบบทำทลาย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยภาพรวมและรายด้าน คือด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ และความรู้สึกมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีปริมาณความสัมพันธ์ระหว่าง 0.21 – 0.65 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงาน

ตาราง 6 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความสัมพันธระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเองกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงาน

ตัวแปร	ภาวะผู้นำตามการรับรู้ของพนักงาน	
	r	p
ภาวะผู้นำตามการประเมินของตนเอง	-0.03	0.68

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเอง มีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงาน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานที่ 4 ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามตัวแปรเพศ อายุและ
ประสบการณ์ทำงานมีความแตกต่างกัน

ตาราง 7 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามเพศ

ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน	ตัวแปรเพศ					
	ชาย (n=50)		หญิง (n=91)		t	p
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	3.33	0.61	3.13	0.78	1.98*	0.04
2. ความรู้สึกรับผิดชอบ	3.98	0.64	3.92	0.69	0.52	0.60
3. ความรู้สึกประสบความสำเร็จ	3.50	0.65	3.26	0.84	2.44*	0.01
4. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	2.98	0.82	2.71	0.84	2.17*	0.03
5. ความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน	3.40	0.72	3.07	0.82	3.10*	0.00
6. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	3.43	0.60	3.03	0.70	4.15*	0.00
ภาพรวม	3.44	0.57	3.19	0.44	2.94*	0.00

จากตาราง 7 พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยภาพรวม
และรายด้าน ยกเว้นด้านความรู้สึกรับผิดชอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4 โดยพนักงานเพศชายมีขวัญในการปฏิบัติงานมากกว่า
พนักงานเพศหญิง ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ด้านการประสบความสำเร็จ
ด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ด้านความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านความ
สัมพันธ์ในหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 8 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามอายุ

ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน	ตัวแปรอายุ					
	ต่ำกว่า 25 ปี		25 ปีขึ้นไป		t	p
	(n=27)		(n=114)			
	x	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	3.22	0.64	3.18	0.57	0.51	0.88
2. ความรู้สึกรับผิดชอบ	3.97	0.52	3.09	0.64	0.19	0.84
3. ความรู้สึกประสบความสำเร็จ	3.36	0.62	3.39	0.55	0.15	0.87
4. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	3.04	0.79	2.87	0.69	1.84	0.06
5. ความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน	3.28	0.66	3.34	0.61	0.84	0.40
6. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	3.16	0.62	3.20	0.57	-0.15	0.87
ภาพรวม	3.33	0.54	3.27	0.49	0.01	0.48

จากตาราง 8 พบว่าพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยภาพรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4

ตาราง 9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน	ตัวแปรประสบการณ์การทำงาน					
	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี (n=85)			มากกว่า 3 ปี (n=56)		
	X	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	t	p
1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	3.24	0.55	3.14	0.62	0.97	0.33
2. ความรู้สึกรับผิดชอบ	3.97	0.60	3.90	0.64	0.68	0.49
3. ความรู้สึกประสบความสำเร็จ	3.37	0.53	3.30	0.61	0.77	0.44
4. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	2.87	0.76	2.71	0.65	1.23	0.21
5. ความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน	3.22	0.64	3.14	0.60	0.79	0.43
6. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	3.20	0.57	3.14	0.60	0.53	0.59
ภาพรวม	3.31	0.49	3.22	0.53	1.03	0.30

จากตาราง 9 พบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

สังเขปความมุ่งหมาย สมมุติฐาน และวิธีการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเองและตามการรับรู้ของพนักงานกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิตแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้านปัจจัยทางชีวะสังคมของพนักงาน ซึ่งพอสรุปขั้นตอน และผลการศึกษาค้นคว้าได้ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ตามการประเมินตนเองกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิต
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ตามการรับรู้ของพนักงานกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิต
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเองและตามการรับรู้ของพนักงานบริษัทบัตรเครดิต
4. เพื่อเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน

สมมุติฐานการศึกษาค้นคว้า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของตนเองในด้าน การท้าทายกระบวนการ การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ การทำตนเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิต
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานในด้าน การท้าทายกระบวนการ การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ การทำตนเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิต
3. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงาน

4. ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน มีความแตกต่างกัน

วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้แก่ พนักงานบริษัทบัตรเครดิตแห่งในกรุงเทพมหานคร สุ่มหัวหน้างานจากรายชื่อโดยวิธีสุ่มอย่างง่ายได้ หัวหน้างาน 26 คน ได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์คืนทั้งหมดจำนวน 26 คน สุ่มผู้ปฏิบัติงานในสายงานของหัวหน้างาน(ต้องเป็นหัวหน้าและลูกน้องกลุ่มเดียวกัน) ตัวอย่าง โดยใช้อัตราส่วน หัวหน้างาน : ผู้ปฏิบัติงาน = 1 : 6 ได้ผู้ปฏิบัติงาน 156 คน และได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์คืนจำนวน 141 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามสำหรับหัวหน้างาน และพนักงานบริษัท ดังนี้

แบบสอบถามสำหรับหัวหน้างาน แบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับ อายุ เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานในบริษัทแห่งนี้ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน เงินเดือน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของตัวเอง ซึ่งผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามการปฏิบัติภาวะผู้นำของคูซส์ และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1995) ได้มีการนำไปทดลองใช้ในงานวิจัยแล้วโดย เรมวอล นันทศุภวัฒน์และคณะ (2545) ได้มีการปรับปรุงคำถามให้สื่อความหมายมากขึ้นและได้เพิ่มเติมข้อคำถามประกอบด้วยข้อคำถาม 50 ข้อ ประเมินการปฏิบัติภาวะผู้นำ 5 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างกระบวนการแบบทำท่าย
2. การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
3. การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ
4. การเป็นแบบอย่าง
5. การเสริมสร้างกำลังใจ

ลักษณะของคำถามเป็นคำถามปลายปิด มีคำตอบให้เลือกตอบในมาตราส่วน
ประเมินค่าเป็น 5 ระดับ ตามแนวลิเคิต สเกล ดังนี้

คำถามเชิงบวก

- 5 หมายถึง การปฏิบัติภาวะผู้นำตามข้อความนั้นบ่อยมาก
- 4 หมายถึง การปฏิบัติภาวะผู้นำตามข้อความนั้นค่อนข้างบ่อย
- 3 หมายถึง การปฏิบัติภาวะผู้นำตามข้อความนั้นบางครั้ง
- 2 หมายถึง การปฏิบัติภาวะผู้นำตามข้อความนั้นค่อนข้างน้อย
- 1 หมายถึง การปฏิบัติภาวะผู้นำตามข้อความนั้นน้อยมาก

คำถามเชิงลบ

- 1 หมายถึง การปฏิบัติภาวะผู้นำตามข้อความนั้นบ่อยมาก
- 2 หมายถึง การปฏิบัติภาวะผู้นำตามข้อความนั้นค่อนข้างบ่อย
- 3 หมายถึง การปฏิบัติภาวะผู้นำตามข้อความนั้นบางครั้ง
- 4 หมายถึง การปฏิบัติภาวะผู้นำตามข้อความนั้นค่อนข้างน้อย
- 5 หมายถึง การปฏิบัติภาวะผู้นำตามข้อความนั้นน้อยมาก

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่ต้องการศึกษาจำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์รายข้อ เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวม (Item total correlation) ด้วยวิธีการของเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า r ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ได้ข้อคำถามที่ใช้ได้จริงจำนวน 45 ข้อ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.23 ถึง 0.99 และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของ Cronbach (Cronbach. 1990 : 204) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97

เกณฑ์ในการให้คะแนนของแบบสอบถาม

ข้อความที่สร้างขึ้นมี 2 ลักษณะ คือ ข้อความทางบวก และข้อความทางลบ
เกณฑ์การตรวจให้คะแนนมีดังนี้

เมื่อเป็นข้อความทางบวกให้คะแนน 5, 4, 3, 2, 1 เมื่อตอบช่อง มากที่สุด, มาก, ปานกลาง, น้อย, น้อยที่สุด ตามลำดับ

เมื่อเป็นข้อความทางลบให้คะแนน 1, 2, 3, 4, 5 เมื่อตอบช่อง มากที่สุด, มาก, ปานกลาง, น้อย, น้อยที่สุด ตามลำดับ

แบบสอบถามสำหรับพนักงานบริษัทฯ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย ข้อความเกี่ยวกับ อายุ เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานในบริษัทแห่งนี้ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน เงินเดือน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ตามการรับรู้ของพนักงานประจำ เนื้อหาของแบบสอบถามเหมือนกับแบบสอบถามสำหรับหัวหน้างาน ปรับเฉพาะคำสรรพนามที่ใช้ในแต่ละข้อความให้เหมาะกับกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งได้นำแบบวัดความรู้สึกของขวัญในการปฏิบัติงานของวสันต์ ขมสวัสดิ์ (2540) มาปรับปรุงข้อคำถามให้เหมาะกับกลุ่มตัวอย่างมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งเพิ่มเติมข้อคำถาม รวมทั้งสิ้น 75 ข้อ ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานภายใต้ข้อประกอบ 6 ด้านคือ

1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
2. ความรู้สึกรับผิดชอบ
3. ความรู้สึกประสบความสำเร็จ
4. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
5. ความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน
6. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า(Rating Scale) 5 ระดับดังนี้
คำถามเชิงบวก

- | | | |
|---|---------|------------------------------------|
| 1 | หมายถึง | ความรู้สึกตามข้อความนั้นน้อยที่สุด |
| 2 | หมายถึง | ความรู้สึกตามข้อความนั้นน้อย |
| 3 | หมายถึง | ความรู้สึกตามข้อความนั้นปานกลาง |
| 4 | หมายถึง | ความรู้สึกตามข้อความนั้นมาก |
| 5 | หมายถึง | ความรู้สึกตามข้อความนั้นมากที่สุด |

คำถามเชิงลบ

- 1 หมายถึง ความรู้สึกตามข้อความนั้นมากที่สุด
- 2 หมายถึง ความรู้สึกตามข้อความนั้นมาก
- 3 หมายถึง ความรู้สึกตามข้อความนั้นปานกลาง
- 4 หมายถึง ความรู้สึกตามข้อความนั้นน้อย
- 5 หมายถึง ความรู้สึกตามข้อความนั้นน้อยที่สุด

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่ต้องการศึกษาจำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์รายข้อ เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวม (Item total correlation) ด้วยวิธีการของเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า r ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ได้ข้อคำถามที่ใช้ได้จริงจำนวน 64 ข้อ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.21 ถึง 0.94 และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของ Cronbach (Cronbach, 1990 : 204) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94

เกณฑ์ในการให้คะแนนของแบบสอบถาม

ข้อความที่สร้างขึ้นมี 2 ลักษณะ คือ ข้อความทางบวก และข้อความทางลบ เกณฑ์การตรวจให้คะแนนมีดังนี้

เมื่อเป็นข้อความทางบวกให้คะแนน 5, 4, 3, 2, 1 เมื่อตอบช่อง มากที่สุด, มาก, ปานกลาง, น้อย, น้อยที่สุด ตามลำดับ

เมื่อเป็นข้อความทางลบให้คะแนน 1, 2, 3, 4, 5 เมื่อตอบช่อง มากที่สุด, มาก, ปานกลาง, น้อย, น้อยที่สุด ตามลำดับ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขออนุญาตกรรมการผู้จัดการบริษัทบัตรเครดิตที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยทำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

2. รวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากพนักงานของแต่ละหน่วยงานของบริษัทฯ โดยตรง ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามจะมีเอกสิทธิ์ในการให้ข้อมูล และได้รับการพิทักษ์สิทธิไม่เปิดเผยข้อมูลเป็นรายบุคคล

3. ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถาม และนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่มีความเรียบร้อยสมบูรณ์ มาตรวจ และวิเคราะห์โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ คำนวณค่าสถิติทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล กระทำโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
2. หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเอง และตามการรับรู้ของพนักงาน กับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามสมมติฐานข้อ 1 – 3 โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)
3. เปรียบเทียบความแตกต่างของขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานแยกตามตัวแปรเพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน ตามสมมติฐานข้อ 4 โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test)

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

จากการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างาน และขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิตแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. หัวหน้างานและพนักงานส่วนใหญ่มีอายุ 25-45 ปี เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย หัวหน้างานทำงานมาเป็นระยะเวลามากกว่า 3 ปี และน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปีเท่ากัน ส่วนพนักงานทำงานมาเป็นระยะเวลาน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปีเป็นส่วนใหญ่
2. หัวหน้างานมีภาวะผู้นำตามการประเมินตนเองโดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างกระบวนการแบบทำท่าย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้นำมีภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างกำลังใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมาก

ส่วนภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานโดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้นำมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

3. พนักงานมีขวัญในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาขวัญในการปฏิบัติงานแต่ละด้านพบว่า ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

4. การทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำของหัวหน้าตามการรับรู้ของตนเองในด้าน การสร้างกระบวนการแบบทำทหาย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การทำตนเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิตด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ภาวะผู้นำของหัวหน้าตามการรับรู้ของตนเองในด้าน การสร้างกระบวนการแบบทำทหาย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การทำตนเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ มีความสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิตในด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานในด้าน การสร้างกระบวนการแบบทำทหาย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การทำตนเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิตด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ภาวะผู้นำของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานในด้าน การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การทำตนเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิตโดยภาพรวมและรายด้าน คือความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน อยู่ในระดับมากอย่างเห็นได้ชัด ส่วนภาวะผู้นำตามการรับรู้ของพนักงานด้านการสร้างกระบวนการแบบทำทหาย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยภาพรวมและรายด้าน คือด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ และความรู้สึกมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีปริมาณความสัมพันธ์ระหว่าง 0.21 – 0.65 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงาน

ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเอง มีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงาน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานที่ 4 ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ และประสบการณ์การทำงานมีความแตกต่างกัน

พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายด้าน ยกเว้นด้านความรู้สึกรับผิดชอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4 โดยพนักงานเพศชายมีขวัญในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานเพศหญิง ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ด้านการประสบความสำเร็จ ด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ด้านความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานที่มีอายุและประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 4

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำประเด็นสำคัญมาอภิปรายผลดังนี้

1. ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเอง

ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้างานมีการรับรู้ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำของตนเองโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การทำตนเป็นแบบอย่าง การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิจัยทัศน์ การท้าทายกระบวนการ การทำให้ผู้อื่นแสดงความสามารถอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน ส่วนด้านการเสริมสร้างกำลังใจ อยู่ในระดับสูงที่สุด อาจเนื่องมาจากอคติในการประเมินตนเอง ดังที่โพลิตและฮังเลอร์ (Polit&Hungler) กล่าวไว้ว่าเมื่อมีการประเมินตนเองจะพบอคติเกิดขึ้น คือบุคคลจะพยายามประเมินตนเองในทางที่สอดคล้องกับการยอมรับของสังคม จึงทำให้หัวหน้างานประเมินตนเองในระดับสูงและรับรู้ว่าได้ปฏิบัติภาวะผู้นำได้อยู่ในระดับสูง

ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของแม็คนีซ-สมิธ (McNeese-Smith, 1995) ที่พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการรับรู้ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำของตนเองอยู่ในระดับสูงทั้งโดยรวมและรายด้านเช่นเดียวกัน

2. ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงาน

ผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานโดยรวมระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน อาจเนื่องจากหัวหน้างานได้แสดงภาวะผู้นำบางลักษณะอยู่ในระดับสูง บางลักษณะอยู่ในระดับปานกลาง อภิปรายได้ว่า จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการศึกษาหรืออบรมด้านการบริหารมาก่อน ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี อีกทั้งยังขาดการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร (กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง, 2539; เจิมจันทร์ เดชปิ่น, 2533; ราณี วิริยเจริญกิจ, 2535) เมื่อมีการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง ต้องทำหน้าที่ในการบริหารงานในภาวะวิกฤตอาจทำให้ปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้การแสดงภาวะผู้นำบางด้านได้ปฏิบัติและบางด้านก็อาจไม่ได้ปฏิบัติหรือเมื่อแสดงพฤติกรรมออกมายังไม่สื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับ พนักงานจึงรับรู้หัวหน้างานได้แสดงพฤติกรรมต่างๆ เป็นเพียงบางครั้ง มีผลให้พนักงานรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานอยู่ในระดับปานกลาง

อีกประการหนึ่งอาจจะมองได้อีกมุมหนึ่งว่า การที่พนักงานรับรู้หัวหน้างานมีภาวะผู้นำในระดับปานกลางอาจเป็นเพราะ หัวหน้างานขาดการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่ง มีประสบการณ์การทำงานน้อยเมื่อต้องทำหน้าที่ผู้บริหาร ทำให้ขาดประสบการณ์ ขาดการแสดงภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่มักใช้ประสบการณ์ตรงในฐานะพนักงานที่เคยทำงานมาก่อน หรือเลียนแบบแนวคิดของหัวหน้างานคนเดิม (สุมาลี จักรไพศาล, 2541)

จึงทำให้การตัดสินใจต่าง ๆ หรือความสามารถในการบริหารงาน การแสดงภาวะผู้นำทั้ง 5 ด้าน ไม่ชัดเจนพอ ทำให้พนักงานรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในระดับปานกลาง

นอกจากนี้ อาจเกิดจากการประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้างานครั้งนี้ มิได้เป็นการประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานใดหน่วยงานเดียว แต่ได้มีการประเมินในหลาย ๆ หน่วยงาน ซึ่งมีลักษณะงานหรือภาระงานที่แตกต่างกัน จึงอาจทำให้การประเมินมีหลาย ลักษณะแตกต่างกันไป ส่งผลให้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานมีค่าเฉลี่ยที่ได้อยู่ในระดับปานกลางก็เป็นได้

อย่างไรก็ตามผลการรับรู้ของพนักงานในครั้งนี้ นับว่ามีความสำคัญมากเพราะเป็นการประเมินย้อนกลับจากพนักงานหลาย ๆ คน ซึ่งจะเป็นกระบวนการตรวจสอบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้างานแสดงออกนั้น พนักงานรับรู้ได้ในระดับใด ดังที่เลวิทท์และมุลเลอร์ (ซงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2537 : อ้างอิงจาก Leavitt & Mueller, 1951) ได้พบว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับสามารถปรับปรุงความถูกต้องของข้อมูลได้ดีขึ้น โดยในการทดสอบกระบวนการของรายงานข้อมูลข่าวสารว่า ผู้รับข่าวสารนั้นรับข่าวสาร และตีความได้ตรงกับความต้องการของผู้ส่งข่าวสารหรือไม่ ดังนั้นคุณค่าของข้อมูลที่ได้จากการรับรู้ของพนักงานจึงเป็นส่วนหนึ่งในการตรวจสอบความถูกต้องของภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของตนเอง

ผลการศึกษาครั้งนี้โดยรวม สอดคล้องกับงานวิจัยของเมทีนี จิตรอ่อนน้อม (2542) และจีระพร แดนเขตต์ (2543) ที่พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าผู้ช่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าพนักงานรับรู้หัวหน้างานแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำในภาพรวมเป็นบางครั้ง และงานวิจัยของผอบเขียว วงศ์ภักดี (2537) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในธนาคารพาณิชย์ไทย พบในส่วนการประเมินการปฏิบัติงานโดยการประเมินตนเองของพนักงาน และการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานโดยหัวหน้างานประเมิน ไม่สอดคล้องกัน แสดงถึงการรับรู้ของพนักงานและหัวหน้างานรับรู้กันไม่เป็นไปแนวทางเดียวกันอย่างเห็นได้ชัด

3. ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการศึกษาพบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทำให้สังเกตได้ว่าไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของภาครัฐหรือเอกชนขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานก็จะแตกต่างกันไปตามปัจจัยต่างๆ แวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ เอง ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญในการปฏิบัติงานมากน้อยต่างกัน เพราะขวัญในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ต่างๆ ที่แวดล้อมในขณะนั้นก็อาจเป็นไปได้ อย่างที่เวลล์ (Wells, 1971 : 2385-A) กล่าวไว้ว่าขวัญและกำลังใจสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ได้เสมอซึ่งในงานวิจัยนี้จะเห็นว่าปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ และส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานก็คือบทบาทของหัวหน้างาน การมีภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านต่างๆ ด้วยเช่นกัน ถ้าพนักงานรับรู้ว่ามีภาวะผู้นำหรือ

หัวหน้างานของเขามีการปฏิบัติภาวะผู้นำในแนวทางใด ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานก็จะเป็นไปในแนวทางนั้นเช่นกัน ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พนักงานรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานของเขาอยู่ในระดับปานกลาง ขวัญในการปฏิบัติงานก็อยู่ในระดับปานกลางด้วยเช่นกัน

ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับหลายๆ การศึกษาเรื่องขวัญที่พบว่าขวัญโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แก้ว กบิลกาญจน์ (2534) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการ กับระดับขวัญของบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับผู้ที่มียุทธศาสตร์เสี่ยงต่อการติดเชื้อเอชไอวีในคลินิกยาเสพติด สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร พบว่าบุคลากรในคลินิกยาเสพติดเฉลี่ยขวัญรวมอยู่ในระดับปานกลาง นรินทร์ สังข์รักษา (2531) ศึกษาสภาพขวัญของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตำบลที่ปฏิบัติงานที่สถานีอนามัย จ.นครปฐม พบว่าสภาพขวัญโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และงานวิจัยของสมภพ คงสกุล (2531 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด พบว่าเจ้าหน้าที่ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด โดยส่วนรวมและจำแนกตามองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน คือ ความรู้สึกเป็นสมาชิก ความรู้สึกพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกพึงพอใจต่องาน และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และงานวิจัยของสุวิทย์ แสนสุข (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาขวัญในการทำงานของพนักงานบริษัทซีเกทเทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ขวัญในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เสวณีย์ เทพนิม (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดกองตรวจคนเข้าเมือง 2 (ท่าอากาศยานกรุงเทพ) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พบว่าขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจอยู่ในระดับปานกลาง แต่งานวิจัยขัดแย้งกับวสันต์ ขมสวัสดิ์ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนที่กั้นดาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย ใน 6 ด้าน คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน พบว่าขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูง

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามประเมินตนเองและภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของตนเองมีความสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิต อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าการประเมินตนเองของหัวหน้างานกับการรับรู้ของพนักงานและทำให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปในแนวสวนทางกัน ซึ่งการที่หัวหน้างานประเมินว่าตนมีภาวะผู้นำระดับสูง พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับปานกลาง และมีขวัญในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง แสดงว่าการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานสวนทางกับการรับรู้ของ

พนักงาน อย่างที่กล่าวไปในตอนแรกว่าการประเมินตนเองจะเกิดความเข้าใจตนเองและประเมินในแนวทางที่สังคมต้องการ จากผลการศึกษาข้อนี้ทำให้ผู้บริหารจะมีการพิจารณาและมีการเตรียมความพร้อมของหัวหน้างานเพื่อปฏิบัติตนในการเป็นหัวหน้างานที่เหมาะสมและการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ชัดเจนมากขึ้น เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ภาวะผู้นำอย่างชัดเจนและตรงกันเพื่อให้เกิดความรู้สึกในดำนบวกต่อผู้นำ และทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานดียิ่งๆ ขึ้นไป

ส่วนการหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน แสดงให้เห็นว่า เมื่อพนักงานรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานอยู่ในระดับสูง จะทำให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับสูง และเมื่อรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานอยู่ในระดับต่ำ ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานก็จะอยู่ในระดับต่ำด้วย ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมากและส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานมากด้วยเช่นกัน

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงาน และขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำตามการรับรู้ของพนักงานด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง ด้านการให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ และด้านการเสริมสร้างกำลังใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในด้านความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าถ้าหัวหน้างานเป็นแบบอย่างที่ดี ให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ พร้อมทั้งเสริมสร้างกำลังใจแก่พนักงานแล้ว จะทำให้พนักงานมีขวัญในการปฏิบัติงานมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกิดความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน และเกิดความรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น เพราะเมื่อหัวหน้างานทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน พนักงานก็จะรักและเกิดความเชื่อถือและยินดีที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างอย่างเต็มที่ เต็มกำลังความสามารถให้กับหัวหน้างานที่เป็นแบบอย่างที่ดีในดวงใจของเขา พนักงานทุกคนพร้อมที่จะแสดงให้ผู้อื่นยอมรับว่าเขามีความสามารถที่จะทำงานต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ซึ่งถ้าผู้นำให้ความไว้วางใจให้เขาได้แสดงความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาในขอบเขตของงานในความรับผิดชอบของเขาย่อมทำให้เกิดความภาคภูมิใจและมีส่วนร่วม เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ตนได้ทำอย่างเต็มที่ เกิดความตั้งใจและทุ่มเทกับงานอย่างเต็มความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขา เกิดความรู้สึกความภูมิใจที่ได้แสดงความสามารถในการทำงานตามแนวคิดและศักยภาพของตน โดยงานที่ทํานั้นยังเกิดผลดี มีความก้าวหน้าต่อหน่วยงานอันจะส่งผลสำเร็จในชีวิตของเขาด้วย พนักงานทุกคนต้องการการยอมรับ การมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานในบริษัท ต้องการให้หัวหน้างานและผู้ร่วมงานให้การยกย่องผู้ที่ทำงานสำเร็จด้วยดี การเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน พนักงานจะเกิดความสัมพันธ์ในหน่วยงานมากขึ้นด้วย เกิดความสนิทสนมคุ้นเคย มีความรักใคร่ผูกพัน

ระหว่างผู้ร่วมงานทุกระดับในหน่วยงาน มีความสมัครสมานสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียว เห็นอกเห็นใจกันและช่วยเหลือซึ่งกัน และการได้รับรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมช่วยเหลือให้โครงการสำเร็จ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความตื่นเต้น กระตือรือร้น แข็งขัน อุทิศพยายามมากขึ้น เป็นการเพิ่มแรงจูงใจ มีความยึดมั่นผูกพันต่อค่านิยมร่วมกันในกลุ่ม เกิดความสามัคคี เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความสุข และมีความชื่นชมยินดีต่อผลงานที่ปฏิบัติ และทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่เป้าหมายร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลในงานมากขึ้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน หัวหน้างานจึงควรเล็งเห็นความสำคัญในพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ดังที่ภาวะผู้นำประกอบด้วย การปฏิบัติแต่ละด้านที่มีความเกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งหากผู้บริหารในองค์กรต้องการที่จะเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องตระหนักในความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีผลเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมาก

ผลการศึกษาครั้งนี้ สอดคล้องกับการศึกษาของคูซส์ และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1995) ที่ศึกษาจนได้ข้อสรุปว่า เมื่อผู้นำปฏิบัติภาวะผู้นำที่สมควรเป็นตัวอย่างทั้ง 5 ด้านนี้ จะทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน นักจิตวิทยาเชื่อว่าการที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถของเขาหรือไม่นั้นมักจะขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจทำแค่ไหนถ้ามีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการของเขา สิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็แรงกระตุ้นให้เขาเอาใจใส่ต่องานที่ทำมากขึ้น (พรรณราย ทรัพย์ะประภา. 2529. 44) แกลโลเวย์ (Galloway, 1975 : 1941-A) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในมลรัฐมิสซิสซิปปี กับขวัญของครู พบว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูในทางบวก พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ยิ่งมีอัตราสูง ขวัญของครูยิ่งสูงไปด้วย และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ส่งผลต่อขวัญของครูมากที่สุด แต่พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ไม่ส่งผลต่อขวัญของครู คุก (Cook, 1971 : 5063-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับขวัญของครูโรงเรียนประถมในหัวเมือง ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าขวัญและพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กันจริงและสูงด้วย แต่ขวัญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มากกว่าแบบมุ่งงาน แลมเบิร์ต (Lambert, 1969 : 2484-A) ศึกษาครูใหญ่จำนวน 21 คน คณะครู 512 คน พบว่าพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับขวัญในการทำงานของคณะครูมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับสูงมาก

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่าภาวะผู้นำของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานในด้าน การท้าทายกระบวนการ การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ การทำตนเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิตในด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกพอใจ

ในงานที่ปฏิบัติ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ซึ่งถ้าหัวหน้างานแสดงบทบาทภาวะผู้นำของตนได้อย่างชัดเจนก็จะทำให้พนักงานเกิดขวัญในการปฏิบัติงานสูงขึ้นด้วย จากงานวิจัยในครั้งนี้ ส่วนที่หัวหน้างานควรตระหนักเพื่อเป็นการปฏิบัติภาวะผู้นำของตนให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานให้มากขึ้นคือการแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี การให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ และการเสริมสร้างกำลังใจให้กับพนักงานเพิ่มมากขึ้นก็จะทำให้พนักงานเกิดขวัญในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และความรู้สึกประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งผู้นำทุกคนควรต้องพิจารณาและศึกษาแนวทางปฏิบัติในการเสริมสร้างกำลังใจของพนักงานให้เกิดขึ้นอยู่เสมอเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและทำให้องค์กรก้าวหน้าต่อไป

6. ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามปัจจัยทางชีวะสังคม

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้พนักงานเพศชายมีขวัญรวมมากกว่าพนักงานเพศหญิง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าพนักงานเพศชายมีขวัญด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ด้านการประสบความสำเร็จ ด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ด้านความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานมากกว่าเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ก็ยิ่งแสดงให้เห็นว่าเพศชายเกิดความรู้สึกว่าตนประสบความสำเร็จในการทำงาน ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ในหน่วยงานได้มากกว่าเพศหญิง จากผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานของบริษัทบัตรเครดิตแห่งนี้ไม่ได้รับความเสมอภาคเท่าเทียมกันระหว่างเพศหญิงและเพศชาย ทำให้เพศชายมีขวัญในการปฏิบัติงานในระดับมากกว่าเพศหญิง หรืออาจเป็นเพราะเพศชายมีการดำรงชีวิตที่ไม่สลับซับซ้อนในส่วนรายละเอียดปลีกย่อย ไม่ค่อยคิดมากในเรื่องหยาบหยาบ เล็กๆ น้อยๆ ที่ผู้หญิงมักนำเข้ามาอยู่ในกระบวนการคิดและการตัดสินใจเรื่องใด ๆ เช่นน้อยใจ วิดกกังวล กลัว เป็นต้น จึงทำให้เพศชายพึงพอใจกับการทำงาน และทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนประสบความสำเร็จในการทำงาน มั่นคงในการทำงาน และเกิดความรู้สึกที่ดีในหน่วยงานได้มากกว่าเพศหญิง

ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรุน เบอร์ก (พรชัย มิทิตานนท์. 2542 : 22 ; Grunberg. 1979) ได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและคุณลักษณะงานที่มีต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานการตลาดธนาคารนครธน จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าพนักงานเพศชายมีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานเพศหญิง และสอดคล้องกับชิตารัจ ศรีบัณฑิต (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่การตลาดหลักทรัพย์ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความ

พึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผลการวิจัยขัดแย้งกับงานวิจัยของอุษณีย์ ส่งเสริมพงษ์ (2545 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทโทรศัพท์เคลื่อนที่ ขวัญและกำลังใจของพนักงานจำแนกตามตัวแปรเพศ ไม่พบความแตกต่าง และงานวิจัยของพุมิชา ย กิตติมาภิรม (2537 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน) ผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่เพศต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ส่วนตัวแปรอายุ พบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าพนักงานอายุมากบางคนมีความขวัญในการปฏิบัติงานมาก บางคนมีขวัญในการปฏิบัติงานน้อย และพนักงานอายุน้อยบางคนมีขวัญในการปฏิบัติงานมาก บางคนมีขวัญในการปฏิบัติงานน้อย ซึ่งทั้งพนักงานที่มีอายุมากและพนักงานที่มีอายุน้อย ต่างก็ความรู้สึกเป็นสมาชิก ความรู้สึกพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกพึงพอใจต่องาน และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ต่างกัน พนักงานอายุมากบางคนอาจรู้สึกมาก บางคนรู้สึกน้อย พนักงานอายุน้อยบางคนอาจรู้สึกมาก บางคนรู้สึกน้อย จึงทำให้อายุของพนักงานต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐธิดา ปานศักดิ์ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทมันยี่ง จำกัด พบว่า อายุต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของพงศกร เผ่าไพโรจน์กร (2546) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานบริษัทซีเมนต์ จำกัด พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของชิตารัจ ศรีบัณฑิต (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่การตลาดหลักทรัพย์ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ขัดแย้งกับงานวิจัยของนวรรตน์ สันติกุล (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำและความพึงพอใจในงานกรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พบว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีแตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนตัวแปรประสบการณ์การทำงาน พบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถอธิบายได้ว่าคนโดยทั่วไปส่วนใหญ่ต้องการมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีระยะเวลาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ต่างกันก็ตาม หรืออาจเป็นที่ระบบการบริหารงานและลักษณะการปกครองของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา การมอบหมายงานของหัวหน้างานส่วนใหญ่อาจ

มองในเรื่องความรู้ความสามารถ และตำแหน่งงานที่รับผิดชอบในขณะนั้น ไม่ได้มองถึงระยะเวลาหรือประสบการณ์การปฏิบัติงานของพนักงาน หรืออาจเป็นลักษณะของงานที่สามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานได้เท่าเทียมกันไม่ว่าพนักงานจะเข้ามาปฏิบัติงานก่อนหน้าหรือพนักงานเพิ่งเข้ามาปฏิบัติงาน จึงไม่ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิทย์ แสนสุข (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาขวัญในการทำงานของพนักงานบริษัทซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ประสบการณ์การทำงานต่างกันมีขวัญในการทำงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ขัดแย้งกับงานวิจัยของพุฒิชาย กิตติมาภิกรม (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่เพศต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นของตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงาน กับธนาคารที่ต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และงานวิจัยของณัฐธิดา ปานศักดิ์ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทนั้นยัง จำกัด พบว่าประสบการณ์การทำงานต่างกันมีผลทำให้พนักงานมีระดับความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันด้วย

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ทั้ง 5 ด้าน คือ การท้าทายกระบวนการ การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ การทำตนเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิต ทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำที่ดีและมีทิศทางไปในทางที่ดีและเหมาะสม จะทำให้ พนักงานมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงตามด้วยเช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ในการวิจัยครั้งนี้ได้พบผลการวิจัยที่เด่นชัดว่าภาวะผู้นำของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานในด้าน การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การทำตนเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิตโดยภาพรวมและรายด้าน คือความรู้สึกรักพอใจในงานที่ปฏิบัติ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน อยู่ในระดับมากอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างานโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การทำตนเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ ซึ่งเป็นการปฏิบัติภาวะผู้นำที่ควรต้องส่งเสริมให้เกิดขึ้นเพื่อให้พนักงานได้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งทำให้เกิดความรู้สึกรักพอใจในการทำงานและเกิดความสัมพันธ์ในหน่วยงานที่ดียิ่งขึ้น ทั้งยังช่วยส่งเสริมให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าต่อไป

2. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานในทุกด้านเช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารควรให้การสนับสนุนส่งเสริมให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติภาวะผู้นำให้แก่หัวหน้าหน่วยงานทุกด้านให้สูงขึ้นเพื่อเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้นต่อไป

3. ผู้บริหารควรเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับการบริหารงานแก่ผู้ที่จะต้องดำรงตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานก่อนเข้ารับตำแหน่ง เช่นการฝึกอบรมภาวะผู้นำให้แก่หัวหน้างาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและพร้อมต่อการทำหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติต่อไป ให้สอดคล้องกับการรับรู้การเป็นผู้นำของพนักงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับของพนักงานและเกิดขวัญในการปฏิบัติงานต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำคิดของคูลซ์และโพสเนอร์ (Kouzes&Posner. 1995) ในกลุ่มผู้บริหารกลุ่มอื่นโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเพื่อให้ทราบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง

2. ศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิตอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้างานและขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทอื่น เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและหาวิธีเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมล ชูทรัพย์. (2516). การบริหาร. กรุงเทพฯ : แพร์พิตยา.
- กมลทิพย์ คติการ. (2528). การวิเคราะห์กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
ธุรการของ ศาลแพ่งและศาลอาญา. ฉบับที่ 1. ปีที่ 4.
- กิติ ดยัคคานนท์. (2532). เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : เซงสุสตุดิโอ.
- จิระพร แดนเขตต์. (2543). พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและผลผลิตภาพในงาน
ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชนเขต 10. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การ
บริหารการพยาบาล). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
ถ่ายเอกสาร.
- ชิดารัจ ศรีบัณฑิต. (2545). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
เจ้าหน้าที่การตลาดหลักทรัพย์ในเขตกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัด
การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- ชุมพล บุญชู. (2539). ขวัญของครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในจังหวัดนครศรีธรรมราช.
ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขต สงขลา. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐธิดา ปานศักดิ์. (2544). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของ
พนักงานในบริษัทนั้นยัง จำกัด. สารนิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาแนะแนว). กทม. :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- ทิพาดี เมฆสุวรรณ. (2540). ก้าวใหม่ของการบริหารงานบุคคลภาครัฐ 2538-2540.
กทม. : สนง.ก.พ.
- เทพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ. (2529). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธารทิพย์ ภาคสุวรรณ. (2540). ขวัญและประสิทธิผลในการทำงานของข้าราชการสาย ค
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยา
พัฒนาการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร.
- ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์. (2524). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญ
และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการ.
ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). องค์การและการบริหารการศึกษาการจัดการแผนใหม่
=Organization and Management. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

- นาวรัตน์ สันติกุล. (2545). ทศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำและความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2535, พฤศจิกายน). "หลักบริหารการศึกษาเพื่อช่วยพัฒนาความเข้าใจระหว่างครูกับผู้บริหาร," วารสารการศึกษา กทม. 16(2).
- บัณฑิต แท่นพิทักษ์. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญเรียง ขจรศิลป์. (2536). สถิติวิจัย. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ : สหมิตรออฟเซต.
- ผอบเชียร วงศ์ภักดี. (2537). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในธนาคารพาณิชย์ไทย. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พนัส หันนาคินทร์. (2530). การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- พงศกร เผ่าไพโรจนกร. (2546). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานบริษัทซีเมน จำกัด. สารนิพนธ์. บธ.ม. (การจัดการ) กทม. : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พุมิชาย กิตติมาภิกรม. (2537). ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายการพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. (การจัดการพัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- มัญญ ดนะวัฒนา. (2537). จิตวิทยาอุตสาหกรรมการบริหารและการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ : วีรพงษ์การพิมพ์.
- เมทินี จิตรอ่อนน้อม. (2542). ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลราชนครเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- ระพีพันธ์ สมุทรผ่อง. (2526). ขวัญของลูกจ้างประจำในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน. ถ่ายเอกสาร.

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ปรินญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออ. (2530). ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดกระบี่. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). สงขลา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสงขลา. ถ่ายเอกสาร.
- เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์ และคณะ. (2545). พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ความพึงพอใจในงาน ผลผลิตภาพในงานและการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานการวิจัย. (การบริหารการพยาบาล). เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- วสันต์ ขมสวัสดิ์. (2540). ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนที่กั้นดาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- วิจิตร อาวะกุล. (2526). เทคนิคมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : เจริญผล.
- วิโรจน์ กุลสรรค์ศุภกิจ. (2523). ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน : เปรียบเทียบระหว่างพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด กับพนักงานธนาคารออมสิน. วิทยานิพนธ์ ร.ป.ม. (รัฐปณาสนศาสตร์) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริประกาย วรปรีชา. (2538). ขวัญและกำลังใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสถานฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนกลาง. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม.. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สวัสดิ์ สายประสิทธิ์ และคนอื่น ๆ. คู่มือสอบและปฏิบัติราชการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนศึกษา, ม.ป.ป.
- สุพัตรา สุภาพ. (2536). เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่ : เน้นพฤติกรรมมนุษย์. กรุงเทพฯ : ธรรมนิติ.
- สุเมธ เตียววิศเรศ. (2527). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนาการพิมพ์.
- สุวิทย์ แสนสุข. (2544). ศึกษาขวัญในการทำงานของพนักงานบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด. ปรินญานิพนธ์. กศ.ม. (อุตสาหกรรมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สีลา สิ้นนุเคราะห์. (2530). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : กรมการฝึกหัดครู.

- เสาวนีย์ เทพนิม. (2546). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดกองตรวจคนเข้าเมือง 2 (ท่าอากาศยานกรุงเทพฯ) สำนักงานตรวจแห่งชาติ. สารนิพนธ์. ศ.ม. (เศรษฐศาสตร์การศึกษา). กทม. : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เสนาะ ดิยาวี และคณะ. (2525). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาวี. (2536). การบริหารโดยใช้อิทธิพล. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรุณ รักธรรม. (2527). หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- อารี เพชรผุด. (2530). มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อุทัย หิรัญโต. (2531). หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- เอ็ด สาระภูมิ. (2529). พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์รัชดา 84 แมเนเมนท์.
- Arnold, High J. & Feldman, Daniel C. (1986). *Organizational Behavior* Singapore : 0McGraw – Hill Book Company.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and performance Performance Beyond Expectations*. New York : The Free Press.
- Bateman, S. & Zeithaml, Carl P. (1990) *Management : Function and Strategy*. Boston : Irwin.
- Bergeth, Robert L. (1971, June). "An Experimental Study of teacher Morale in Selected School Districts of North Dakota," *Dissertation Abstracts International*. 31(1) : 6293-A.
- Cronbach, L.J. (1990). *Essential of Psychology Testing*. Harpercollinspublishes, Inc
- Cook, Richard P. (1971, April) "The Relationship of Principal Leader Behavior and Teacher Morale to Certain Other Variables in Selected Urban Elementary School," *Dissertation Abstracts International*. 30(10) : 5063-A.
- Flippo , Edwin B. (1971). *Principles of Personnel Management*. New York : Mc Graw-Hill Co.
- Folkins, Larry C. (1977, March). "A study of teacher Morale in Secondary Schools," *Dissertation Abstracts International*. 37(9) : 5483-A.

- Galloway, Joe Louis. (1975, October). "A Study of Relationship Between Leader Behavior of Mississippi Public Elementary School Principals and Teacher Morale," *Dissertation Abstracts International*. 36(4) : 1941-A.
- Gordon, Judith R. & others. (1990). *Management and Organizational Behavior*. Boston : Allyn And Bacon.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. (1991). *Educational Administration : Theory Research & Practice*. 4th ed. New York : Mc Graw – Hill, Inc.
- Kreither, Donald C. ,Pietri, Paul H. & Megginson , Leon C. (1996). *Management Leadership in action*. 5th ed. New York : Harper Collins.
- Kouzes, J.M.,& Posner, B.Z. (1988a). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lambert, Donald Benton. (February, 1969). "A study of the Relationship Between teacher Morale and the School Principal's Leader Behavior," *Dissertation Abstract* : 29(7) : 2454-A.
- Locke, Edwin A. Z1976). "The nature and Causes of Job Satisfaction", *Handbook of industrial and Organizational Psychology*. Chicago : Ran McNally.
- Mosley, Donald C. Pietri, Paul H. & Megginson , Leon C. (1996). *Management Leadership in Action*. 5th ed. New York : Harper Collins.
- Muchinsky, Paul M. (1997). *Psychology Applied to Work An Introduction to Industrialand Organizational Psychology*. 5th ed. California : Brooks/Cole.
- Wales, Richard Frederick, (1971, November). "The Elementary Principal's Leader Behavior and Teacher Morale," *Dissertation Abstracts International*. 32(5) : 2538-A.
- Wilcox, H. Douglas. (1993, March). " The Relationship between the teachers' Perception of the High School Principle's Leadership Style and the Correlates Job Statisfaction and Morale," *Dissertation Abstracts international*. 53(09) : 3079-A.
- Yukl, Gary A. (1994). *Leadership in Organizations* 2nd ed. Englewood Cliffs. New Jersey : prentice – Hall. Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความร่วมมือ



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

19 สิงหาคม 2546

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท บัตรเครดิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวชนิษฐา พวงสุวรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาพัฒนาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานและขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิตแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประณต เค้าฉิม เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารและพนักงานของธนาคาร ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของหัวหน้างาน ตามการรับรู้ของพนักงาน และขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในระหว่างเดือนสิงหาคม 2546

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวชนิษฐา พวงสุวรรณ ได้เก็บข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภาพรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-6655828 มือถือ 01-7324543



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

19 สิงหาคม 2546

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารนี้

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวชนิษฐา พวงสุวรรณ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาพัฒนาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานและขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบัตรเครดิตแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประณต คำฉิม เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้ผู้บริหารและพนักงานของธนาคาร เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของหัวหน้างาน ตามการรับรู้ของพนักงาน และขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในระหว่างเดือน สิงหาคม 2546

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวชนิษฐา พวงสุวรรณ ได้เก็บข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภภรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-6655828 มีมือถือ 01-7324543

ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม
และคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถาม

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 2 ส่วน คือ
 ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 7 ข้อ
 ส่วนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการประเมินตนเอง
 จำนวน 50 ข้อ
2. โปรดอ่านคำจำกัดความในการวิจัยและอ่านคำแนะนำแต่ละส่วนก่อนตอบแบบสอบถาม
3. โปรดตอบแบบสอบถามทุกส่วนและทุกข้อตามความเป็นจริงเพื่อให้ข้อมูลที่ได้รับเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยมากที่สุด
4. ข้อมูลทั้งหมดจะถูกนำไปใช้ในการวิจัยเท่านั้นและจะเก็บเป็นความลับอย่างเคร่งครัด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมคำลงในช่องว่าง หรือ ทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หน้าข้อความที่เป็น คำตอบของท่าน

1. อายุ
 [] ต่ำกว่า 25 ปี [] 25 - 45 ปี [] 45 ปีขึ้นไป
2. เพศ
 [] ชาย [] หญิง
3. สถานภาพสมรส
 [] โสด [] สมรส [] ม่าย / หย่า / แยกกันอยู่
3. ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด
 [] อนุปริญญา
 [] ปริญญาตรีหรือประกาศนียบัตรเทียบเท่าปริญญาตรี
 [] ปริญญาโท
 [] ปริญญาเอก
5. รายได้รวมที่ท่านได้รับในปัจจุบัน (เงินเดือน, ค่าคอมมิชชั่น, ค่าปฏิบัติงานนอกเวลา)
 [] ต่ำกว่า 20,000 บาท [] 20,000 – 30,000 บาท
 [] 30,001 – 40,000 บาท [] มากกว่า 40,000 บาท
 [] อื่น ๆ โปรดระบุ
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในบริษัทแห่งนี้ปี
7. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานประจำในหน่วยงานใด (แผนกใด) โปรดระบุ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน หมายถึง ศิลปะในการกระตุ้น ระดมความช่วยเหลือผู้ร่วมงานให้เกิดความต้องการปฏิบัติงานด้วยความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน

หัวหน้า หมายถึง หัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน

คำชี้แจง

แบบสอบถามต่อไปนี้ เป็นข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้ปฏิบัติจริงตามสภาพสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน มิใช่คิดว่าหัวหน้าควรปฏิบัติอย่างไร คำตอบในแบบสอบถามนี้ไม่ได้ประเมินความผิดถูกของการปฏิบัติ แต่เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้ปฏิบัติจริงในหน่วยงานว่ามีลักษณะอย่างไร

โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อให้เข้าใจ และแสดงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อข้อความเหล่านี้โดยขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ให้เลือกตอบดังนี้

- 5 หมายถึง บ่อยมาก คือ ท่านได้แสดงพฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติตามข้อความนั้น
บ่อยมาก
- 4 หมายถึง ค่อนข้างบ่อย คือ ท่านได้แสดงพฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติตามข้อความนั้น
ค่อนข้างบ่อย
- 3 หมายถึง บางครั้ง คือ ท่านได้แสดงพฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติตามข้อความนั้น
เป็นบางครั้ง
- 2 หมายถึง ค่อนข้างน้อย คือ ท่านได้แสดงพฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติตามข้อความนั้น
ค่อนข้างน้อย
- 1 หมายถึง น้อยมาก คือ ท่านได้แสดงพฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติตามข้อความนั้น
น้อยมาก

ข้อความ	5	4	3	2	1	สำหรับ ผู้วิจัย
1. การท้าทายกระบวนกร						
1.1 ท่านแสวงหาโอกาสในการทำงานที่ท้าทายความสามารถของตัวเอง						
1.2 ท่านให้ผู้บังคับบัญชาได้ริเริ่มและลองปฏิบัติวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน						
1.3 ท่านหาวิธีการที่จะปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น						
1.4 ท่านมักถามผู้บังคับบัญชาว่า “เราได้เรียนรู้อะไรบ้าง” เมื่อสิ่งที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้						
1.5 ท่านไม่กลัวลองทำงานแบบใหม่ ๆ เพราะกลัวผิดพลาด						
1.6 ท่านไม่เคยนำสิ่งใหม่ ๆ จากภายนอกองค์กรมาปรับปรุงใช้ในองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน						
1.7 ท่านกลัวความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นเมื่อต้องเสี่ยงทำงานต่าง ๆ ที่ไม่คุ้นเคย						

ข้อความ	5	4	3	2	1	สำหรับ ผู้วิจัย
1.8 ท่านไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวกับสิ่งใหม่ๆ ที่มีความไม่แน่นอน						
2. การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม						
2.1 ท่านอธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่าวิสัยทัศน์ของหน่วยงานเป็นแบบใด						
2.2 ท่านสามารถชักจูงผู้ได้บังคับบัญชาให้สร้างความคิดผืนร่วมกันในอนาคตที่น่าเราใจ						
2.3 ท่านแสดงให้เห็นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าผลประโยชน์ในระยะยาวสามารถทำให้เป็นจริงได้ด้วยการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน						
2.4 ท่านมีความกระตือรือร้น และมีความคิดทางบวกเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของอนาคต						
2.5 ท่านพูดชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเชื่อว่างานที่ท้าทายที่มีความหมายและเป้าหมายในการทำงานสูง						
2.6 ท่านไม่สนใจความคิดของผู้อื่นในการแสดงความคิดในเรื่องต่างๆ ขององค์กร						
2.7 ท่านมักมีเป้าหมายในเรื่องต่างๆ ขององค์กรตามความคิดของท่านเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม						
2.8 ท่านไม่เคยประชุมเพื่อหาข้อกำหนดร่วมกันขององค์กร เพื่อเป็นนโยบายถือปฏิบัติ						
2.9 ท่านไม่มีจินตนาการภาพอนาคตขององค์กรที่ควรจะเป็นและนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์และทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร						
3. การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ						
3.1 ท่านสร้างสัมพันธภาพที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา						
3.2 ท่านตั้งใจรับฟังความคิดเห็นที่มีหลากหลาย						
3.3 ท่านให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีของผู้ได้บังคับบัญชา						
3.4 ท่านสนับสนุนการตัดสินใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา						
3.5 ท่านให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจทำงานด้วยตนเอง						
3.6 ท่านรับประกันว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะก้าวหน้าในงานได้โดยการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และการพัฒนาตนเอง						
3.7 ท่านไม่ยอมรับการตัดสินใจของผู้อื่นในการเลือกทางเลือกในการปฏิบัติงาน						
3.8 ท่านไม่เคยจัดให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน						
3.9 ท่านไม่กล้ามอบหมายงานที่สำคัญๆ ให้ผู้อื่นทำเพราะไม่มั่นใจในความสามารถของเขา						

ข้อความ	5	4	3	2	1	สำหรับ ผู้วิจัย
4. การทำตนเป็นแบบอย่าง						
4.1 ท่านปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในสิ่งที่ได้กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ						
4.2 ท่านใช้ความพยายามในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจต่อหลักการและมาตรฐานที่ได้ตกลงร่วมกันในหน่วยงาน						
4.3 ท่านดำเนินการตามสัญญาและข้อตกลง						
4.4 ท่านเข้าใจแนวคิดของภาวะผู้นำอย่างชัดเจน						
4.5 ท่านทำให้แน่ใจว่างานที่ท่านได้มีร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุผลสำเร็จ						
4.6 ท่านดำเนินการเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นขั้นตอน						
4.7 ท่านเห็นว่าผู้อื่นต้องทำตามในสิ่งที่ท่านคาดหวังไว้ ซึ่งตัวท่านเองจะทำหรือไม่ทำในสิ่งนั้นก็ไม่ได้						
4.8 ท่านมักไม่แบ่งแยกงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบเพราะเกรงว่าจะล่าช้า ไม่เป็นไปตามที่ท่านต้องการ						
4.9 ท่านคิดว่าทุกคนต้องทำงานได้ทุกอย่างตามที่ท่านต้องการ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถที่มีอยู่						
5. การเสริมสร้างกำลังใจ						
5.1 ท่านยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานสำเร็จด้วยดี						
5.2 ท่านได้แสดงพฤติกรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเชื่อมั่น และไว้วางใจ ในความสามารถของพวกเขา						
5.3 ท่านได้แสดงความชื่นชมหรือมีการให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี						
5.4 ท่านแสดงยกย่องในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อค่านิยมร่วมกันของหน่วยงาน						
5.5 ท่านพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปฉลองความสำเร็จในการทำงานร่วมกันของหน่วย						
5.6 ท่านให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาที่สร้างคุณประโยชน์หรือช่วยเหลืองาน						
5.7 ท่านไม่เคยกล่าวคำชมเชยผู้ที่ทำงานสำเร็จ						
5.8 ท่านไม่เคยพาผู้ร่วมงานไปฉลองความสำเร็จที่เกิดจากการทำงาน						
5.9 ท่านไม่ยอมรับผู้ที่เคยทำงานพลาดมาแล้ว ถึงแม้เขาจะทำงานอื่นได้ดีก็ตาม						
5.10 ท่านไม่ค่อยให้การสนับสนุนผู้อื่นที่ไม่คุ้นเคยสนิทสนมด้วย						

ตาราง 10 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อของแบบทดสอบ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตาม
การประเมินตนเอง

ข้อที่	ค่า r	ข้อที่	ค่า r
ด้านที่1(ข้อ 1-8)		ด้านที่2(ข้อ 1-9)	
1.1	.3754	2.1	.5820
1.2	.7495	2.2	.5228
1.3	.8814	2.3	.3345
1.4	.5174	2.4	.8706
1.5	.3360	2.5	.7581
1.6	.4664	2.6	.7741
1.7	.5011	2.7	.2169
1.8	.6808	2.8	.5517
		2.9	.7073
ด้านที่3 (ข้อ 1-9)		ด้านที่4 (ข้อ 1-9)	
3.1	.8448	4.1	.5778
3.2	.5065	4.2	.7261
3.3	.8815	4.3	.8365
3.4	.5838	4.4	.7810
3.5	.8305	4.5	.7237
3.6	.8918	4.6	.6855
3.7	.4628	4.7	.6923
3.8	.5464	4.8	.8670
3.9	.8267	4.9	.3023

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อที่	ค่า r
ด้านที่ 5 (ข้อ 1-10)	
5.1	.9218
5.2	.8909
5.3	.8706
5.4	.8033
5.5	.8871
5.6	.8186
5.7	.9150
5.8	.5469
5.9	.9150
5.10	.7695

ตาราง 11 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายด้านของแบบทดสอบ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตาม
การประเมินตนเอง

ข้อที่	ค่า r	ข้อที่	ค่า r
ด้านที่1(ข้อ 1-8)	.8411	ด้านที่2(ข้อ 1-9)	.8678
1.1	.6820	2.1	.8843
1.2	.7259	2.2	.7884
1.3	.8931	2.3	.4566
1.4	.5963	2.4	.9189
1.5	.2788	2.5	.9033
1.6	.2356	2.6	.8165
1.7	.6490	2.7	.1817
1.8	.8011	2.8	.6212
		2.9	.5584

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	ค่า r	ข้อที่	ค่า r
ด้านที่3 (ข้อ 1-9)	.9398	ด้านที่4 (ข้อ 1-9)	.9258
3.1	.9139	4.1	.3739
3.2	.7725	4.2	.5393
3.3	.9908	4.3	.9338
3.4	.6848	4.4	.8522
3.5	.7509	4.5	.7411
3.6	.8807	4.6	.8326
3.7	.6783	4.7	.8032
3.8	.6080	4.8	.9018
3.9	.7725	4.9	.6233

ข้อที่	ค่า r
ด้านที่ 5 (ข้อ 1-10)	.9692
5.1	.9245
5.2	.8952
5.3	.8652
5.4	.7910
5.5	.7870
5.6	.8676
5.7	.9626
5.8	.7359
5.9	.9326
5.10	.8707

แบบสอบถาม

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ส่วน คือ
 - ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 7 ข้อ
 - ส่วนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงาน จำนวน 50 ข้อ
 - ส่วนที่ 3 แบบสอบถามขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานฯ จำนวน 75 ข้อ
2. โปรดอ่านคำจำกัดความในการวิจัยและอ่านคำแนะนำแต่ละส่วนก่อนตอบแบบสอบถาม
3. โปรดตอบแบบสอบถามทุกส่วนและทุกข้อตามความเป็นจริงเพื่อให้ข้อมูลที่ได้รับเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยมากที่สุด
4. ข้อมูลทั้งหมดจะถูกนำไปใช้ในการวิจัยเท่านั้นและจะเก็บเป็นความลับอย่างเคร่งครัด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมคำลงในช่องว่าง หรือ ทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หน้าข้อความที่เป็น คำตอบของท่าน

1. อายุ

[] ต่ำกว่า 25 ปี [] 25 ปีขึ้นไป

2. เพศ

[] ชาย [] หญิง

3. สถานภาพสมรส

[] โสด [] สมรส [] ม้าย / หย่า / แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด

[] อนุปริญญา
 [] ปริญญาตรีหรือประกาศนียบัตรเทียบเท่าปริญญาตรี
 [] ปริญญาโท
 [] ปริญญาเอก

5. รายได้รวมที่ท่านได้รับในปัจจุบัน (เงินเดือน, ค่าคอมมิชชั่น, ค่าปฏิบัติงานนอกเวลา)

[] 7,000 – 10,000 บาท [] 10,001 – 13,000 บาท
 [] 13,001 – 16,000 บาท [] มากกว่า 16,000 บาท
 [] อื่น ๆ โปรดระบุ

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในบริษัทแห่งนี้ปี

7. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานประจำในหน่วยงานใด โปรดระบุ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน หมายถึง ศิลปะในการกระตุ้น ระดมความช่วยเหลือผู้ร่วมงานให้เกิดความต้องการปฏิบัติงานด้วยความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน

หัวหน้า หมายถึง หัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน

คำชี้แจง

แบบสอบถามต่อไปนี้เป็นข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้ปฏิบัติจริงตามสภาพสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน มิใช่คิดว่าหัวหน้าควรปฏิบัติอย่างไร คำตอบในแบบสอบถามนี้ไม่ได้ประเมินความผิดถูกของการปฏิบัติ แต่เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้ปฏิบัติจริงในหน่วยงานว่ามีลักษณะอย่างไร

โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อให้เข้าใจ และแสดงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อข้อความเหล่านี้โดยขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ให้เลือกตอบดังนี้

- 5 หมายถึง บ่อยมาก คือ หัวหน้าของท่านได้แสดงพฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติตามข้อความนั้นบ่อยมาก
- 4 หมายถึง ค่อนข้างบ่อย คือ หัวหน้าของท่านได้แสดงพฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติตามข้อความนั้นค่อนข้างบ่อย
- 3 หมายถึง บางครั้ง คือ หัวหน้าของท่านได้แสดงพฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติตามข้อความนั้นเป็นบางครั้ง
- 2 หมายถึง ค่อนข้างน้อย คือ หัวหน้าของท่านได้แสดงพฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติตามข้อความนั้นค่อนข้างน้อย
- 1 หมายถึง น้อยมาก คือ หัวหน้าของท่านได้แสดงพฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติตามข้อความนั้นน้อยมาก

ข้อความ	5	4	3	2	1	สำหรับ ผู้วิจัย
1. การท้าทายกระบวนการ						
1.1 หัวหน้าของท่านแสวงหาโอกาสในการทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนเอง						
1.2 หัวหน้าของท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ริเริ่มและลองปฏิบัติวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน						
1.3 หัวหน้าของท่านหาวิธีการที่จะปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น						
1.4 หัวหน้าของท่านมักถามผู้ใต้บังคับบัญชาว่า "เราได้เรียนรู้อะไรบ้าง" เมื่อสิ่งที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้						
1.5 หัวหน้าของท่านไม่กลัวลองทำงานแบบใหม่ ๆ เพราะกลัวผิดพลาด						
1.6 หัวหน้าของท่านไม่เคยนำสิ่งใหม่ ๆ จากภายนอกองค์กรมาปรับปรุงใช้ในองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน						
1.7 หัวหน้าของท่านกลัวความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นเมื่อต้องเสี่ยงทำงานต่าง ๆ ที่ไม่คุ้นเคย						

ข้อความ	5	4	3	2	1	สำหรับ ผู้วิจัย
1.8 หัวหน้าของท่านไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวกับสิ่งใหม่ๆ ที่มีความไม่แน่นอน						
2. การมีแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม						
2.1 หัวหน้าของท่านอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าวิสัยทัศน์ของหน่วยงานเป็นแบบใด						
2.2 หัวหน้าของท่านสามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้สร้างความคิดฝันร่วมกันในอนาคตที่น่าพอใจ						
2.3 หัวหน้าของท่านแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผลประโยชน์ในระยะยาวสามารถทำให้เป็นจริงได้ด้วยการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน						
2.4 หัวหน้าของท่านมีความกระตือรือร้น และมีความคิดทางบวกเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของอนาคต						
2.5 หัวหน้าของท่านพูดชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อว่างานที่ทำมีความหมายและเป้าหมายในการทำงานสูง						
2.6 หัวหน้าของท่านไม่สนใจความคิดของผู้อื่นในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ขององค์กร						
2.7 หัวหน้าของท่านมักมีเป้าหมายในเรื่องต่างๆ ขององค์กรตามความคิดของท่าน เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม						
2.8 หัวหน้าของท่านไม่เคยประชุมเพื่อหาข้อกำหนดร่วมกันขององค์กร เพื่อเป็นนโยบายถือปฏิบัติ						
2.9 หัวหน้าของท่านไม่มีจินตนาการภาพอนาคตขององค์กรที่ควรจะเป็นและนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร						
3. การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ						
3.1 หัวหน้าของท่านสร้างสัมพันธภาพที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา						
3.2 หัวหน้าของท่านตั้งใจรับฟังความคิดเห็นที่มีหลากหลาย						
3.3 หัวหน้าของท่านให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา						
3.4 หัวหน้าของท่านสนับสนุนการตัดสินใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา						
3.5 หัวหน้าของท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจทำงานด้วยตนเอง						
3.6 หัวหน้าของท่านรับประกันว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะก้าวหน้าในงานได้โดยการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และการพัฒนาตนเอง						
3.7 หัวหน้าของท่านไม่ยอมรับการตัดสินใจของผู้อื่นในการปฏิบัติงาน						
3.8 หัวหน้าของท่านไม่เคยจัดให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน						
3.9 หัวหน้าของท่านไม่กลัมอบหมายงานที่สำคัญๆ ให้ผู้อื่นทำเพราะไม่มั่นใจในความสามารถของเขา						

ข้อความ	5	4	3	2	1	สำหรับ ผู้วิจัย
4. การทำตนเป็นแบบอย่าง						
4.1 หัวหน้าของท่านปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในสิ่งที่ได้กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ						
4.2 หัวหน้าของท่านใช้ความพยายามในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดมั่นต่อหลักการและมาตรฐานที่ได้ตกลงร่วมกันในหน่วยงาน						
4.3 หัวหน้าของท่านดำเนินการตามสัญญาและข้อตกลง						
4.4 หัวหน้าของท่านเข้าใจแนวคิดของภาวะผู้นำอย่างชัดเจน						
4.5 หัวหน้าของท่านทำให้แน่ใจว่างานที่ท่านได้มีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุผลสำเร็จ						
4.6 หัวหน้าของท่านดำเนินการเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่ท่านได้กำหนดไว้อย่างเป็นขั้นตอน						
4.7 หัวหน้าของท่านเห็นว่าผู้อื่นต้องทำตามในสิ่งที่ท่านคาดหวังไว้ ซึ่งตัวท่านเองจะทำหรือไม่ทำในสิ่งนั้นก็ได้						
4.8 หัวหน้าของท่านมักไม่แบ่งแยกงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบเพราะเกรงว่าจะล่าช้า ไม่เป็นไปตามที่ท่านต้องการ						
4.9 หัวหน้าของท่านคิดว่าทุกคนต้องทำงานได้ทุกอย่างตามที่ท่านต้องการ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถที่มีอยู่						
5. การเสริมสร้างกำลังใจ						
5.1 หัวหน้าของท่านยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานสำเร็จด้วยดี						
5.2 หัวหน้าของท่านได้แสดงพฤติกรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าเชื่อมั่น และไว้วางใจในความสามารถของพวกเขา						
5.3 หัวหน้าของท่านได้แสดงความชื่นชมหรือมีการให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี						
5.4 หัวหน้าของท่านแสดงยกย่องในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อค่านิยมร่วมกันของหน่วยงาน						
5.5 หัวหน้าของท่านพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปฉลองความสำเร็จในการทำงานร่วมกันของหน่วย						
5.6 หัวหน้าของท่านให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาที่สร้างคุณประโยชน์หรือช่วยเหลืองาน						
5.7 หัวหน้าของท่านไม่เคยกล่าวคำชมเชยผู้ที่ทำงานสำเร็จ						
5.8 หัวหน้าของท่านไม่เคยพาผู้ร่วมงานไปฉลองความสำเร็จที่เกิดจากการทำงาน						
5.9 หัวหน้าของท่านไม่ยอมรับผู้ที่เคยทำงานพลาดมาแล้ว ถึงแม้เขาจะทำงานอื่นได้ดีก็ตาม						
5.10 หัวหน้าของท่านไม่ค่อยให้การสนับสนุนผู้อื่นที่ไม่คุ้นเคยสนิทสนมด้วย						

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน ภายใต้องค์ประกอบ 6 ด้าน

คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความที่กำหนดให้ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความรู้สึกที่เป็นจริงของท่านเพียงช่องเดียว ให้ครบทุกข้อ

น้อยที่สุด	หมายถึง	ความรู้สึกตามข้อความนั้นน้อยที่สุด
น้อย	หมายถึง	ความรู้สึกตามข้อความนั้นน้อย
ปานกลาง	หมายถึง	ความรู้สึกตามข้อความนั้นปานกลาง
มาก	หมายถึง	ความรู้สึกตามข้อความนั้นมาก
มากที่สุด	หมายถึง	ความรู้สึกตามข้อความนั้นมากที่สุด

ขวัญในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท	ระดับความรู้สึก				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน					
1.1 ท่านมีความรักความภูมิใจในบริษัทของท่าน					
1.2 ท่านเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ของบริษัท					
1.3 ท่านได้รับทราบข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวต่าง ๆ เกี่ยวกับกิจกรรมของบริษัท					
1.4 ท่านรู้สึกภูมิใจเมื่อมีผู้กล่าวถึงบริษัทในแง่ดี					
1.5 ท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบริษัทอยู่เสมอ					
1.6 ท่านได้รับการยอมรับว่าเป็นสมาชิกที่มีความสำคัญของบริษัท					
1.7 ผู้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของท่าน					
1.8 ท่านรู้สึกไม่เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น					
2. ความรู้สึกรับผิดชอบ					
2.1 ท่านมีความเข้าใจอย่างชัดเจนต่องานหน้าที่การทำงานที่ท่านทำอยู่					
2.2 ท่านคิดอยู่เสมอว่าจะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ดีที่สุด					
2.3 ท่านตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอ					
2.4 ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานที่ท่านรับผิดชอบให้สำเร็จ					
2.5 ท่านทุ่มเทการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ					
2.6 ท่านพยายามหาวิธีการในการปรับปรุงและแก้ไขงานที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ					
2.7 ท่านยินดีจะเสียสละกำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิดและกำลังทรัพย์เพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามเป้าหมาย					
2.8 ท่านไม่เห็นต้องรับผิดชอบกับงานที่ท่านทำอยู่					
2.9 ท่านคิดเสมอว่าทำงานให้เสร็จไปวัน ๆ ตามหน้าที่ก็พอ					

ขวัญในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท	ระดับความรู้สึก				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
2.10 ท่านไม่คิดถึงความก้าวหน้า ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ					
3. ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ					
3.1 ท่านทำงานที่รับผิดชอบและงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุตามวัตถุประสงค์					
3.2 ความสำเร็จของท่านได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน					
3.3 ท่านรู้สึกว่างานที่ได้ทำส่งผลให้บริษัทเจริญก้าวหน้ามากขึ้น					
3.4 ผลงานของท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน					
3.5 เพื่อร่วมงานให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี					
3.6 ท่านมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่ในการปฏิบัติงาน					
3.7 ท่านรู้สึกภูมิใจในผลสัมฤทธิ์ทางการงานที่ท่านปฏิบัติ					
3.8 ท่านยินดีที่จะรับการมอบหมายงานซึ่งยากและท้าทายความสามารถของท่าน					
3.9 ผู้บริหารให้คำชมเชยเมื่อท่านทำงานได้รับผลสำเร็จ					
3.10 ผู้บริหารเชื่อถือความสำเร็จในงานของท่าน					
3.11 ท่านคิดว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพ					
3.12 ท่านไม่สนใจผลของการทำงานที่ได้ทำไปแล้วว่าจะเกิดผลเช่นไร					
3.13 ท่านไม่อยากแสดงความสามารถ เพราะไม่เห็นผลที่จะได้รับของการจะทำเช่นนั้น					
4. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน					
4.1 บริษัทฯจัดบริการและสวัสดิการให้ท่านอย่างเหมาะสม					
4.2 ผู้บริหารให้เกียรติแก่ท่านและคณะทำงานเท่าเทียมกัน					
4.3 ผู้บริหารส่งเสริมและรักษาผลประโยชน์ที่พึงมีพึงได้แก่ท่าน					
4.4 ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแนะนำเป็นอย่างดีเมื่อท่านประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน					
4.5 ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของท่านและเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ					
4.6 ท่านได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ					
4.7 ท่านได้รับสวัสดิการด้านต่าง ๆ ตามสิทธิที่ควรได้รับด้วยความเป็นธรรม					
4.8 ท่านได้รับสวัสดิการด้านต่าง ๆ ครบถ้วนและทันตามความจำเป็นเสมอ					

วิทยุในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท	ระดับความรู้สึก				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
4.9 เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ท่านรับผิดชอบ					
4.10 ท่านได้รับสวัสดิการที่เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงาน					
4.11 ท่านมีความรู้สึกมั่นใจในตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่ท่านทำอยู่					
5. ความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน					
5.1 ท่านมีความรู้สึกมีความสุขและอบอุ่นใจในการปฏิบัติงาน					
5.2 สภาพแวดล้อมในบริษัทเอื้ออำนวยต่อการทำงานของท่าน					
5.3 ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป					
5.4 ท่านมีความรักและภูมิใจในอาชีพ					
5.5 ท่านรู้สึกว่าการเป็นพนักงานเหมาะสมกับนิสัยของท่าน					
5.6 งานที่ท่านทำอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความถนัดของท่าน					
5.7 ท่านมีอิสระเสรีภาพในการทำงาน					
5.8 ผู้บังคับบัญชาให้กำลังใจแก่ท่านในการทำงาน					
5.9 ผู้บังคับบัญชาและคณะทำงานเชื่อมั่น มั่นใจในการทำงานของท่าน					
5.10 บริษัทจัดวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน					
5.11 ท่านไม่ค่อยพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงานเท่าที่ควร					
5.12 ท่านไม่ค่อยชอบงานในความรับผิดชอบที่ท่านทำอยู่					
6. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน					
6.1 ท่านเคารพในกฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ ของบริษัท					
6.2 ท่านและเพื่อนร่วมงานช่วยเหลือและแนะนำกันในเรื่องหน้าที่การงาน					
6.3 ท่านและคณะทำงานอยู่ร่วมกันโดยมีการประสานสัมพันธ์อันดีในหน้าที่การงาน					
6.4 พนักงานส่วนใหญ่ในบริษัทของท่านมีความสนิทสนมกันดี					
6.5 ท่านรู้สึกว่าในบริษัทของท่านไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก					
6.6 ท่านรู้สึกว่าบุคลากรในบริษัทของท่านรักใคร่และพึงพอใจในตัวท่าน					
6.7 ผู้บังคับบัญชาวางตนเป็นคนเปิดเผยเข้าใจง่ายและปฏิบัติตนเป็นกันเองกับท่านและคณะทำงาน					
6.8 ผู้บังคับบัญชาคอยดูแลเอาใจใส่และช่วยเหลือท่านและคณะทำงานเรื่องต่าง ๆ					
6.9 ท่านรู้สึกถึงความแบ่งแยกเป็นกลุ่ม ๆ ของผู้ร่วมงาน					
6.10 ท่านรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยสนิทสนม หรือผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่ควร					

ตาราง 12 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อของแบบทดสอบ ขวัญในการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน

ข้อที่	ค่า r	ข้อที่	ค่า r
ด้านที่ 1 (ข้อ 1-8)		ด้านที่ 2 (ข้อ 1-10)	
1	.3870	1	.6508
2	.3000	2	.6167
3	.1013	3	.5850
4	.2666	4	.5532
5	.4520	5	.5719
6	.1622	6	.4904
7	.4518	7	.2955
8	.2014	8	.2890
		9	.2442
		10	.2537
ข้อที่	ค่า r	ข้อที่	ค่า r
ด้านที่ 3 (ข้อ 1-13)		ด้านที่ 4 (ข้อ 1-11)	
1	.4274	1	.6350
2	.5368	2	.5348
3	.3900	3	.7901
4	.6205	4	.5931
5	.5365	5	.6171
6	.5445	6	.6136
7	.6119	7	.5783
8	.6854	8	.5954
9	.6070	9	.3213
10	.4760	10	.4037
11	.6183	11	.4806
12	.2632		
13	.3434		

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	ค่า r	ข้อที่	ค่า r
ด้านที่ 5 (ข้อ 1-12)		ด้านที่ 6 (ข้อ 1-10)	
1	.7258	1	.4683
2	.6375	2	.6175
3	.7206	3	.4544
4	.7418	4	.4235
5	.5802	5	.3255
6	.5325	6	.2832
7	.5215	7	.6148
8	.5110	8	.3992
9	.5227	9	.2815
10	.3629	10	.3094
11	.2447		
12	.2602		

ตาราง 13 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายด้านของแบบทดสอบ ขวัญในการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน

ข้อที่	ค่า r	ข้อที่	ค่า r
ด้านที่ 1 (ข้อ 1-8)	.7477	ด้านที่ 2 (ข้อ 1-10)	.9216
1.1	.6218	2.1	.6917
1.2	.6933	2.2	.8350
1.3	.5702	2.3	.8180
1.4	.7470	2.4	.8285
1.5	.6429	2.5	.8422
1.6	.6263	2.6	.7193
1.7	.5230	2.7	.4231
1.8	.5166	2.8	.6916
		2.9	.7651
		2.10	.5915

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อที่	ค่า r	ข้อที่	ค่า r
ด้านที่ 3 (ข้อ 1-13)	.8600	ด้านที่ 4 (ข้อ 1-11)	.9217
1	.5337	1	.5462
2	.5225	2	.8010
3	.5943	3	.8607
4	.4863	4	.8505
5	.5850	5	.7940
6	.4745	6	.8244
7	.8090	7	.7748
8	.7482	8	.6624
9	.6549	9	.4829
10	.5729	10	.3652
11	.5648	11	.5620
12	.2570		
13	.2576		
ข้อที่	ค่า r	ข้อที่	ค่า r
ด้านที่ 5 (ข้อ 1-12)	.8477	ด้านที่ 6 (ข้อ 1-10)	.8007
1	.7991	1	.3264
2	.6738	2	.3327
3	.7161	3	.6275
4	.8107	4	.6126
5	.5962	5	.6326
6	.6447	6	.5790
7	.4943	7	.6983
8	.5348	8	.6867
9	.4708	9	.1965
10	.2169	10	.1457
11	.1880		
12	.2603		

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวชนิษฐา พวงสุวรรณ
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 2 เดือน ตุลาคม พ.ศ.2518
สถานที่เกิด	จังหวัดสุพรรณบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	171/2 ม.6 ต.สามชุก อ.สามชุก จ.สุพรรณบุรี 72130
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	พนักงานบริษัทเอกชน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัทบัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) 591 อ.สมัชชาวาณิช2 ชั้น 11 ถ.สุขุมวิท33 แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา กทม. 10110
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2533	ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสามชุกรัตนโกคาราม จังหวัดสุพรรณบุรี
พ.ศ. 2536	ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี
พ.ศ. 2540	คุรุศาสตร์บัณฑิต คอมพิวเตอร์ศึกษา สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา
พ.ศ. 2546	การศึกษามหาบัณฑิต จิตวิทยาพัฒนาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ