

ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2566

Factors Affecting Working Morale of Employees of  
IRPC public company limited



Mr. WINYU SUKGASEM

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science Sukhothai Thammathirat Open University

2023

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ

พนักงาน

บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด

ชื่อและนามสกุล

นายวิญญู สุขเกษม

แขนงวิชา / วิชาเอก

บริหารธุรกิจ(กลุ่มวิชาการจัดการทั่วไป)

สาขาวิชา

วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม พ.ศ. 2567

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

..... กรรมการ  
(ดร.กัลย์ ปิ่นเกษร)



.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

## ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด

ผู้ศึกษา นายวิญญู สุขเกษม รหัสนักศึกษา 2653001947

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ ปีการศึกษา 2566

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด และ (4) ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด

การศึกษานี้เป็นการวิจัยสำรวจ ประชากรในการศึกษา คือ พนักงานในบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด จำนวน 4378 คน ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานในบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด จำนวน 370 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามวิธีของ ทาโร ยามาเนะ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า (1) พนักงานของบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (2) พนักงานของบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก (3) พนักงานไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก (4) ปัจจัยภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และปัจจัยด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบาย และปลอดภัยส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถรวมกันพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 45.20

**คำสำคัญ** ภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการทำงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

Independent Study title:

Factors Affecting Working Morale of Employees of

IRPC public company limited

Author: Mr. WINYU SUKGASEM; ID: 2653001947;

Degree: Master of Business Administration

Independent Study Advisor: Assistant Professor Dr. Pavin Chinachoti, Ph.D.;

Academic year: 2023

### Abstract

The purposes of this research were to study (1) the opinion level of morale and motivation in work performance of employees of IRPC Public Company Limited. (2) the level of opinions on leadership of administrators (3) the level of opinions on motivation in work of employees IRPC Public Company Limited. and (4) the relationship between leadership of administrators and morale and motivation in work performance that affect the morale and motivation in work performance of employees of IRPC Public Company Limited.

This research is survey research. The population used in the study is 4378 employees of IRPC Public Company Limited. The respondents were 370 people by determined using Taro Yamane's method at 95% confidence level. The research instrument was a questionnaire. The statistical used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and multiple regression analysis.

The research findings were as follows: (1) employees of IRPC Public Company Limited had the highest overall opinions on morale and motivation. (2) employees of IRPC Public Company Limited had the high overall opinions on leadership of administrators. (3) employees of IRPC Public Company Limited had the high overall opinions on motivation in work. (4) motivation in work such as achievement – oriented leadership, achievement in work, Relationship between colleague, Career Progression, Salary and benefits, comfortable and safe working conditions with various incentives had statistically significant effects on morale and motivation of employees of IRPC Public Company Limited at 45.20 percent.

**Keywords :** Leadership, Work motivation, Work morale

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ พนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) สำเร็จลงได้เพราะได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ และกรรมการสอบ อาจารย์ ดร.กัลย์ ปิ่น เกษร ที่กรุณาให้คำปรึกษาต่าง ๆ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา รวมทั้งชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้มาโดยตลอด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่านที่ ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้ศึกษา และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่ให้ความช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกตลอด ระยะเวลาการศึกษา

ขอขอบคุณผู้บริหาร และพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ทุกท่านที่ได้ให้ความ ร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ด้วยความยินดีและ เต็มใจ ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาและกัลยาณมิตรทุกท่านสำหรับมิตรภาพ กำลังใจ และความ ช่วยเหลือตลอดระยะเวลาการศึกษาจนประสบผลสำเร็จ

สุดท้ายนี้ผู้ศึกษาขอขอบคุณ บิดา มารดา ครอบครัว ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ ได้อบรม และสนับสนุนด้านการศึกษาแก่ผู้ศึกษาจนประสบความสำเร็จ



นายวิญญู สุขเกษม

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญรูปภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	2
3. กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
4. สมมติฐานการวิจัย.....	4
5. ขอบเขตของการวิจัย.....	5
6. นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	10
1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ.....	10
1.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจ.....	10
1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ.....	12
1.3 ประโยชน์ของขวัญและกำลังใจ.....	13

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำ.....	14
2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ.....	14
2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	16
2.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ.....	17
2.4 คุณลักษณะผู้นำ.....	19
2.5 ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย.....	21
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการทำงาน.....	26
3.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow.....	26
3.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg.....	27
3.3 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer.....	30
2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน).....	31
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	34
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	40
1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	40
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	41
3. การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	42
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	46
5. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	75



1.	สรุปการวิจัย.....	76
2.	อภิปรายผล .....	80
3.	ข้อเสนอแนะ .....	86
บรรณานุกรม	.....	89
ภาคผนวก ก	แบบสอบถาม .....	92
ภาคผนวก ข	การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	101
ภาคผนวก ค	การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ.....	109
ประวัติผู้ศึกษา	.....	115



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 3.1 ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม (รายชื่อ)..... 43

ตารางที่ 3.21 ตารางแสดงค่า Durbin-Watson รายชื่อ..... 111

ตารางที่ 3.22 ตารางแสดงค่า Tolerance และ VIF รายชื่อ..... 112

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 49

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในภาพรวม ... 51

ตารางที่ 4.3 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบชี้แนะ..... 52

ตารางที่ 4.4 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสนับสนุน..... 53

ตารางที่ 4.5 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม..... 54

ตารางที่ 4.6 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ..... 55

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ในภาพรวม..... 56

ตารางที่ 4.8 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ..... 57

ตารางที่ 4.9 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านการยอมรับนับถือ..... 58

ตารางที่ 4.10 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านลักษณะของงานที่ทำ..... 60

ตารางที่ 4.11 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการทำงานด้านความรับผิดชอบ .....	61
ตารางที่ 4.12 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน .....	62
ตารางที่ 4.13 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการทำงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการ .....	63
ตารางที่ 4.14 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการทำงานด้านนโยบายและการบริหาร .....	64
ตารางที่ 4.15 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร .....	65
ตารางที่ 4.16 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย .....	66
ตารางที่ 4.17 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงในงาน .....	67
ตารางที่ 4.18 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน .....	69
ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด(มหาชน).....	71
ตารางที่ 4.20 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย .....	72

สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 โครงสร้างองค์กร บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ..... 34

ภาพที่ 2 อัตรากำลังพล บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)..... 34

ภาพที่ 3 กราฟแสดงการทดสอบการแจกแจงแบบปกติของตัวแปรอิสระ ..... 113

ภาพที่ 4 แผนภาพการกระจาย Scatterplot ของตัวแปรอิสระ ..... 114



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสภาพของกระแสสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ที่ทำให้เกิดนวัตกรรมการปรับเปลี่ยนทางการบริหาร เกิดขึ้น ได้แก่ การปรับลดขนาดองค์กร เพื่อให้องค์กรมีขนาดกะทัดรัดเหมาะสมกับภารกิจหรือการ ดำเนินการแข่งขันเพื่อการอยู่รอด บุคลากรทุกระดับที่อยู่ในองค์กรถือว่ามีค่ามากที่สุดที่จะทำ ให้องค์กรมีการพัฒนาและขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีคุณค่ามากที่สุดในองค์กรเมื่อเทียบกับ ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ใช้ในการจัดการ เพราะทรัพยากรมนุษย์มีคุณลักษณะที่สำคัญ คือการมีความรู้ ความสามารถในการนำสติปัญญามาใช้วางแผนและตัดสินใจ เพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญถึงคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร เพื่อให้การทำงานมี ประสิทธิภาพ โดยอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี หากปราศจากทรัพยากรมนุษย์การทำงานของ องค์กรจะไม่สามารถทำหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างสมบูรณ์

ทั้งนี้การพัฒนาให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีการสร้าง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานที่เกี่ยวเนื่องในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานมี ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน มีความผูกพันต่อองค์กร มีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกัน อยู่ในระเบียบวินัยและพร้อมทุ่มเทและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

หากเปรียบประเทศเป็นตั้งองค์กร คนในองค์กรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งกับ องค์กรที่จะผลักดันเป้าหมายขององค์กรให้เติบโตก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้ง ไว้เช่นเดียวกัน ซึ่งองค์กรในปัจจุบันให้ความสำคัญกับชีวิตและความเป็นอยู่ของคนทำงานที่อยู่ใน องค์กรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งคนทำงาน คือ บุคคลหนึ่งในสังคมทั่วไป ที่มีความปรารถนาให้สามารถดำเนิน ชีวิตการทำงานไปอย่างคุณภาพตามเงื่อนไขหรือเกณฑ์บางอย่าง ทั้งในเรื่องความเท่าเทียมและความ เป็นธรรมในเรื่องค่าตอบแทนที่ได้รับ มีความมั่นคงของงาน สภาพความปลอดภัยและความสุขในการ

ทำงานที่ดี มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน ความชอบธรรมของพนักงาน และการมีเวลาให้ครอบครัว จะเห็นได้ว่า คนทำงานไม่ได้ต้องการรายได้เพียงอย่างเดียว สำคัญที่สุดต้องมีคุณภาพชีวิตในการทำงานด้วย

องค์การที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารต้องมีส่วนในการสร้างคุณภาพชีวิตให้แก่การทำงานให้กับบุคลากรในองค์การ ซึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีควรประกอบด้วยหลายปัจจัยจำแนกได้ดังนี้ คือ การได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม ต้องการความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน มีโอกาสพัฒนาความสามารถ และได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง และยังมีปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ เช่น สภาพแวดล้อมการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้แล้ว เรื่องของนโยบายการบริหารงาน การบริหารจัดการภายในองค์การ ทัศนคติของผู้บริหาร เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในทุกระดับขององค์การ (เอี่ยมเดือน แก้วสว่าง, เพ็ญศรี ฉิรินง, สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ และอุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ, 2021)

บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ดำเนินธุรกิจปิโตรเคมีครบวงจรแห่งแรกในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตั้งอยู่ที่จังหวัดระยอง ซึ่งเป็นเขตประกอบการอุตสาหกรรมภายใต้การจัดการของบริษัทฯ โดยโครงสร้างการผลิตประกอบด้วย โรงงานปิโตรเลียม และโรงงานปิโตรเคมี พร้อมระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจทั้งท่าเรือน้ำลึก คลังน้ำมัน และโรงไฟฟ้า จากภาวะเศรษฐกิจและการแข่งขันทางธุรกิจสูง ทำให้บริษัทต้องมีการปรับตัว ทั้งการลดขนาดองค์กร โดยมีโครงการจูงใจจากให้พนักงาน early retire ทำให้พนักงานที่ยังคงอยู่ต้องปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งการควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด มีการขอความร่วมมือในการลดค่าใช้จ่ายรวมถึงการทำงานล่วงเวลา ค่าตอบแทนลดลงมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจและความพึงพอใจของพนักงานรวมถึงการปฏิบัติงาน จึงสนใจปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานของบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด ซึ่งการวิจัยนี้ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด เพื่อให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานและนำไปสู่การทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ในการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด

2.2 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด

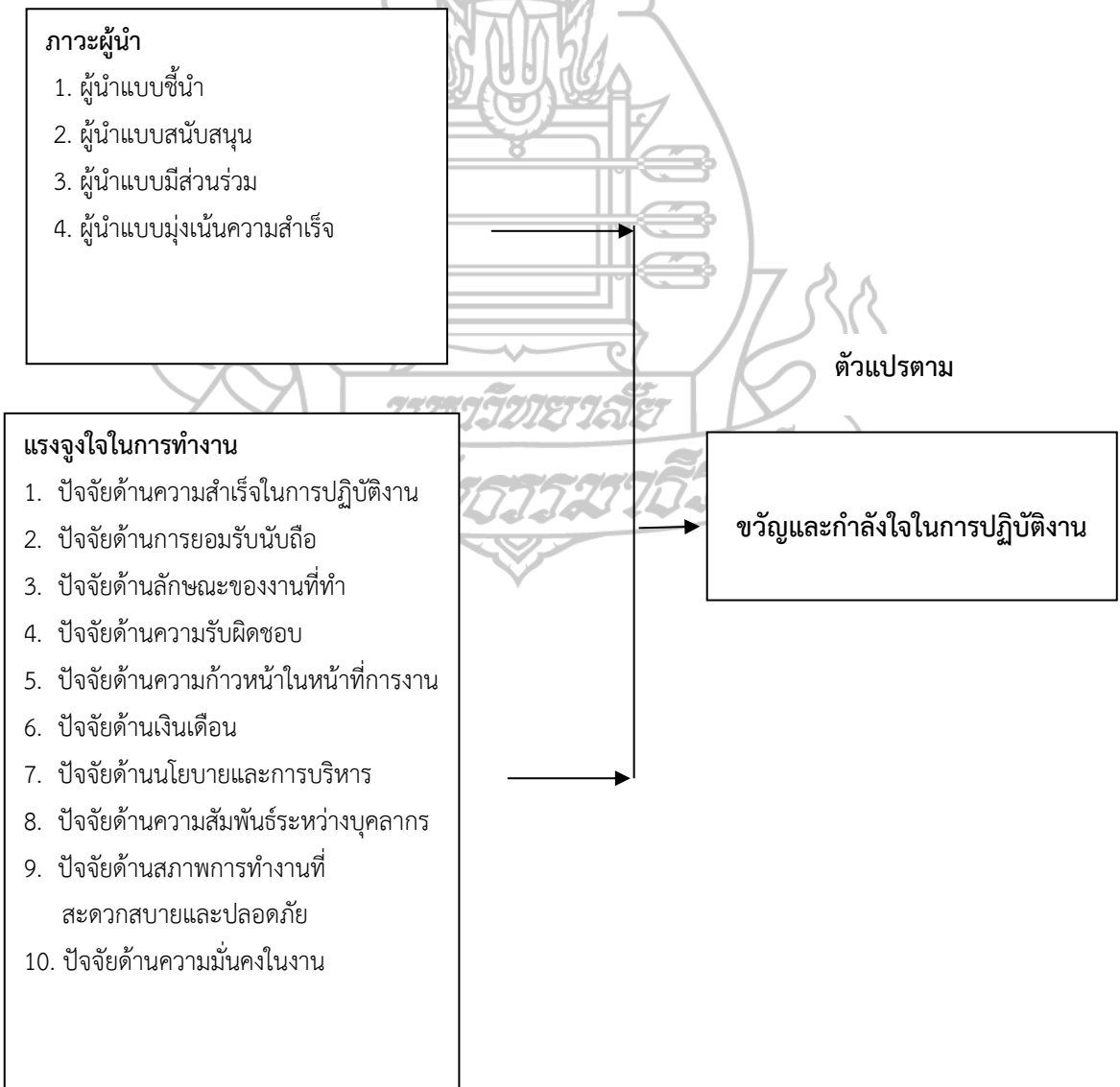
2.3 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท  
ไออาร์พีซี จำกัด

2.4 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานบริษัท  
ไออาร์พีซี จำกัด

### 3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ได้กำหนดเป็นกรอบ  
ไว้ดังนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาภาวะผู้นำ จากทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย ของ เฮาส์และอีแวนส์ (House and  
Evans, 1974) และแรงจูงใจในการทำงาน จากทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮอิร์ชเบิร์ก (Herzberg's Two-  
Factor Theory)

#### ตัวแปรอิสระ



#### 4. สมมติฐานการวิจัย

- 4.1 ปัจจัยภาวะผู้นำแบบชี้้นำส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
- 4.2 ปัจจัยภาวะผู้นำแบบสนับสนุนส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
- 4.3 ปัจจัยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
- 4.4 ปัจจัยภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
- 4.5 ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
- 4.6 ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
- 4.7 ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
- 4.8 ปัจจัยด้านความรับผิดชอบส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
- 4.9 ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
- 4.10 ปัจจัยด้านเงินเดือนส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
- 4.11 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
- 4.12 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
- 4.13 ปัจจัยด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัยส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
- 4.14 ปัจจัยด้านความมั่นคงในงานส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)



## 5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือน สิงหาคม – ตุลาคม 2567

5.2 ขอบเขตด้านประชากร

5.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานในบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด ที่มีอายุระหว่าง 20 – 60 ปี จำนวน 4378 คน (ข้อมูล ณ สิ้นปี 2566 จากรายงานประจำปี 2566)

5.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานในบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด จำนวน 367 คน

ประชากร ที่กำหนดในการศึกษาในครั้งนี้คือ พนักงานของบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถาม จากประชากรที่ใช้ศึกษาคือ พนักงานในบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด ที่มีอายุระหว่าง 20 – 60 ปี จำนวน 4378 คน

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ใช้วิธีของ Taro Yamane (1967) ณ ระดับความเชื่อมั่น 95% และระดับความคลาดเคลื่อน 5%

$$n = N / (1 + Ne^2)$$

โดย  $n$  = ขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้

$N$  = จำนวนประชากร 4378 คน

$e$  = ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างมีค่าเท่ากับ 5% หรือ 0.05

$$n = 4378 / (1 + 4378(0.05)^2)$$

$$n = 366.94 \text{ ตัวอย่าง}$$

ดังนั้นการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ จึงกำหนดขนาดตัวอย่างในการศึกษารวม 370 ตัวอย่าง เพื่อความเหมาะสมในการทำวิจัยครั้งนี้

หลังจากได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างแล้ว จากนั้นผู้วิจัยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการเลือกสำรวจ กลุ่มตัวอย่างโดยการเก็บตัวอย่างโดยใช้การแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง โดยจะให้กลุ่มตัวอย่างทำแบบสอบถามโดยตรง หรือใช้วิธีการสร้างแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์ ผ่าน Google Docs จำนวน 370 ชุด โดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มย่อย ตามหน่วยงาน ได้แก่ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายพาณิชย์และการตลาด ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร ฝ่ายบริหารองค์กรและดิจิทัล และหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่ เป็นต้น

### 5.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา

**5.3.1 ตัวแปรอิสระ** คือ ปัจจัยภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วมและผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ

ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านเงินเดือน ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ปัจจัยด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบาย และปลอดภัย ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน

**5.3.2 ตัวแปรตาม** คือ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**6.1 ภาวะผู้นำ** หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความเชื่อ ความรู้สึกระหว่างบุคคลหรือพนักงาน เพื่อเป็นแรงผลักดันหรือกระตุ้นการทำงานนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และความสำเร็จร่วมกัน มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ช่วยพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใหม่ ๆ ตามสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งได้ดังนี้

**6.1.1 การชี้แนะสั่งการ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้พนักงานได้เห็นถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์กร โดยมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กร การกำหนดมาตรฐาน ของแต่ละงาน กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างละเอียด ทุกขั้นตอน ตลอดจนกำหนดเวลาแล้วเสร็จในแต่ละขั้นตอนและมีการควบคุมกำกับ สั่งการ ทุกขั้นตอนอย่างใกล้ชิด

**6.1.2 การสนับสนุน** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกต่อพนักงานถึงความ เป็นมิตร ให้ความสำคัญต่อกลุ่มคณะบุคคล ยึดถือความเสมอภาคในการปฏิบัติงานของ บุคคล สนับสนุนให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาของพนักงานโดยไม่รีรอ สนับสนุนการสร้างบรรยากาศ ที่ดีในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการจัดสวัสดิการให้กับพนักงานเพื่อให้เกิดความสะดวก ในการปฏิบัติงาน

**6.1.3 การให้มีส่วนร่วม** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกพฤติกรรม ต่อพนักงานในการให้ความสำคัญ กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนการปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน มีการประชุมเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดก่อน การตัดสินใจ และยึดถือมติของที่ประชุมในการปฏิบัติงานเสมอ

#### 6.1.4 การมุ่งความสำเร็จของงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดง

พฤติกรรมให้พนักงานเห็นว่าผู้บริหารต้องการผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายขององค์กร มีการกระตุ้นให้พนักงานมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ ให้ความสำคัญต่อพนักงาน มีความเชื่อมั่นความสามารถของพนักงาน และยึดผลสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด

#### 6.2 ปัจจัยในที่ทำงานที่สนับสนุนต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะ

การปฏิบัติงานปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านเงินเดือน ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ปัจจัยด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน

#### 6.3 ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นการรับรู้ถึงผลลัพธ์เชิงบวก

ที่เกิดขึ้น จากการได้ปฏิบัติบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามตำแหน่งงานภายในองค์กรของบุคคล การที่พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้ด้วยตนเอง มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแสดงศักยภาพในการทำงาน ได้รับความสะดวกสบายในการทำงานอย่างเต็มที่ ได้รับการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัดและครบถ้วน รวมทั้งสภาพแวดล้อมในองค์กรช่วยส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

#### 6.4 ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่ผลงานของผู้ปฏิบัติงานได้รับการ

ยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร การได้รับการยกย่องชมเชยให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้มีการทำงานอย่างเหมาะสม เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงานและเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น

#### 6.5 ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง งานที่ปฏิบัติอยู่มีลักษณะท้าทายความรู้

และความสามารถ การได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน มีอิสระในการวางแผนการทำงานได้ด้วยตนเอง คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ปริมาณงานสอดคล้องกับชั่วโมงการทำงานในแต่ละวัน และจำนวนพนักงานผู้ปฏิบัติ

#### 6.6 ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ หมายถึง พนักงานมีโอกาสรับผิดชอบงานที่สำคัญๆ

ตามที่ได้รับมอบหมาย มีอิสระในการทำงานและตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ได้รับความยุติธรรมในการมอบหมายหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ การให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้รับผิดชอบต่องานที่ทำได้อย่างเต็มที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

#### 6.7 ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การที่พนักงานได้รับโอกาส

หรือได้ส่งเสริมความรู้โดยการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน เพื่อใช้ในการพัฒนาตนเอง รวมถึงการได้รับการ

สนับสนุน ส่งเสริมให้พนักงานผู้ปฏิบัติ ทุกระดับสามารถได้รับตำแหน่งที่สูงกว่าได้ตามลำดับ และได้รับการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม

**6.8 ปัจจัยด้านเงินเดือน** หมายถึง การได้รับเงินเดือนหรือผลประโยชน์อื่นๆที่เหมาะสมกับงานที่ทำ เหมาะสมกับความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน

**6.9 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร** หมายถึง นโยบายที่ผู้บริหารมอบให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ มีความเหมาะสมและง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด

**6.10 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร** หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงานในบริษัท การมีความเป็นมิตร ก่อให้เกิดความไว้วางใจ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพึ่งพาอาศัยกัน การแนะนำงานสอนงานกัน และการประสานงานกันของแต่ละฝ่ายงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

**6.11 ปัจจัยด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย** หมายถึง สภาพแวดล้อมทั่วไปในการทำงาน เช่น แสงสว่าง เสียง อุณหภูมิ อากาศหรือปริมาณสารเคมีที่เหมาะสมที่ทำให้พนักงานทำงานได้อย่างปลอดภัย มีเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆที่ใช้ในการทำงานที่มีครบพร้อม เพียงพอ และปลอดภัยสำหรับการทำงาน ยังรวมถึงเรื่องสุขลักษณะที่ดี สะอาด ปลอดภัยโรค

**6.12 ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน** หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ชื่อเสียง หรือขนาดขององค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

**6.13 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ขอบเขตที่ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนอง และขอบเขตที่บุคคลรับรู้ถึงความพึงพอใจนั้นเป็นผลมาจากสภาพการทำงาน โดยรวมของตนเองที่มีต่อความพอใจในการทำงาน โดยจะแสดงออกมาทางพฤติกรรมในลักษณะความอดทน ความขยัน ความมานะมุ่งมั่น ที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร และยังสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง

**6.14 พนักงานประจำ** หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) โดยรับค่าจ้าง และโดยไม่มีสัญญากำกับที่ระยะเวลาสิ้นสุดสัญญา

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบถึงระดับขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด สามารถนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการเพิ่มระดับขวัญและกำลังใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

7.2 ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด  
สามารถนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาทางด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

7.3 สำหรับนักวิจัย นักศึกษา หรือผู้ที่สนใจทั่วไป สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยใน  
ครั้งนี้ เป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานต่อไป



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า ทฤษฎี แนวคิด ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้นำเสนอเป็นประเด็นในหัวข้อและรายละเอียด เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการใช้เป็นกรอบแนวคิด ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ
  - 1.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจ
  - 1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ
  - 1.3 ประโยชน์ของขวัญและกำลังใจ
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 2.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
  - 2.4 คุณลักษณะผู้นำ
  - 2.5 ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการทำงาน
  - 3.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow
  - 3.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg
  - 3.3 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer
4. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
5. งานวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ

##### 1.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจ

เดวิส (Davis, 1974: 106; 1992) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจตรงกับภาษาอังกฤษว่า morale มีรากฐานมาจากภาษาฝรั่งเศสว่า “Esprit De Corps” ซึ่งในระยะแรก ขวัญ เป็นศัพท์ที่ใช้ใน



วงการทหารในระหว่างที่มีสงครามซึ่งจำเป็นต้องสร้างสิ่งบำรุงขวัญและได้มีการนำมาใช้ในวงการศึกษาคงตลอดจนในวงการอุตสาหกรรม ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายจากนักวิชาการ และสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจในการทำงาน เป็นเจตคติแห่งจิตใจ น้ำใจ ระดับความเป็นอยู่และภาวะของอารมณ์ใน แต่ละบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารโดยตรง อันจะส่งผลกระทบต่อความตั้งใจ ความร่วมมือ และความสนใจในการปฏิบัติงาน โดยเป็นสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพของการทำงาน เช่น การกระตือรือร้น อารมณ์ คาดหวัง ความมั่นใจ

“กำลังใจ” หมายถึง สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้นพร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง

Evans, L. (1998) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ คือ ความรู้สึกหรือทัศนคติที่มุ่งหวังในการทำงานซึ่งได้เกิดเมื่อความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนอง

จันทร์จิรา แก่นจันทร์ (2554) ได้นิยามของคำว่า ขวัญกำลังใจ ไว้ว่าหมายถึง สภาพจิตใจ ความรู้สึกทางอารมณ์ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ด้วยความกระตือรือร้น หรือความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลงานตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีคุณภาพ

พิชิต เทพวรรณ (2555 : 9) ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจ ความรู้สึก นึกคิด ความกระตือรือร้น ความตั้งใจที่จะร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ความพึงพอใจ และความตั้งใจในการปฏิบัติงาน

วรวรรณ เพิ่มทรัพย์ (2558) ได้สรุปว่า ขวัญกำลังใจในการทำงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจ เป็นเรื่องของความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานในที่ทำงาน และสภาพที่อยู่ภายในจิตใจของคนที่มีต่อสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสภาพในการทำงานของคน เช่น ความร่วมมือ ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความตั้งใจในการทำงาน หรือการมีส่วนร่วม และแสดงออกมาให้ในรูปพฤติกรรมต่างๆในการปฏิบัติงาน

ธีรพล สุขภาพ (2564) ขวัญและกำลังใจในการทำงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึก ความคิด แรงกดดัน หรือสิ่งเร้าจากสภาพปัจจัยในที่ทำงานและสิ่งที่อยู่รอบตัวเราซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของพนักงาน

สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจในการทำงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติ อารมณ์ของบุคคลที่มีต่อพฤติกรรมของคน ที่มีปัจจัยองค์ประกอบในงานและสภาพแวดล้อมของงาน เช่น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่รับผิดชอบ ลักษณะสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้าในงาน เงินเดือนและสวัสดิการ การการปกครอง ขวัญกำลังใจจึงเป็นสิ่งที่บอกถึงความพอใจและความเต็มใจในการทำงาน พนักงานที่มีขวัญกำลังใจดีนั้น ส่งผลให้บุคคลมีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความตั้งใจทำงาน ให้

ความร่วมมือในการทำงานกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ขวัญกำลังใจจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทุกองค์การ ควรรักษาให้อยู่ในระดับที่ดีเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและบรรลุถึงประสิทธิผลตามที่ตั้งไว้

## 1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ

การมีขวัญและกำลังใจส่งผลให้เกิดความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน แต่ขวัญและกำลังใจของพนักงานสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ การยกระดับจึงเป็นสิ่งที่น่าศึกษาถึงสิ่งทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านดังนี้

Hardy, B. (2013) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานจะเกิดขึ้นได้ต้องประกอบไปด้วย 3 มิติ คือ

1. มิติด้านความรู้สึกเป็นที่รัก (Affective) นั่นคือ ความรู้สึกของบุคคลที่รับรู้ว่าจะตนได้รับการให้คุณค่าจากองค์กร และตนมีคุณค่าต่อองค์กร โดยบุคคลที่มีความขวัญกำลังใจสูงจะมีความรู้สึกเป็นที่รักมาก ในขณะที่บุคคลที่มีขวัญกำลังใจต่ำจะมีความรู้สึกเป็นที่รักต่ำ
  2. มิติด้านเป้าหมายในอนาคต (Future/ goal) นั่นคือ การรับรู้ทิศทางขององค์กร และกระบวนที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมาย โดยอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “วันพรุ่งนี้จะแตกต่างจากวันนี้”
  3. มิติด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) นั่นคือ ความสัมพันธ์ของบุคคลระหว่างเพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศการทำงานภายในองค์กร
- พนมวัน ชุ่มใจ (2554) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจดีนั้นเกิดจากองค์ประกอบที่สำคัญคือ
1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
  2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะการปฏิบัติงานถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลดีกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ
  3. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารตลอดจนการจัดระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น
  4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แก่ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการทำงานมั่นใจและขวัญกำลังใจดี
  5. สภาพแวดล้อมของการทำงานควรจะให้ถูกต้องตามลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอต่อการทำงาน
  6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกายและสภาพจิตใจมีผลอย่างมากต่อ



การทำงานเมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้

กฤษณเนตร พันธุโพธิ์ (อ้างถึงใน ยะพาด วิวัฒน์พงษ์, 2549, หน้า 123-124)

กล่าวว่า ขวัญเปรียบเสมือนสุขภาพของคนที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาอาจจะดี หรือไม่ได้ดีเสมอ เพราะฉะนั้นองค์กรจะมีบุคลากรที่มีขวัญดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กรจะมีปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

1. ลักษณะการปกครองบังคับบัญชา
2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคนงาน
3. วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายในการบริหารงาน
4. ความพึงพอใจในงาน
5. ระบบค่าตอบแทนในการทำงาน
6. ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ
7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
8. สุขภาพของคนงาน

### 1.3 ประโยชน์ของขวัญและกำลังใจ

เดวิส (Davis, 1967 : 362-367) ได้สรุปความสำคัญของขวัญต่อการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

1. สร้างความซื่อสัตย์จงรักภักดีให้แก่องค์กร
2. เสริมสร้างวินัยอันทำให้มีการปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน
3. ทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่แข็งแกร่งสามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขัน
4. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์กรมากขึ้น
5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มต่างๆ
6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์กรของตนเอง

ฟลิปโป (Flippo, 1967: 364-369) ให้ความสำคัญแก่ขวัญในการทำงานว่าเป็นภาวะทางจิตใจที่จะทำการอุทิศตัวเพื่องานนั้น นอกจากความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารแล้วความพึงพอใจในลักษณะและสภาพของงานที่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย หรือสมัครใจเข้าไปทำนั้นก็เป็้องค์ประกอบสำคัญต่อการสร้างขวัญและกำลังใจและการปฏิบัติงานด้วย

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจดีจะก่อให้เกิด

ประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กร ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือมือใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความซื่อสัตย์ จงรักภักดีให้มิต้องค์กร
3. เสริมสร้างวินัยอันจะทำให้มีการปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ และแบบแผน
4. ทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่แข็งแกร่งสามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขันได้
5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์กรมากขึ้น
6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจกรรมต่างๆ
7. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์กรของตนเอง

## 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำ

### 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้คนที่อยู่ร่วมกันเกิดการยอมรับให้ใครสักคนหนึ่งเป็นหัวหน้าที่จะนำพาหมู่คณะ ดำเนินการในเรื่องต่างๆ การได้เป็นผู้นำอาจจะเกิดขึ้นเองตามสถานการณ์ เกิดจากความรู้ความสามารถที่ผู้อื่นมองเห็นหรืออาจจะได้เป็นผู้นำด้วยการเลือกจากสมาชิก บุคคลเหล่านี้ ล้วนแล้วแต่ต้องเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำ เรียนรู้ที่จะมีภาวะผู้นำ อาจเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตามธรรมชาติ ของบุคคลหรือต้องเรียนรู้ตามสถานการณ์หรือมีเจตนาที่จะเรียนรู้ก็เป็นได้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีนักวิจัยและนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2542) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

ศจี อนันต์นพคุณ (2542) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้ศิลปะหรือความสามารถในการชักชวน จูงใจผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจกับตน ปฏิบัติกิจกรรม ด้วยความเต็มใจ จนกระทั่งสำเร็จตามเป้าหมาย

สุลัดดา พงศ์รัตนามาน (2542) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ และลักษณะของบุคคลที่ใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่ม ไม่มีการบังคับ และรวมพลังช่วยกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

กิติ ตย์คานนท์ (2543) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย

หรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจดำเนินการจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและ มีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่ม อารังไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

ทัศนาศ แสงศักดิ์ (2544) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

นิติมา เทียนทอง (2544) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของแต่ละบุคคล ในอันที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยการใช้การ ชักจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ และยินดี ให้ความร่วมมือ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม ความเชื่อความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่อบุคคลหนึ่ง โดยผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับ อิทธิพลนั้น

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ ที่ผู้ใช้ อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ธรร สุทรายุทธ (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคล แสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น ๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายใน กลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ภารดี อนันต์นารี (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ และสถานการณ์ ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ศิริชัย มาประเสริฐ (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะที่เกิดจากการกระทำที่เป็นกระบวนการของบุคคลที่มีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน คือ ผู้นำกลุ่ม และสถานการณ์ ถ้าพิจารณาองค์ประกอบดังกล่าวจะประกอบด้วย ปฏิสัมพันธ์ของ ตัวแปร เป็นสิ่งที่

กำหนดผลลัพธ์หรือสิ่งแสดงออกของภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจในการกระทำและความพึงพอใจในงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความเชื่อ ความรู้สึกระหว่างบุคคลหรือพนักงาน เพื่อเป็นแรงผลักดันหรือกระตุ้นการทำงานนำไปสู่ การบรรลุวัตถุประสงค์และความสำเร็จร่วมกัน มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ช่วยพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใหม่ ๆ ตามสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้วัดให้ เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน การดำเนินงานอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ ย่อมขึ้นอยู่กับ ทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ นั่นก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารมีบทบาทและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการ ดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมถึงความรับผิดชอบต่อการพัฒนาขององค์การด้วย

ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำที่ดีและพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้ดีขึ้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ ประสบการณ์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องรู้จักสร้างโอกาสเพื่อทำหน้าที่ผู้นำในการนำแนวคิดไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง มีความเป็นไปได้อย่างจริง ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของตนและแสดงออกถึงพฤติกรรมที่คนคาดหวังได้อย่างชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ไว้อย่างรอบด้าน มีความคิดกว้างไกล เป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหาร ยังต้องมีองค์ประกอบอื่นที่จำเป็น เช่น มีความเป็นนักวิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์งาน แผนงานและ โครงการต่าง ๆ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ทฤษฎีการจูงใจ การใช้อิทธิพลกับบุคคลได้อย่าง ยอดเยี่ยม ที่สำคัญผู้บริหารต้องสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ เพื่อให้องค์การก้าวหน้าและ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ทำการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำต่อองค์การ

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวได้ว่า ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หรือองค์การจะประกอบด้วย บุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคล

มีความแตกต่างกันในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในหน่วยงานหรือองค์การ มักก่อให้เกิดความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานหรือองค์การ มีภาวะผู้นำที่มี คนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะสามารประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ในหน่วยงาน หรือองค์การได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคล ต่าง ๆ ในหน่วยงาน หรือองค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความ เจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำ ช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพ นั้นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ องค์การ จะต้องมีการมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน เช่น การจัด บุคคลทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การ ประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหาร ขององค์การมีภาวะผู้นำ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่า ผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การ

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานหรือองค์การเผชิญสภาวะคับขันหรือ สภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะใน สภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะ เปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์การที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ ในรอดพ้นจาก สภาวะคับขัน

### 2.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่ต่างๆ เริ่มตั้งแต่งานบริหารขั้นต่ำสุดจนถึงขั้นสูงสุดของ องค์การ จึงขอสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

กวี วงศ์พุม (2539) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) ถ้าผู้บริหารไม่มีการคิดไว้ล่วงหน้า ผู้ปฏิบัติก็จะกระทำ ในสิ่งที่ไม่คุ้มค่างกับเวลาและพลังงาน การวางแผนเป็นเรื่องของการคิดเพื่อควบคุมแนวทาง การปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุด

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การรวบรวมกำลังคน งบประมาณ วิธีการ วัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ของหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินงาน มี ประสิทธิภาพสูงสุด โดยต้องไม่ให้เกิดการสูญเปล่าหรือเกิดการสูญเปล่าน้อยที่สุด



3. การจัดคณะบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ผู้นำไม่ควรคิดเพียงแต่การทำงานอย่างเดียว จึงจะต้องแน่ใจว่าได้จัดสรรคนเข้าทำงานได้อย่างถูกต้อง ตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคล รวมทั้งมีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรได้อย่างดีอีกด้วย

4. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จะต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันทีที่การสั่งการที่ตั้นนั้น หากสามารถสั่งด้วยวาจาแล้วตามด้วยเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรด้วยก็จะยิ่งสร้างความเชื่อมั่นในการเข้าใจการสั่งการดังกล่าวได้เป็นอย่างดีด้วย เพราะหากมีความชัดเจนในงานแล้วก็จะช่วยให้งานมีผลงานดีตามไปด้วย ผู้นำต้องเป็นผู้ชี้ทาง โดยการแยกอำนาจมอบอำนาจและหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติเพื่อสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้

5. การประสานงาน (Coordinating) ในการทำงานส่วนใหญ่แล้วการประสานงานของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งการประสานงานในตำแหน่งหน้าที่การงานถือว่าเป็นความจำเป็นและสำคัญ อย่างมากในการปฏิบัติงานผู้นำหรือหัวหน้างานจะทำหน้าที่ประสานงานได้เป็นอย่างดีเพราะมีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในหน่วยงานอยู่แล้ว หรือรวมไปถึงงานที่ทุกคนจะต้องอาศัยการทำงานที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้างานเป็นประจำ ดังนั้นผู้นำจะต้องประสานงานปัจเจกบุคคลกับกลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อบุคลากรจะได้ทำงานเป็นลักษณะอันหนึ่งอันเดียวเพื่อประโยชน์ขององค์การ

6. การระดมความร่วมมือ (Participating) ผู้นำต้องสามารถทำให้บุคลากรมีความร่วมมือ กันในการทำงาน โดยการจัดสภาพการทำงานให้สัมพันธ์กัน ต้องตรงตามความต้องการของบุคลากรและสร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

7. การควบคุม (Controlling) คนเราส่วนใหญ่ไม่ต้องการที่จะให้ใครมาควบคุมเรา แต่ในทางปฏิบัติงานแล้ว การควบคุมสิ่งที่อยู่ห่างๆ จะได้ผลดีตามมาในลักษณะของการติดตามผลงาน

8. การทบทวนและการประเมินผล (Reviewing and Evaluating) ผู้นำจะปฏิบัติงานกับผู้เกี่ยวข้อง ไม่เพียงแต่ความพอใจเท่านั้น ยังต้องให้หน่วยงานนั้นสามารถช่วยเหลือกัน พนักงานส่วนใหญ่มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพทุกคน ในการพิจารณาความดีความชอบตลอดระยะเวลาของการทำงานของพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำอันจะเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน

9. การนำ (Leading) ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำของพนักงาน ด้วยการกระตุ้นให้ทำงานด้วยความเต็มใจและศิลปะในการจูงใจให้ทำงานด้วยท่าทีมีคุณภาพทุกคน

10. การทำงบประมาณ (Budgeting) ผู้นำจะต้องประเมินค่าตนเองว่าทำได้ทำให้หน่วยงาน นั้น เกิดความเป็นปึกแผ่น มีความสมานสามัคคีในบรรดาพนักงาน มีความมั่นคงเพียงใด

รวมทั้ง พิจารณาถึงการใช้เวลา ความคิด ความสามารถและพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นการเอื้ออำนวยการให้ทำงาน ดำเนินไปตามหลักการงบประมาณที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า ผู้นำมีบทบาทเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ให้กำลังใจ ส่วนในด้านของงานนั้น ผู้นำเป็นนักวางแผนงาน เป็นผู้ตัดสินใจและ สั่งการ เป็นผู้ประสานงานและรับผิดชอบงานทุกอย่างในองค์กร

## 2.4 คุณลักษณะผู้นำ

จากการศึกษาของนักทฤษฎีและนักวิชาการเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ใกล้เคียงกัน ดังนี้

สตีปพนท์ เกตุทัต (2534) ได้กล่าวว่า ผู้นำควรมีลักษณะดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ที่มีความสำเร็จพอสมควร ก่อให้เกิดความมั่นใจ
2. ในระดับพื้นฐานต้องเป็นคนเก่ง ดี กล้า อดทน ทำงานเป็นกลุ่มได้ บริหารจัดการเป็น ตัดสินใจเป็น และมีสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม
3. ในระดับสูงลักษณะของผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความคิดกว้างไกล มีทิศทาง มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้า มีพลัง ก่อให้เกิดศรัทธาดึงดูดใจให้มีผู้ร่วมทำงานด้วย

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) ได้กล่าวถึงลักษณะประจำตัวของผู้นำไว้ 6 ประการ คือ

1. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วย ความมีปัญญา ไหวพริบ การตื่นตัวอยู่เสมอ ทนต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่ม เป็นตัวของตัวเองและความเป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี
2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) โดยเฉพาะความสำเร็จทางด้านวิชาการ ชอบแสวงหาความรู้ และมีความสำเร็จทางการเล่นกีฬา
3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อ (Responsibility) เขาจะต้องเป็นคนที่คนอื่น จะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน
4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรม ในด้านสังคมให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน
5. ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป (Popularity)
6. ฐีสภาพการณ์ (Situation) ฐีสภาวะทางจิตใจของคนระดับต่าง ๆ ฐีสถานะ ทักษะ

ความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้ในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้ สำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีก็จะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย

กวี วงศ์พุ่ม (2539) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้ว่า

1. มีสติปัญญาฉลาด เฉียบแหลม (Intelligence) ความฉลาดอาจได้มากจากการฝึกฝน การทำงานอย่างมีความคิด ทำงานอย่างเป็นระบบ
2. รู้บทบาทหน้าที่ของตน รู้จักตนเอง เพราะคนเราจะต้องรู้จักตัวเองเสียก่อนว่า เป็นใคร ทำอะไร กำลังจะไปทางไหน จึงจะสามารถนำทางและจูงใจผู้อื่นได้
3. รับผิดชอบ (Responsibility) อุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ รับผิดชอบต่อผู้อื่น เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานของตน กล้าเผชิญต่อเหตุการณ์และผลของการตัดสินใจ
4. มีความเป็นธรรม (Fair) พังความเห็นทุกด้าน ไม่หุบเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอกัน ให้ความยุติธรรมแก่ทุกคน
5. มีความกล้าหาญ (Courage) ทั้งทางกายและทางใจ คือ อำนาจทางใจที่บุคคลสามารถควบคุมตนเองได้ เมื่อตกอยู่ในอันตรายและสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปด้วยลักษณะอันสงบ และ มั่นคง
6. มีความแนบเนียน (Tact) คือ มีความสามารถในการที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้โดยไม่เกิดความขัดแย้งกัน
7. มีความเด็ดขาด (Decisiveness) เป็นความสามารถในการตกลงใจอย่าง ทันท่วงที และประกาศข้อตกลงใจนั้น ๆ ในลักษณะที่ชัดเจนและมั่นคง สามารถปฏิบัติได้
8. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การแสดงออกถึงความสนใจในงานอย่างจริงจังและปฏิบัติอย่างจริงจัง เต็มใจและมองโลกในแง่ดีเสมอ
9. มีความตั้งใจจริง (Willing) เป็นสิ่งที่ควบคู่กันกับการขยันที่สุดสูงสุดของการเป็นผู้นำมีความสามารถในการจูงใจ (Motivation) ความสามารถในการจูงใจกลุ่มคนต่าง ๆ ได้เป็นสิ่งที่สร้าง ผู้นำได้อย่างแท้จริง
10. มีความสามารถในการประสานงาน (Co-ordination) ซึ่งจะต้องมีเทคนิคในการทำให้เกิดความสามัคคีขึ้นในหน่วยงาน มีการประสานงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
11. มีความอดทน (Endurance) ซึ่งไม่มีอะไรที่จะสำคัญต่อความสำเร็จในฐานะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไปกว่าสิ่งนี้
12. มีความท้าทาย (Challenge) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หยุดนิ่ง จะต้องทำในสิ่งที่ดีกว่า อยู่เสมอ



13. การยอมรับความเสี่ยง เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องใช้ร่วมด้วยและในขณะเดียวกันก็ต้องคอยมองหาวิธีลดความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา

14. การยอมรับความสูญเสีย ผู้นำไม่ควรคิดว่าความสูญเสียเป็นความเสียหาย หากแต่ควรคิดว่าเป็นประสบการณ์และเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

15. สามารถประเมินอย่างถูกต้องและความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้ผู้นำต้องทำการตัดสินใจครั้งสำคัญและด้วยความแม่นยำ เพราะจะช่วยสร้างสภาวะและบรรยากาศในแง่ของการจูงใจได้ดี

จากคุณลักษณะผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการ และผู้รู้ในแขนงต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้เป็นคุณลักษณะทั่วไป คือ คุณลักษณะที่ช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำหรือช่วยให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

## 2.5 ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย

มีพื้นฐานมากจากทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเน้นในเรื่องผลกระทบของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาและวิถีทางเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย นี้ เฮาส์ และคณะ ได้พัฒนาปรับปรุงขึ้น เฮาส์ (House cited in Lunenburg and Ornstein, 1996, p. 136) เพื่ออธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเชื่อมโยงกับปัจจัยของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณา ใช้แนวคิดการจำแนกภาวะผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย ของ เฮาส์และอีแวนส์ (House and Evans, 1974) เพราะสอดคล้องกับบริบทและสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษา ซึ่งผู้ทำวิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของทฤษฎี โดยแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership)

การศึกษาภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) นั้นมีนักวิชาการได้ศึกษา ซึ่งจะได้เสนอดังต่อไปนี้

พันธุเทพ ใจคำ (2547) กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ซึ่งมีความหมายเหมือนกับภาวะผู้นำแบบสั่งการ คือ มีลักษณะที่สำคัญคือ

1. แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบความคาดหวังขององค์กร
2. เสนอแนะสิ่งที่จะต้องทำและวิธีการที่จะทำ
3. กำหนดตาราง การทำงานให้แล้วเสร็จ
4. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

### 5. สร้างความชัดเจนในการกำหนดบทบาทของผู้นำกลุ่ม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบบอกกล่าว ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบสั่งการ คือ เป็นรูปแบบภาวะที่มีความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งมั่นสูง จึงต้องใช้ภาวะผู้นำที่สั่งการอย่างมากจะรวมถึงการแสดงออกอย่างชัดเจนถึงการกำหนดทิศทางเกี่ยวกับวิธีการที่พนักงานควรจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2547) กล่าวว่า ผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง ผู้นำที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่กับพนักงาน เพราะครูและบุคลากรยอมรับในอำนาจหน้าที่เป็นรูปแบบการทำงานที่เน้นงาน เหมาะกับพนักงานที่มีความสามารถน้อย การสั่งการจะช่วยให้พนักงานเข้าใจและทำงานได้

มัลลิกา ต้นสอน (2544) กล่าวว่า ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจ สั่งงาน ให้คำแนะนำและคำปรึกษาในงานนั้นๆ แก่สมาชิก โดยอธิบายขั้นตอน วิธีการและกฎเกณฑ์ รวมทั้งจัดตารางกิจกรรมในกลุ่ม

ทองใบ สุดชารี (2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ มีลักษณะดังนี้ แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบความคาดหวังขององค์กร เสนอแนะสิ่งที่จะต้องทำและวิธีการที่จะทำ กำหนดตารางเวลาที่ต้องทำงานให้แล้วเสร็จ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และสร้างความชัดเจนในการกำหนดบทบาทของผู้นำในกลุ่ม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรม ผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Leadership) ของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้อำนาจสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีการทำงานตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสั่งการนั้น หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์กร โดยมีการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดมาตรฐานของแต่ละงาน กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามอย่างละเอียดทุกขั้นตอน ตลอดจนกำหนดเวลาแล้วเสร็จในแต่ละขั้นตอนและมีการควบคุมกำกับสั่งการทุกขั้นตอนอย่างใกล้ชิด

## 2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)

การศึกษาภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) นั้น มีนักวิชาการได้ศึกษาซึ่งจะได้เสนอ ดังต่อไปนี้

พันธุ์เทพ ใจคำ (2547) กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีลักษณะสำคัญ คือ

1. ทำให้งานและสภาพแวดล้อมของงานเป็นที่น่าพอใจของบุคลากร
2. ปฏิบัติกับทุกกลุ่มเสมอภาคกัน
3. เป็นมิตรกับบุคลากรและทำตัวให้เป็นผู้ที่เข้าหาได้ง่าย
4. ให้ความสำคัญในสภาพการดำรงชีพที่ดี และการตอบสนองต่อความต้องการ

ของบุคลากรได้ดี

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบขยายความคิด ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบสนับสนุน คือ รูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานสูง มีการกำหนดทิศทางการทำงานสนับสนุนความต้องการของพนักงาน แต่จะมีการชักจูงพนักงานด้วยการขยายความคิดให้พนักงานปฏิบัติตาม รวมถึงการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ก่อนการตัดสินใจ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547) กล่าวว่า ผู้นำแบบสนับสนุน เน้นรูปแบบการทำงานที่เน้นคน ให้ความสำคัญกับกลุ่ม

มัลลิกา ต้นสอน (2544) กล่าวว่า แบบสนับสนุน ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกภายในกลุ่ม โดยแสดงความเป็นห่วงและความผูกพันต่อผู้ร่วมงานตลอดจนพยายามสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเองในการทำงาน

วิทยา ด้านดำรงกุล (2546) กล่าวว่า ผู้นำแบบสนับสนุนงาน ผู้นำแบบนี้ทำให้งานน่ารื่นรมย์ขึ้นด้วยการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นกันเองเหมือนเป็นเพื่อนร่วมงาน สนใจความเป็นไปและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทองใบ สุธาจารี (2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีลักษณะดังนี้ ทำให้งานและสภาพแวดล้อมของงานเป็นที่พึงพอใจของบุคคล ปฏิบัติกับทุกกลุ่มเสมอภาคกัน เป็นมิตรกับบุคลากรและทำตัวให้เป็นผู้ที่หาตัวได้ง่าย และแสดงให้เห็นความสำคัญในสถานภาพการสร้างทีมที่ดี และการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้ดี

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสนับสนุน นั้นเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีลักษณะเป็นมิตรภาพ เป็นผู้ที่สามารถเข้าใจใกล้ชิดได้ ทำงานเต็มหน้าที่ จัดสิ่งแวดล้อมของงานให้เป็นที่พอใจ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่ให้ความเสมอภาค เป็นผู้เห็นอกเห็นใจและเข้าใจปัญหาของผู้อื่น ให้ความรู้ ความห่วงใย ความเอาใจใส่ ต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถทำให้ผู้ตามเป็นมิตรนับถือและมีความซื่อสัตย์ได้

### 3. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership)

การศึกษาแบบภาวะผู้นำการให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) นั้นมีนักวิชาการได้ศึกษาซึ่งจะได้เสนอ ดังต่อไปนี้

พันท์เทพ ใจคำ (2547) กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะสำคัญคือ

1. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. ปรีกษาหารือบุคลากร
3. ขอความเห็นจากบุคลากร
4. ให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่างๆ ก่อนการตัดสินใจ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์สูงและมุ่งมั่นต่ำ ดังนั้น ภาวะผู้นำที่ใช้ คือ มุ่งสนับสนุนการเติบโตและการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ด้วยการพัฒนาทักษะการแนะนำ และการปฏิบัติงาน เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกับพนักงาน มีการใช้ข้อมูลและมีการใช้การสื่อสารเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2547) กล่าวว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการตัดสินใจที่ผู้นำและพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รูปแบบนี้เหมาะสมกับพนักงานที่ชอบการทำงานโดยการควบคุมตนเอง (Internal Locus Control) เพราะพนักงานชอบที่จะใช้อำนาจในการกระทำตนเอง

มัลลิกา ต้นสอน (2544) กล่าวว่า แบบมีส่วนร่วม ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการวางแผนงานในกลุ่ม และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยขอความคิดเห็นและคำแนะนำจากผู้ร่วมงานในการทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จ

วิทยา ด้านดำรงกุล (2546) กล่าวว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบนี้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการปรึกษาหารือและใช้ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบการตัดสินใจ

ทองใบ สุตขารี (2548, หน้า 67 - 68) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะสำคัญดังนี้ ให้บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปรึกษาหารือบุคลากร ขอความเห็นจากบุคลากรให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่างๆ ก่อนการตัดสินใจ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) นั้นเป็นภาวะผู้นำที่ให้ความเชื่อมั่นและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ เป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป้าหมายและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานจนกระทำโดยกลุ่มด้วยการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาอาศัยความร่วมมือในการทำงานและให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นให้ผู้

ตามแสดงออกและรับฟังผู้ตามจัดประชุมเพื่อรับทราบปัญหาการตัดสินใจและระดมความคิด พิจารณาการเสนอความคิดของผู้ตามอย่างจริงจัง

#### 4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement – Oriented Leadership)

การศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement - Oriented Leadership) นั้นมีนักวิชาการได้ศึกษา ซึ่งจะได้เสนอ ดังต่อไปนี้

พันธุเทพ ใจคำ (2547) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานมีลักษณะสำคัญคือ

1. มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย
2. คาดหวังว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานที่มีผลงานสูง
3. แสดงให้เห็นว่าบุคลากรจะทำงานได้ผลงานสูง
4. มุ่งเน้นความเป็นเลิศและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2547) กล่าวว่า ผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ หมายถึง ผู้นำที่จูงใจพนักงานให้ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ เช่น มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและการให้รางวัลผลการทำงานที่น่าพอใจ

มลลิกา ต้นสอน (2544) กล่าวว่า แบบมุ่งผลสำเร็จ ผู้นำจะมุ่งไปที่ผลของงานกลุ่ม โดยอาจจะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับกลุ่ม ส่งเสริมการทำงาน ติดตามและประเมินผลงาน ตลอดจนพยายามปรับปรุงในผลงานให้มีประสิทธิภาพ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวว่า ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จเป็นผู้นำที่มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับสมาชิก มีการปรับปรุงการทำงานของกลุ่มตัวอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็สร้างความเชื่อมั่นว่าสมาชิกสามารถจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

วิทยา ด้านดำรงกุล (2546, หน้า 255 - 257) กล่าวว่า ผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ ผู้นำแบบนี้จะเป็นการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย มุ่งบรรลุผลงานในระดับสูงสุด พยายามให้เกิดการปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่องและคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

ทองใบ สุตซารี (2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ มีลักษณะสำคัญดังนี้ กำหนดเป้าหมายให้เป็นการท้าทายคาดหวังว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานที่มีผลงานสูง แสดงให้เห็นว่าบุคลากรจะทำงานให้ผลงานสูงและมุ่งเน้นความเป็นเลิศและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 317) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (High



Standard of Excellence) แก่ผู้ได้บังคับบัญชาและแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน จะให้ประสิทธิผลสูงสุดในสถานการณ์ ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญและมีความเชื่อมั่นความสามารถของพนักงาน และยึดผลสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด

### 3. ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการทำงาน

#### 3.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow

ทฤษฎีมาสโลว์ หรือ ลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's Hierarchy of Needs) เป็นทฤษฎีจิตวิทยาที่ อับราฮัม เอช. มาสโลว์ คิดขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1943 ในเอกสารชื่อ “A Theory of Human Motivation” Maslow ระบุว่า มนุษย์มีความต้องการทั้งหมด 5 ขั้นด้วยกัน ความต้องการทั้ง 5 ขั้น มีเรียงลำดับจากขั้นต่ำสุดไปหาสูงสุด มนุษย์จะมีความต้องการในขั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองจนพอใจแล้วก็จะเกิดความต้องการขั้นสูงต่อไป ความต้องการของบุคคลจะเกิดขึ้น 5 ขั้นเป็นลำดับ ดังนี้

**1. ความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกาย (Physiological Needs)** เป็นความต้องการลำดับต่ำสุดและเป็นพื้นฐานของชีวิต ได้แก่ ความต้องการเพื่อตอบสนองความหิว ความกระหาย ความต้องการเพื่อความอยู่รอดของชีวิต หรือปัจจัยสี่ ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่พักอาศัย รวมถึงสิ่งที่ทำให้การดำรงชีวิตสะดวกสบาย

**2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs)** เป็นความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการขั้นนี้ถึงจะเกิดขึ้น ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยที่มีที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจ ปราศจากความกลัว การสูญเสียและภัยอันตราย เช่น สภาพสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย การมีงานที่มั่นคง การมีเงินเก็บออม ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย รวมถึง ความมั่นคงปลอดภัยส่วนบุคคล สุขภาพและความเป็นอยู่ ระบบประกัน-ช่วยเหลือ ในกรณีของอุบัติเหตุ/ความเจ็บป่วย

**3. ความต้องการความรักและสังคม (Belonging and Love Needs)** เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในการทำงานแล้ว คนเราจะต้องการความรัก ความสัมพันธ์กับผู้อื่น มี

ความต้องการเป็นเจ้าของและมีเจ้าของ ความรักในรูปแบบต่างกัน เช่น ความรักระหว่าง คู่รัก พ่อ แม่ ลูก เพื่อน สามิ ภรรยา ได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม

#### 4. ความต้องการการได้รับการยกย่องนับถือในตนเอง (Esteem Needs) เมื่อ

ความต้องการความรักและการยอมรับได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะต้องการสร้างสถานภาพของตัวเองให้สูงขึ้น เติบโตขึ้น มีความภูมิใจและสร้างความนับถือตนเอง ชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำ ความรู้สึกมีอำนาจในตนเองและมีเกียรติ ความต้องการเหล่านี้ เช่น ยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูง งานที่ทำหาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ ฯลฯ

#### 5. ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตน (Self-actualization) เป็นความ

ต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์และความต้องการนี้ยากต่อการบอกได้ว่าเป็นอะไร เราเพียงสามารถกล่าวได้ว่า ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเป็นความต้องการที่มนุษย์ต้องการจะเป็น ต้องการที่จะได้รับผลสำเร็จในเป้าหมายชีวิตของตนเอง และต้องการความสมบูรณ์ของชีวิต

### 3.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ได้มีการพัฒนาโดยเฟรเดริก เฮร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ในปีค.ศ. 1950-1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ. 1960-1969 (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2550) ซึ่งเสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 2 แนวคิด คือแนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และแนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังการไม่มีความไม่พึงพอใจ (No Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) หรือกล่าวได้ว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และ ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Motivation Factors)

คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ประกอบด้วย ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จที่จะได้รับ และการมีส่วนร่วมกับงานที่ทำ โดย Herzberg ระบุว่างานที่ขาดปัจจัยด้านแรงจูงใจไม่ได้ทำให้พนักงานไม่แรงจูงใจในการทำงานแต่อย่างใด เพียงแต่งานที่มีปัจจัยด้านแรงจูงใจจะเป็นสิ่งที่จูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อที่จะได้รับความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อตอบสนองความต้องการเป็นที่ยอมรับ

ความสำเร็จ และความสำเร็จ ซึ่งปัจจัยด้านแรงจูงใจของทฤษฎี 2 ปัจจัยจะตรงกับแนวคิดของทฤษฎีความต้องการของ Maslow ในขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ดังนี้

**1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)** คือ การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

**1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition)** คือ การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง หรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่การยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

**1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement)** หรือโอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) คือ การมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม

**1.4 ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself)** คือ ความน่าสนใจของงาน ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสำคัญ มีคุณค่า เป็นงานที่ใช้ความคิด มีความท้าทายความสามารถในการทำงานความมีอิสระในการทำงาน เป็นงานที่ตรงกับความถนัดและความรู้ที่ได้ศึกษามา เป็นต้น

**1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility)** คือ การได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงาน หรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ และได้รับมอบหมายงานสำคัญ เป็นต้น

## 2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors)

คือ ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง โดยในบางครั้งอาจเห็นปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) ถูกเรียกว่า ปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene Factors) ตัวอย่างเช่น สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความสะอาดสบายในการทำงาน นโยบายการทำงานของบริษัท พฤติกรรมของหัวหน้างาน พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในที่ทำงาน ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน ระบบการให้ผลตอบแทน ฯลฯ โดยทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ระบุว่า ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ แต่ไม่ได้มีผลมากพอที่จะจูงใจให้พนักงานต้องการทำงานได้ ไม่ได้ทำให้พนักงานอยากทำงานหนักขึ้น และไม่ได้จูงใจให้พนักงาน



ทำงานได้ดียิ่งขึ้น แต่ในทางกลับกันถ้าหากว่าในการทำงานขาดปัจจัยเหล่านี้ไป อาจทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ อีกทั้งยังนำไปสู่การลาออกของพนักงาน ตัวอย่างเช่น การลาออกของพนักงานที่ไม่พอใจในลักษณะนิสัยของหัวหน้างาน ประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้าน ได้แก่

**2.1 นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration)** คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ นโยบายการควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการวิธีการบริหารงานขององค์กร มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

**2.2 การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (Supervision)** คือ ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน และความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

**2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervision)** หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

**2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers)** หมายถึงการติดต่อ ไม่ว่าจะป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

**2.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators)** หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

**2.6 ตำแหน่งงาน (Status)** คือ อาชีพนั้น ๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรีมีความสำคัญของงานต่อองค์กร เป็นต้น

**2.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security)** หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ชื่อเสียง หรือขนาดขององค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

**2.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life)** คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการทำงานหรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

**2.9 สภาพการทำงาน (Working Conditions)** คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงานเช่น ห้องทำงาน เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิการระบายอากาศ กลิ่น บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ทำงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

**2.10 ค่าตอบแทน (Compensations) และสวัสดิการ (Welfares)** คือ ผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากรสำหรับการทำงานให้องค์กร ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของเงินเดือน ค่าจ้างรวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานให้เหมาะสม การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเป็นธรรมเป็นที่พอใจของบุคลากร นอกจากนี้ ยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับบุคลากรที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งบุคลากรได้รับเพิ่มเติม นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพและการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อนหรือพักร้อน เงินช่วยค่าครองชีพ เงินโบนัส เป็นต้น

### 3.3 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

ทฤษฎี เชียร์วัฒน์สุข (2561 : 199-201) ทฤษฎี ERG (ERG Theory: Existence Relatedness Growth Theory) ของ Clayton Alderfer เป็นทฤษฎีความต้องการที่พัฒนาต่อยอดมาจากลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ โดยเชื่อว่าความต้องการจะเกิดขึ้นตามลำดับ เมื่อความต้องการระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว ความสำคัญของความต้องการส่วนนั้นจะลดลง และบุคคลจะหันไปให้ความสนใจกับความต้องการระดับที่สูงกว่าแทน และในบางกรณีความต้องการอาจเกิดขึ้นแบบไม่ต้องมีลำดับขั้นก็ได้ โดยไม่คำนึงถึงว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง เช่น กรณีที่ความต้องการระดับสูงกว่าไม่ได้รับการตอบสนองมากพอ จนทำให้บุคคลกลับไปให้ความสำคัญกับความต้องการระดับต่ำกว่าแทนก็ได้ โดยเห็นว่าความต้องการของมนุษย์นั้นควรแยกเป็น 3 ชั้น ประกอบด้วย

**1) ความต้องการดำรงชีวิต (E: Existence needs)** เกี่ยวข้องกับความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ ยา ที่พักอาศัย ความปลอดภัยในการใช้ชีวิต โดยสามารถเปรียบเทียบกับการทำงานในองค์กรว่าสิ่งที่บุคลากรต้องการเบื้องต้นนี้ประกอบด้วย เงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน ประกันสุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน

เหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องมือในการตอบสนองความต้องการดำรงชีวิตและความปลอดภัย ที่กล่าวมาแล้ว ในส่วนของมาสโลว์นั่นเอง

**2) ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม (R: Relatedness Needs)** การปฏิสัมพันธ์กันในสังคมที่เกี่ยวกับอารมณ์ ความรัก เพื่อร่วมงาน การเคารพนับถือ การยอมรับจากคนรอบตัว สามารถเทียบเท่ากับขั้น Social Needs และ Esteem Needs ของทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

**3) ความต้องการก้าวหน้าเติบโต (G: Growth Needs)** เป็นความต้องการสูงสุด ซึ่งเกี่ยวกับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงสถานภาพ เช่น ได้รับการยกย่อง ประสบความสำเร็จในชีวิต ความเจริญก้าวหน้า เติบโตเพื่อบรรลุศักยภาพของตนเองจัดอยู่ในขั้น Esteem Needs และ Self-Actualization Needs ของมาสโลว์ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎี ERG มีสอดคล้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีแนวคิดมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรทางด้านกายภาพ ด้านจิตใจ และด้านสังคม รวมไปถึงการสร้างโอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ถึงขั้นสูงสุดอีกด้วย ซึ่งเป้าหมายหลักที่สำคัญร่วมกันของทั้งสองทฤษฎีอยู่ที่การเพิ่มความพึงพอใจของบุคลากรในการทำงาน ย่อมเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้เกิดผลผลิตของบุคลากรและองค์การเพิ่มขึ้น การเล็งเห็นถึงความสำคัญในคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรนี้เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรควรตระหนัก หากบุคลากรมีความเป็นอยู่ที่มีความสุขกายสบายใจแล้ว จะส่งผลให้เกิดความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่ทำงานอยู่ด้วยนั่นเอง

## 2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)

บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) หรือ “ไออาร์พีซี” (“บริษัทฯ”) เดิมชื่อ บริษัท อุตสาหกรรม ปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) หรือ “ทีพีไอ” จดทะเบียน เป็นนิติบุคคลเมื่อปี พ.ศ. 2521 จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทฯ มหาชน เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2537 และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อ วันที่ 17 มีนาคม 2538

บริษัทฯ เริ่มผลิตเม็ดพลาสติกเพื่อจำหน่ายในปี 2525 และได้ขยายสายการผลิตผลิตภัณฑ์เม็ดพลาสติกชนิดต่างๆ เพิ่มขึ้นรวมทั้งขยาย โรงงาน และสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐานสำหรับอุตสาหกรรมปิโตรเคมีครบวงจร ต่อมาบริษัทฯ ประสบภาวะวิกฤตทางการเงิน หลังจากการ

ลอยตัวค่าเงินบาท เมื่อปี 2540 บริษัทฯเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการเมื่อปี 2543 และประสบความสำเร็จ ในการฟื้นฟูกิจการเมื่อวันที่ 26 เมษายน 2549

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจกลั่นน้ำมัน โดยโรงกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ มีกำลังการผลิตรวม 215,000 บาร์เรลต่อวัน จัดอยู่ในอันดับ 3 ของกำลังการกลั่นน้ำมันในประเทศ สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมได้หลากหลายชนิด ประกอบด้วย ก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG) แนฟทา น้ำมันเบนซิน ดีเซล และน้ำมันเตา นอกจากนี้บริษัทฯ มีโรงงานผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน (Lube Base Oil Group 1) กำลังการผลิต 320,000 ตันต่อปี และยางมะตอยขนาดกำลังการผลิต 600,000 ตันต่อปี

บริษัทฯ เป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีขั้นต้น ได้แก่ โอลิฟินส์ อะโรเมติกส์ ซึ่งใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับโรงงาน ปิโตรเคมีขั้นปลาย ประกอบด้วย เม็ดพลาสติกกลุ่มโพลีเอทิลีน (HDPE, PP, UHMW-PE) ด้วยกำลังการผลิต 931,000 ตันต่อปี และเม็ดพลาสติกกลุ่มสไตรีนิกส์ (ABS, SAN, PS, EPS) ด้วยกำลังการผลิตรวม 383,000 ตันต่อปี เพื่อจำหน่ายให้กับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมพลาสติกสำเร็จรูปชนิดต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศภายใต้ตราสินค้า POLIMAXX

ปัจจุบัน บริษัทฯ และบริษัทในเครือ ไออาร์พีซี เป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมปิโตรเคมีครบวงจรแห่งแรกของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีโรงงานอยู่ที่จังหวัดระยอง ซึ่งเป็นเขตประกอบการอุตสาหกรรมภายใต้การบริหารจัดการของบริษัทฯ พร้อมสาธารณูปโภคที่สนับสนุนการดำเนิน อุตสาหกรรมปิโตรเคมีครบวงจร เช่น ท่าเรือน้ำลึก คลังน้ำมัน และโรงไฟฟ้า

#### สถานที่ตั้ง

สำนักงานระยอง

299 หมู่ 5 ถนนสุขุมวิท ตำบลเชิงเนิน อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง  
(038) 611333, 613571-80

(038) 612812-3 (fax)

สำนักงานกรุงเทพ

555/2 ศูนย์เอนเนอร์ยี่คอมเพล็กซ์ อาคาร บี ชั้น 6 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจตุจักร  
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 66 (0) 2765-7000 66 (0) 2765-7001 (fax)

#### วิสัยทัศน์ (VISION)

สร้างสรรค์นวัตกรรมการใช้วัสดุและพลังงาน เพื่อชีวิตที่ลงตัว

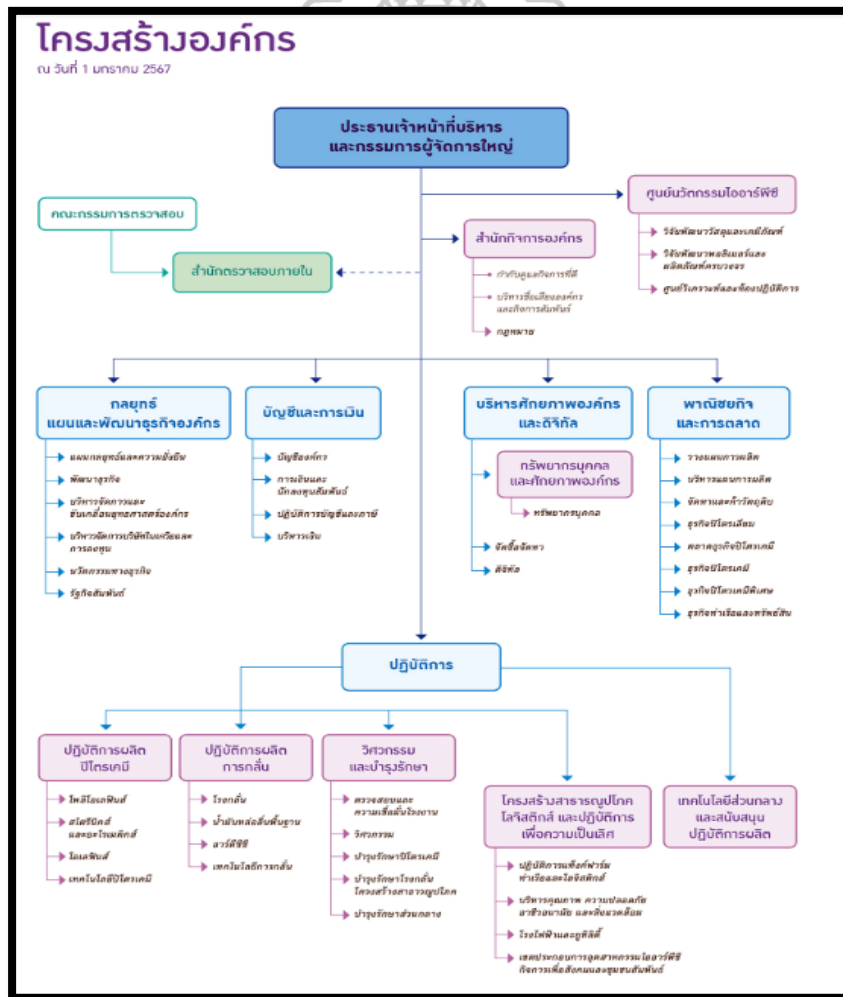
#### พันธกิจ (MISSIONS)

ยกระดับคุณสมบัติ ประสิทธิภาพ การใช้วัสดุภัณฑ์และพลังงานอย่างยั่งยืน ด้วยนวัตกรรมที่  
 ตอบโจทย์การใช้ชีวิตในอนาคต

**ค่านิยมองค์กร**

ประกอบด้วย ISPIRIT โดย

1. I = Individual ownership เราคือบริษัท บริษัทคือเรา
2. S = Synergy มุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน
3. P = Performance excellence ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย
4. I = Innovation การเพิ่มขีดความสามารถด้วยนวัตกรรม
5. R = Responsibility for society เติบโตอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม
6. I = Integrity and ethics มีความเชื่อมั่นและการทำงานอย่างซื่อสัตย์
7. T = Trust and respect สร้างความเชื่อมั่น



ภาพที่ 1 โครงสร้างองค์กร บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)

ที่มา : บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) (2567)

จำนวนพนักงาน		
ณ สิ้นปี 2566 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 4,441 คน แบ่งเป็นพนักงานของบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) จำนวน 4,378 คน และพนักงานของบริษัทย่อย จำนวน 63 คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้		
ลำดับ	หน่วยงาน	จำนวนพนักงาน (คน)
1.	หน่วยงานขึ้นตรงต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่	373
2.	บัญชีและการเงิน	118
3.	พาณิชย์กิจและการตลาด	198
4.	กลยุทธ์ แผนและพัฒนาธุรกิจองค์กร	76
5.	บริหารศักยภาพองค์กรและดิจิทัล	236
6.	ปฏิบัติการ	3,377
รวมพนักงานของบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)		4,378
รวมพนักงานของบริษัทย่อย		63
รวมทั้งหมด		4,441

ภาพที่ 2 อัตรากำลังพล บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)

ที่มา : บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) (2567)

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. ปัจจัยภาวะผู้นำ

ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์ (2555) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณารายได้พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จอยู่ในระดับน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรมีการเพิ่มการอบรมให้ความรู้และทักษะในการเป็นผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพ สามารถปรับแนวคิดและมุมมองให้กว้าง เพื่อที่สามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อีกทั้งนำความรู้และประสบการณ์ต่างๆมาถ่ายทอดให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นการ



เสริมสร้างให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในตนเอง เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถเป็นผู้นำที่ดีต่อไปในอนาคตได้

วอรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงครามผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้มีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษาในด้านอื่น ๆ โดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ร่วมกันคิด ร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาได้อย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพครบทุกด้าน ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในลำดับสุดท้าย ผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมเกี่ยวกับการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง วิสัยทัศน์ในการทำงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองและบุคลากร และการแสดงความเชื่อมั่นในตัวบุคลากร ให้ครูและบุคลากรเห็นเป็นที่ประจักษ์ โดยอาจใช้วาระการประชุมประจำเดือนในสถานศึกษา หรือการพูด หน้าเสาธง เป็นเครื่องมือในการบอกกล่าวถึงสิ่งที่ผู้บริหารกำลังปฏิบัติ หรือต้องการให้เป็น เพื่อให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้รับทราบ และสนใจในสิ่งที่ผู้บริหารปฏิบัติ

## 2. ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

สุกิจ ยะโกะ (2564) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัย กรณีศึกษา บริษัท ก ก่อสร้าง การ์ด จำกัด พบว่า ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัย กรณีศึกษา บริษัท ก ก่อสร้าง การ์ด จำกัด ด้านความสำเร็จในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าแต่ละข้ออยู่ในระดับมากทั้งหมดสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ท่านสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ครบถ้วน ท่านมีความพอใจกับความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของท่าน และท่านสามารถใช้ความรู้ความสามารถของท่านแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติหน้าที่ได้ ตามลำดับ

## 3. ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ

พิมพ์ พินิจสารภิมย์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานสายการบินแอร์ไลน์ ผลการวิจัยปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ พบว่า พนักงานสายการบิน แอร์แอร์ไลน์ ให้ความสำคัญปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ มากที่สุดเฉพาะ 2 ลำดับแรก คือ บริษัทที่มีการยกย่องชมเชยให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้มีการทำงานอย่างเหมาะสม และ



การได้รับมอบหมายงานให้เป็นตัวแทนองค์กรไปปฏิบัติหน้าที่หรือเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานอื่น  
 ดังนั้นบริษัทควรปรับปรุงโดยการเพิ่มการให้รางวัล หรืออาจจะเป็นคำชมเชยในการทำงาน เพื่อให้  
 พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

#### 4. ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ

รุ่งทิwa บุญเนตร, นลินี ทองประเสริฐ และกิติมา จึงสุวดี (2021) ได้ศึกษาขวัญและ  
 กำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอตอนมดแดง จังหวัด  
 อุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า การได้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของ  
 บุคลากรเนื่องจากงานที่ได้ปฏิบัติมีเกียรติและศักดิ์ศรี งานที่ได้ปฏิบัติเป็นงานที่ถนัด ตรงกับความรู  
 ความสามารถ มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานและมีความสุข จึงส่งผลต่อขวัญและกำลังใจพนักงานเป็น  
 อย่างมาก เพื่อให้ได้การยอมรับนับถือจากหัวหน้างานและองค์การ

#### 5. ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ

อนุตร์ พูลพัฒนา (2554) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
 บริษัท มาเลย์ เอ็นจิ้น คอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า การได้รับความไว้วางใจ  
 ที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วงมีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร เนื่องจากเมื่อผู้บริหารได้มอบหมาย  
 งานให้ปฏิบัติด้วยความไว้วางใจในศักยภาพของพนักงาน จะเห็นได้ว่าพนักงานจะปฏิบัติงานอย่าง  
 กระตือรือร้นจนงานสำเร็จ การได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารจึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อขวัญและ  
 กำลังใจของพนักงาน

#### 6. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สุชาติ นิลผาย (2014) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ  
 พนักงาน เทศบาลตำบล ในอำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาพบว่า โอกาส  
 ก้าวหน้าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร เนื่องจากผู้บริหารได้ให้ความสำคัญ  
 เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของตน ในการแก้ไขปัญหาในงานในตำแหน่งของตนเอง  
 ด้วย โดยเฉพาะเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบของงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่ง  
 เป็นการพัฒนาทักษะด้านวิชาชีพ ทักษะด้านความรู้ และทักษะด้านเทคนิค ซึ่งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามี  
 ประสบการณ์ที่ดีในอนาคต และพร้อมที่จะได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการเลื่อนตำแหน่งให้  
 สูงขึ้น

## 7. ปัจจัยด้านเงินเดือน

รัชนิกร ถิรตันตยาภรณ์ และอมรศักดิ์ โพธิ์อำ (2560) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลกลาง จังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษา พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร อธิบายเหตุผลได้ว่า การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การจะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การนั้นได้ทำงานอย่างมีความสุขและส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตในการทำงานที่มีคุณภาพ และยังส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรโดยตรง

ประภาพร ธรรมจรณ์และธีระวัฒน์ มอนโรสง (2565) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่าปัจจัยด้านเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือน และ สวัสดิการที่ได้รับ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เงินเดือนของครูที่ได้รับนั้นมีความเพียงพอต่อการดำรงชีวิต การเลื่อนขั้นเงินเดือนในเปอร์เซ็นต์ที่เหมาะสมและมีความยุติธรรม รวมทั้งสวัสดิการอื่นๆ อาทิ บ้านพักครู ค่ารักษาพยาบาลที่ได้รับมีความเหมาะสม

## 8. ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร

ประภาพร ธรรมจรณ์และธีระวัฒน์ มอนโรสง (2565) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่าปัจจัยด้านนโยบายการบริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และวางแผนการปฏิบัติร่วมกัน มีการกระจายอำนาจภาระงานตามความสามารถของบุคคล อีกทั้งมีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ

## 9. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

น้องนุช นิลแก้ว (2019) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินเขตเพชรบุรี ผลการศึกษาพบว่า การมีเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร เนื่องจากการที่มีเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ เพื่อนร่วมงานมีความเคารพนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน ผู้ร่วมงานคอยให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จในหน่วยงาน ทำให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น จนบรรลุเป้าหมาย

มนัสวิน ศิริเวช (2020) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรีศึกษากรณี การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ผลการศึกษาพบว่า การมีเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร เนื่องจากความเข้ากันได้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยในการทำงาน เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถเข้ากันได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน ประึกษากันได้ เป็นกันเองคอยช่วยเหลือกันตลอดทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ

## 10. ปัจจัยด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย

กนก เพ่งจินดา,นิวัฒน์ วิจิตรกุลสวัสดิ์และอัจฉรา หล่อตระกูล (2024) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเขตบางกะปิ พบว่า หน่วยงานที่ต้องการสร้างขวัญและกำลังใจ ควรส่งเสริมสภาพการทำงานที่ดี โดยสร้างความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและสร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงาน เพื่อให้รู้สึกว่าการงานของตนมีความสำคัญและมีค่า มีโอกาสในการพัฒนาและเติบโตในองค์กร มีโอกาสได้รับการยกย่องนับถือและเกิดความก้าวหน้าในงาน เป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ

พัฒนา พุ่มศรีภักดิ์ และอภิชาติ พานสุวรรณ (2023) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐการ สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า ความปลอดภัยในการทำงานมีผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร เนื่องจากสำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นสถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน โดยมีการจัดพนักงานรักษาความปลอดภัยตลอด 24 ชั่วโมง และยังมีการจัดสภาพแวดล้อม แสงสว่าง อุณหภูมิที่ติดสุขอนามัย และปราศจากมลพิษและสิ่งรบกวนต่างๆ สิ่งเหล่านี้จึงส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

## 11. ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน

ฐิติวรรณ เรืองสุวรรณ (2560) ได้ศึกษา ขวัญกำลังใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในงาน: เปรียบเทียบระหว่างพนักงานสัญญาจ้างและพนักงานประจำของ บริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียมแห่งหนึ่ง พบว่า พนักงานประจำมีขวัญกำลังใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง สามารถวิเคราะห์ได้ว่า พนักงานสัญญาจ้างรับรู้ได้ว่า ตนได้รับการให้คุณค่าจากบริษัทฯ และตนมีคุณค่าต่อบริษัทฯ ต่ำกว่าพนักงานประจำ มีการรับรู้ทิศทางขององค์กร และกระบวนที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายได้ไม่ชัดเจนเท่ากับพนักงานประจำ ตลอดจนมีลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลระหว่างเพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศการทำงานภายในบริษัทฯ ไม่ราบรื่นเท่ากับพนักงานประจำ โดยพนักงานสัญญาจ้างจะได้รับสวัสดิการขั้นพื้นฐานตามที่กฎหมายกำหนดหรือมากกว่าเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ในขณะที่พนักงาน

ประจำจะได้รับสวัสดิการอย่างเต็มที่ เช่น การรักษาพยาบาล พนักงานสัญญาจ้างจะถูกจำกัดวงเงินในการรักษาแต่ละครั้ง และจำกัดจำนวนครั้งต่อปี ในขณะที่พนักงานประจำสามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ตามจริงและไม่จำกัดโรงพยาบาล ตลอดจนสวัสดิการอื่นๆ ที่พนักงานประจำจะได้มากกว่า ไม่ว่าจะเป็นกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สิทธิในการสมัครเข้าสหกรณ์ และเงินช่วยเหลือดอกเบี้ยสินเชื่อบ้าน เป็นต้น

Ajonbadi, H. A. (2015) ที่ศึกษาพบว่า พนักงานสัญญาจ้าง ในกลุ่มบริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียมมีความเครียดในการทำงานเพิ่มขึ้น มีความแตกต่างในเงินเดือนและสวัสดิการระหว่างพนักงานสัญญาจ้างและพนักงานประจำ พนักงานสัญญาจ้างต้องเผชิญกับสภาพการทำงานที่ไม่ค่อยดี และความไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษา “ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)” ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ที่กำหนดในการศึกษาในครั้งนี้คือ พนักงานของบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถามจากประชากรที่ใช้ศึกษาคือ พนักงานในบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด ที่มีอายุระหว่าง 20 – 60 ปี จำนวน 4378 คน

**กลุ่มตัวอย่าง** การกำหนดกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ใช้วิธีของ Taro Yamane (1967) ณ ระดับความเชื่อมั่น 95% และระดับความคลาดเคลื่อน 5%

$$n = N / ( 1 + Ne^2)$$

โดย  $n$  = ขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้

$N$  = จำนวนประชากร 4378 คน

$e$  = ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างมีค่าเท่ากับ 5% หรือ 0.05

$$n = 4378 / (1 + 4378(0.05)^2)$$

$$n = 366.51 \text{ ตัวอย่าง}$$

ดังนั้นการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ จึงกำหนดขนาดตัวอย่างในการศึกษารวม 367 ตัวอย่าง เพื่อความเหมาะสมในการทำวิจัยครั้งนี้

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการวิจัยไปปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหาที่ต้องการศึกษา และดำเนินการแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยอ้างอิงแบบสอบถามจากงานวิจัยที่ได้ทำการทดสอบตรวจสอบหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ อ้างอิงจากงานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ของ ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์

คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในงาน อ้างอิงจากงานวิจัยเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดสำนักอัยการสูงสุด ในเขตพื้นที่ภาค 2 ของ กิตติยา รุ่งโรจน์

การศึกษาในครั้งนี้ได้ใช้เครื่องมือในการวิจัยในรูปแบบของการสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด โดยแบ่งรายละเอียดของคำถามออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม (ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล) ได้แก่ อายุ เพศ การศึกษา สถานภาพครอบครัว รายได้ต่อเดือน

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ สร้างแบบสอบถามและกำหนดรูปแบบของแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีของ ลิเคอร์ท (Likert) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน	ระดับความสำคัญ
5	สำคัญอย่างยิ่ง
4	สำคัญมาก
3	สำคัญปานกลาง
2	สำคัญน้อย
1	ไม่สำคัญอย่างยิ่ง

**ส่วนที่ 3** ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านเงินเดือน



ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ปัจจัยด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน

สร้างแบบสอบถามและกำหนดรูปแบบของแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีของ ลิเคอร์ท (Likert) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน	ระดับความสำคัญ
5	สำคัญอย่างยิ่ง
4	สำคัญมาก
3	สำคัญปานกลาง
2	สำคัญน้อย
1	ไม่สำคัญอย่างยิ่ง

**ส่วนที่ 4** ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สร้างแบบสอบถามและกำหนดรูปแบบของแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีของ ลิเคอร์ท (Likert) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน	ระดับความสำคัญ
5	สำคัญอย่างยิ่ง
4	สำคัญมาก
3	สำคัญปานกลาง
2	สำคัญน้อย
1	ไม่สำคัญอย่างยิ่ง

**ส่วนที่ 5** ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended-question)

### 3. การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

#### การทดสอบคุณภาพแบบสอบถาม

##### 3.1 การตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability)

Reliability หรือความเชื่อมั่น ใช้ในการทดสอบเครื่องมือการวิจัย เช่น แบบสอบถามว่าความน่าเชื่อถือ มีความเชื่อมั่นเพียงพอต่อการนำไปเก็บข้อมูลจริงหรือไม่ เป็นการตรวจสอบข้อบกพร่องของแบบสอบถาม จากนั้นทำการแก้ไขข้อบกพร่องก่อนนำไปใช้จริง โดยนำมาหาค่า

สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) แล้วจึงนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับจะต้องมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (Cronbach, 1984: 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในส่วนของภาวะผู้นำ มีค่าระหว่าง 0.732 – 0.794 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในส่วนของแรงจูงใจในการทำงาน มีค่าระหว่าง 0.712 – 0.928 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในส่วนของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเท่ากับ 0.826

### 3.2 การหาค่าอำนาจจำแนก (Power of Discrimination)

เป็นการพิจารณาข้อคำถามว่า สามารถจำแนกกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามได้หรือไม่ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Item – Total Correlation) ต้องมีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไปจะเป็นค่าที่ยอมรับได้ ได้ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามในส่วนของภาวะผู้นำ มีค่าระหว่าง 0.481 – 0.751 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามในส่วนของแรงจูงใจในการทำงาน มีค่าระหว่าง 0.413 – 0.901 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามในส่วนของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีค่าระหว่าง 0.580 – 0.690

ตารางที่ 3.1 ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม (รายชื่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก Item – Total Correlation	ค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha Coefficient
1. ภาวะผู้นำ		0.757
1.1 ผู้นำแบบชี้หน้า		
1	0.542	
2	0.662	
3	0.582	
1.2 ผู้นำแบบสนับสนุน		0.794
1	0.547	
2	0.751	
3	0.639	
1.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม		0.751
1	0.650	
2	0.552	

3	0.575	
1.4 ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ		0.732
1	0.735	
2	0.536	
3	0.481	
2. แรงจูงใจในการทำงาน		
2.1 ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน		0.826
1	0.725	
2	0.703	
3	0.642	
4	0.614	
2.2 ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ		0.835
1	0.698	
2	0.646	
3	0.682	
4	0.667	
2.3 ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ		0.712
1	0.443	
2	0.673	
3	0.522	
4	0.413	
2.4 ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ		0.767
1	0.652	
2	0.573	
3	0.612	
2.5 ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน		0.786
1	0.679	
2	0.537	
3	0.674	
4	0.527	

2.6 ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ		0.860
1	0.862	
2	0.743	
3	0.683	
2.7 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร		0.920
1	0.831	
2	0.831	
3	0.848	
2.8 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร		0.801
1	0.714	
2	0.668	
3	0.586	
2.9 ปัจจัยด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบาย และปลอดภัย		0.731
1	0.604	
2	0.567	
3	0.514	
2.10 ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน		0.928
1	0.901	
2	0.885	
3	0.803	
3. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน		0.826
1	0.580	
2	0.663	
3	0.640	
4	0.690	
5	0.594	

## การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ

### 3.3 การทดสอบความคาดเคลื่อน

โดยความคาดเคลื่อนต้องมีค่าเฉลี่ยเท่ากับศูนย์ จากการทดสอบพบว่า ค่า Standardized Residual เท่ากับ 0.000 (ภาคผนวก ค)

### 3.4 การทดสอบความคลาดเคลื่อนที่ต้องเป็นอิสระต่อกัน (No Auto correlation)

โดยการทดสอบด้วยค่าสถิติ Durbin - Watson จะต้องมีค่าอยู่ระหว่าง 1.50 – 2.50 จากการทดสอบพบว่า มีค่าสถิติ Durbin – Watson อยู่ตั้งแต่ 1.831 – 2.091 แสดงว่าค่าความคาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกันไม่เกิด Auto Correlation (ภาคผนวก ค)

### 3.5 การทดสอบสหสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างปัจจัยสาเหตุ (Multicollinearity)

เป็นการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ควรมีค่าน้อยกว่า 0.85 (Bartz, 1999) จากนั้นทำการทดสอบค่า Variance Infection Factor : VIF กับตัวแปรอิสระ โดยค่า VIF ไม่เกิน 10 จากการทดสอบพบว่า ตัวแปรอิสระมีค่า VIF ตั้งแต่ 1.324 – 1.984 แสดงว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระไม่เกิดปัญหา Multicollinearity (ภาคผนวก ค)

### 3.6 การตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear Relationship)

เป็นการตรวจสอบตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามโดยใช้ Curve Estimate หรือ Significant จากตาราง ANOVA จากการสร้างแผนภาพการกระจายของข้อมูลกราฟ Normal P-P Plot of Standardized Residual ของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน พบว่ามีแนวโน้มเป็นเส้นตรง (ภาคผนวก ค)

## 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด” ผู้ศึกษาได้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆดังนี้

**4.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** ผู้ศึกษาได้จัดทำแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)

**4.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** ได้แก่ หนังสือเอกสาร วารสาร วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

**4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล** การสุ่มกลุ่มตัวอย่างในบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด ที่ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 370 ตัวอย่าง โดยมีวิธีการสุ่มตัวอย่างพิจารณาตามความสะดวก (Convenience Sampling) โดยจะเลือกศึกษาจากกลุ่มประชากรที่เป็น พนักงานในบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด ที่มีอายุระหว่าง 20 – 60 ปี โดยกำหนดสถานที่ตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับงานวิจัย หลังจากนั้นจึงนำผลที่ได้จากแบบสอบถามไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนำมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

### 1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

**1.1 ใช้ค่าร้อยละ (Percentage) และความถี่ (Frequency)** กับตัวแปรที่มีระดับการวัดเชิงกลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลที่ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ และรายได้

**1.2 ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)** กับตัวแปรที่มีระดับการวัดเชิงปริมาณ ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำประกอบด้วย ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานประกอบด้วย ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านเงินเดือน ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ปัจจัยด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย และระดับขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยนำเสนอข้อมูลแบบตารางควบคู่กับการบรรยาย และสรุปผลการดำเนินการศึกษา ผู้ศึกษาได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนคำตอบเพื่อแสดงระดับความคิดเห็นในแบบสอบถาม โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน	ระดับความสำคัญ
5	สำคัญอย่างยิ่ง
4	สำคัญมาก
3	สำคัญปานกลาง
2	สำคัญน้อย
1	ไม่สำคัญอย่างยิ่ง

หลังจากนั้นคำนวณค่าเฉลี่ยของคำตอบที่แสดงระดับความคิดเห็นในแบบสอบถาม โดยแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้



ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความเห็นอยู่ระดับ มากที่สุด  
 ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความเห็นอยู่ระดับ มาก  
 ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความเห็นอยู่ระดับ ปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความเห็นอยู่ระดับ น้อย  
 ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความเห็นอยู่ระดับ น้อยที่สุด

## 2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน และระดับขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัดที่มีอายุตั้งแต่ 20-60 ปี โดยขนาดกลุ่มตัวอย่างรวม 370 ตัวอย่าง วิธีการสำรวจกลุ่มตัวอย่างมีรายละเอียดของผลการวิจัยจะนำเสนอออกมาเป็น 6 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

#### 4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัดโดยใช้ความถี่และค่าร้อยละ ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (370 คน)	ร้อยละ (100.00)
1. เพศ		
ชาย	244	65.95
หญิง	126	34.05

<b>รวม</b>	<b>370</b>	<b>100</b>
<b>2. อายุ</b>		
20-30 ปี	36	9.73
31-40 ปี	131	35.40
41-50 ปี	141	38.11
51-60 ปี	62	16.76
<b>รวม</b>	<b>370</b>	<b>100</b>
<b>3. สถานภาพ</b>		
โสด	102	27.57
สมรส	262	70.81
หม้าย/หย่าร้าง / แยกกันอยู่	6	1.62
<b>รวม</b>	<b>370</b>	<b>100</b>
<b>4. ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	134	36.22
ปริญญาตรี	189	51.08
ปริญญาโท	44	11.89
สูงกว่าปริญญาโท	3	0.81
<b>รวม</b>	<b>370</b>	<b>100</b>
<b>5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน</b>		
ต่ำกว่า 30,000 บาท	34	9.19
ตั้งแต่ 30,001- 45,000 บาท	76	20.54
ตั้งแต่ 45,001- 60,000 บาท	120	32.43
มากกว่า 60,000 บาทขึ้นไป	140	37.84
<b>รวม</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

จากตาราง 4.1 พบว่าพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) จำนวน 370 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 244 คน (ร้อยละ 65.95) และเพศหญิง จำนวน 126 คน (ร้อยละ 34.05) ส่วนใหญ่มีอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 141 คน (ร้อยละ 38.11) รองลงมาอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 131 คน (ร้อยละ 35.40) อายุ 51-60 ปี จำนวน 62 คน (ร้อยละ 16.76) และอายุ 20-30 ปี จำนวน 36

คน (ร้อยละ 9.73) ตามลำดับ ด้านสถานภาพ ส่วนใหญ่สถานภาพสมรสจำนวน 262 คน (ร้อยละ 70.81) รองลงมาสถานภาพโสดจำนวน 102 คน (ร้อยละ 27.57) และสถานภาพหย่าร้าง หม้าย แยกกันอยู่จำนวน 6 คน (ร้อยละ 1.62) ตามลำดับ ด้านระดับการศึกษาสูงสุด ส่วนใหญ่จบการศึกษา ระดับปริญญาตรีจำนวน 189 คน (ร้อยละ 51.08) รองลงมาจบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 134 คน (ร้อยละ 36.22) จบการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 44 คน (ร้อยละ 11.89) และจบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโทจำนวน 3 คน (ร้อยละ 0.81) ตามลำดับ ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ส่วนใหญ่มีรายได้มากกว่า 60,000 บาทขึ้นไป จำนวน 140 คน (ร้อยละ 37.84) รองลงมาได้ตั้งแต่ 45,001– 60,000 บาท จำนวน 120 คน (ร้อยละ 32.43) รายได้ตั้งแต่ 30,001– 45,000 บาท จำนวน 76 คน (ร้อยละ 20.54) และรายได้ต่ำกว่า 30,000 บาท จำนวน 34 คน (ร้อยละ 9.19) ตามลำดับ

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ โดยผู้วิจัย นำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นภาพรวมในรายด้านและรายข้อ โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในภาพรวม

ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. ผู้นำแบบชี้แนะ	4.02	0.47	มาก	3
2. ผู้นำแบบสนับสนุน	4.10	0.42	มาก	2
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	4.15	0.38	มาก	1
4. ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ	4.00	0.37	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>4.07</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.2 พบว่าพนักงานของบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.07$ , S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นอยู่ในระดับมากคือ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ( $\bar{x} = 4.15$

S.D. = 0.38) รองลงมาคือ ผู้นำแบบสนับสนุน ( $\bar{x}$  = 4.10 S.D. = 0.42) ผู้นำแบบชี้แนะ ( $\bar{x}$  = 4.02 S.D. = 0.47) และ ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ( $\bar{x}$  = 4.00 S.D. = 0.37) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบชี้แนะ

ผู้นำแบบชี้แนะ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. หัวหน้าของท่านมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	44	302	22	1	0	4.05	0.43	มาก
	(11.90)	(81.80)	(6.00)	(0.30)	(0.00)			
2. หัวหน้าของท่านสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้	78	253	34	2	1	4.10	0.58	มาก
	(21.20)	(68.80)	(9.20)	(0.50)	(0.30)			
3. หัวหน้าของท่านมีการวางแผนกำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ล่วงหน้า และปฏิบัติตามที่กำหนดไว้	13	316	40	1	0	3.92	0.39	มาก
	(3.50)	(85.40)	(10.80)	(0.30)	(0.00)			
<b>รวม</b>						<b>4.02</b>	<b>0.47</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.3 พบว่าพนักงานไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบชี้แนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.02$  S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคือ หัวหน้าที่ของท่านสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ ( $\bar{x} = 4.10$  S.D. = 0.58) รองลงมาคือ หัวหน้าที่ของท่านมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{x} = 4.05$  S.D. = 0.43) และหัวหน้าที่ของท่านมีการวางแผน กำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ล่วงหน้า และปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ ( $\bar{x} = 3.92$  S.D. = 0.39) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

ผู้นำแบบ สนับสนุน	ระดับ					$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
4. หัวหน้าที่ ท่านทำให้ ผู้ร่วมงานเกิด ความสบายใจและ ไวใจในการทำงาน	77 (20.90)	259 (70.20)	31 (8.40)	2 (0.50)	0 (0.00)	4.11	0.55	มาก
5. หัวหน้าที่ ท่านมีการปฏิบัติ ระหว่างผู้ร่วมงาน อย่างเสมอภาค	145 (39.20)	204 (55.10)	19 (5.60)	2 (0.50)	0 (0.00)	4.33	0.60	มากที่สุด
6. หัวหน้าที่ ท่านทราบถึงความ ต้องการของ ผู้ร่วมงาน	11 (3.00)	308 (83.70)	47 (12.80)	2 (0.50)	0 (0.00)	3.89	0.41	มาก
<b>รวม</b>						<b>4.11</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.4 พบว่าพนักงานไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.11$  S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคือ หัวหน้าที่ของท่านมีการ



ปฏิบัติระหว่างผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค ( $\bar{x} = 4.33$  S.D. = 0.60) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ หัวหน้าที่่านทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจและไว้วางใจในการทำงาน ( $\bar{x} = 4.11$  S.D. = 0.55) และหัวหน้าที่่านทราบถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน ( $\bar{x} = 3.89$  S.D. = 0.41) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ผู้นำแบบมี ส่วนร่วม	ระดับ					$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
7. หัวหน้าที่่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ	69 (18.70)	278 (75.30)	22 (6.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.13	0.48	มาก
8. หัวหน้าที่่านยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน ก่อนการตัดสินใจ	157 (42.50)	187 (51.20)	22 (6.00)	1 (0.30)	0 (0.00)	4.36	0.61	มากที่สุด
9. หัวหน้าที่่านมีการประชุมปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับงานอย่างสม่ำเสมอ	24 (6.50)	319 (86.20)	26 (7.00)	1 (0.30)	0 (0.00)	3.99	0.40	มาก
<b>รวม</b>						<b>4.16</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.5 พบว่าพนักงานไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.16$  S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคือ หัวหน้าที่่านยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน ก่อนการตัดสินใจ ( $\bar{x} = 4.36$  S.D. = 0.61) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยและความ

คิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ ( $\bar{x} = 4.13$  S.D. = 0.48) และหัวหน้าของท่านมีการประชุมปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับงานอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{x} = 3.99$  S.D. = 0.40) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ

ผู้นำแบบมุ่งเน้น ความสำเร็จ	ผู้นำแบบมุ่งเน้น					$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
10. หัวหน้าของท่านมีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	24 (6.50)	315 (85.40)	29 (7.90)	1 (0.30)	0 (0.00)	3.98	0.39	มาก
11. หัวหน้าของท่านได้มอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถของตนเองบ่อยๆ	89 (24.10)	235 (63.70)	45 (12.20)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.12	0.59	มาก
12. หัวหน้าท่านมีการทำงานไม่เน้นกฎระเบียบวิธีการ แต่เน้นผลสำเร็จในการทำงาน	17 (4.60)	312 (84.80)	37 (10.10)	1 (0.30)	1 (0.30)	3.93	0.42	มาก
<b>รวม</b>						<b>4.01</b>	<b>0.47</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.6 พบว่าพนักงานไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.01$  S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากคือ หัวหน้าของท่านได้มอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถของตนเองบ่อยๆ ( $\bar{x} = 4.12$  S.D. = 0.59) รองลงมาคือ หัวหน้าของท่านมีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x} = 3.98$  S.D. = 0.39) และ

หัวหน้าของท่านมีการทำงานไม่เน้นกฎระเบียบวิธีการ แต่เน้นผลสำเร็จในการทำงาน ( $\bar{x} = 3.93$  S.D. = 0.42) ตามลำดับ

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานได้แก่ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย และ ด้านความมั่นคงในงาน โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นภาพรวมในรายด้านและรายข้อ โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยผลการวิเคราะห์ กำหนดเกณฑ์ในการวัดคะแนนระดับความเห็น ดังนี้

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

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ในภาพรวม

ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
			ความ	คิดเห็น
1. ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	4.09	0.34	มาก	4
2. ด้านการยอมรับนับถือ	3.97	0.47	มาก	8
3. ด้านลักษณะของงานที่ทำ	4.05	0.48	มาก	5
4. ด้านความรับผิดชอบ	4.04	0.48	มาก	6
5. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.03	0.51	มาก	7
6. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	4.20	0.53	มาก	3
7. ด้านนโยบายและการบริหาร	4.20	0.53	มาก	10
8. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร	3.89	0.47	มาก	2
	4.28	0.53	มากที่สุด	1

9. ด้านสภาพการทำงานที่ สะดวกสบายและปลอดภัย	4.33	0.52	มากที่สุด	9
	3.89	0.50	มาก	
10. ด้านความมั่นคงในงาน				
<b>รวม</b>	<b>4.07</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าพนักงานของบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.07$  S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แรงจูงใจในการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย ( $\bar{x} = 4.33$  S.D. = 0.52) รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ( $\bar{x} = 4.28$  S.D. = 0.53) แรงจูงใจในการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ( $\bar{x} = 4.20$  S.D. = 0.53) ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.09$  S.D. = 0.34) ด้านลักษณะของงานที่ทำ ( $\bar{x} = 4.05$  S.D. = 0.48) ด้านความรับผิดชอบ ( $\bar{x} = 4.04$  S.D. = 0.48) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ( $\bar{x} = 4.03$  S.D. = 0.51) ด้านการยอมรับนับถือ ( $\bar{x} = 3.97$  S.D. = 0.47) ด้านความมั่นคงในงาน ( $\bar{x} = 3.89$  S.D. = 0.50) และ ด้านนโยบายและการบริหาร ( $\bar{x} = 3.89$  S.D. = 0.47) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
13. ท่านมีความสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้	30 (8.20)	322 (87.50)	16 (4.30)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.04	0.35	มาก
14. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องและรวดเร็ว	102 (27.60)	251 (68.00)	16 (4.40)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.23	0.52	มากที่สุด

15. ท่านได้แสดง ความคิดเห็น ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และ แสดงศักยภาพใน การทำงาน	52 (14.10)	285 (77.20)	32 (8.70)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.05	0.48	มาก
16. ท่านมีการ ปรับปรุงผลการ ปฏิบัติงานอยู่ เสมอ	26 (7.10)	329 (89.40)	13 (3.50)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.04	0.32	มาก
<b>รวม</b>						<b>4.09</b>	<b>0.34</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.8 พบว่าพนักงานไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.09$  S.D. = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องและรวดเร็ว ( $\bar{x} = 4.23$  S.D. = 0.52) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ท่านได้แสดงความคิดเห็น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแสดงศักยภาพในการทำงาน ( $\bar{x} = 4.05$  S.D. = 0.48) ท่านมีความสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ( $\bar{x} = 4.04$  S.D. = 0.35) และท่านมีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ( $\bar{x} = 4.04$  S.D. = 0.32) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านการยอมรับนับถือ

ด้านการยอมรับนับถือ	ระดับ					$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
17. ท่านได้รับการยอมรับจากบุคลากรของ	22 (6.00)	278 (75.50)	68 (18.50)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.87	0.48	มาก

หน่วยงานที่ต้อง ปฏิบัติงานร่วมกัน								
18. หน่วยงานที่ ท่านสังกัด เห็นว่า ท่านเป็นส่วน สำคัญที่จะทำให้ งานประสบ ความสำเร็จ	69 (18.70)	262 (71.00)	38 (10.30)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.08	0.53	มาก
19. ผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานของท่าน ยอมรับใน ความรู้ ความสามารถของ ท่าน	47 (12.70)	291 (78.90)	31 (8.40)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.04	0.46	มาก
20. ท่านมีโอกาส ได้แสดงความคิด เห็นในการ แก้ไขปัญหาของ หน่วยงาน	18 (4.90)	311 (84.30)	39 (10.60)	1 (0.30)	0 (0.00)	3.94	0.40	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.97</b>	<b>0.47</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.9 พบว่าพนักงานไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 3.97  
S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก  
คือ หน่วยงานที่ท่านสังกัด เห็นว่าท่านเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ ( $\bar{x}$  = 4.08  
S.D. = 0.53) ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน ยอมรับในความรู้ความสามารถของท่าน  
( $\bar{x}$  = 4.04 S.D. = 0.46) ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน  
( $\bar{x}$  = 3.94 S.D. = 0.40) และท่านได้รับการยอมรับจากบุคลากรของหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติงาน  
ร่วมกัน ( $\bar{x}$  = 3.87 S.D. = 0.48) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.10 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านลักษณะของงานที่ทำ

ด้านลักษณะของงานที่ทำ						$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
21. งานที่หน่วยงานท่านรับผิดชอบมีปริมาณสอดคล้องกับจำนวนบุคลากร	7 (1.90)	248 (67.40)	107 (29.10)	6 (1.60)	0 (0.00)	3.70	0.53	มาก
22. ปริมาณงานที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	62 (16.80)	282 (76.40)	25 (6.80)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.10	0.48	มาก
23. ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	129 (34.90)	226 (61.10)	15 (4.10)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.30	0.54	มากที่สุด
24. ท่านพอใจกับช่วงเวลาทำงานและช่วงอิสระจากงานในแต่ละวัน	46 (12.50)	309 (83.70)	14 (3.80)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.09	0.39	มาก
<b>รวม</b>						<b>4.05</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.10 พบว่าพนักงานไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านลักษณะของงานที่ทำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.05$  S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.30$  S.D. = 0.54) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ปริมาณงานที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับ

ตำแหน่งงาน ( $\bar{x}$  = 4.10 S.D. = 0.48) ท่านพอใจกับช่วงเวลาทำงานและช่วงอิสระจากงานในแต่ละวัน ( $\bar{x}$  = 4.09 S.D. = 0.39) และงานที่หน่วยงานท่านรับผิดชอบมีปริมาณสมดุลกับจำนวนบุคลากร ( $\bar{x}$  = 3.70 S.D. = 0.53) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านความรับผิดชอบ

ด้านความ รับผิดชอบ	ระดับ					$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
25. ท่านมีโอกาส ได้รับมอบหมายให้ ทำงานที่ต้องใช้ ความสามารถและ ความรับผิดชอบ มากขึ้น	35 (9.50)	285 (77.40)	47 (12.80)	1 (0.30)	0 (0.00)	3.96	0.48	มาก
26. หากมีปัญหา ในการทำงานท่าน มักจะแก้ไขปัญหา ต่างๆที่เกิดขึ้นได้ เป็นอย่างดี	78 (21.10)	268 (72.40)	23 (6.20)	1 (0.30)	0 (0.00)	4.14	0.51	มาก
27. ท่านมี ความรู้สึกดีเมื่อ ได้รับโอกาสจาก ผู้บริหารให้เป็น ผู้นำในการทำงาน ที่สำคัญ	39 (10.60)	298 (80.80)	32 (8.70)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.02	0.44	มาก
<b>รวม</b>						<b>4.04</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.11 พบว่าพนักงานไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านความรับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 4.04

S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ หากมีปัญหาในการทำงานท่านมักจะแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี ( $\bar{x}$  = 4.14 S.D. = 0.51) ท่านมีความรู้สึกดีเมื่อได้รับโอกาสจากผู้บริหารให้เป็นผู้ดำเนินการทำงานที่สำคัญ ( $\bar{x}$  = 4.02 S.D. = 0.44) และท่านมีโอกาสได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ต้องใช้ความสามารถและความรับผิดชอบมากขึ้น ( $\bar{x}$  = 3.96 S.D. = 0.48) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ด้าน						$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเห็น
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
28. หน่วยงานให้ การสนับสนุน บุคลากรในด้าน การศึกษาและการ อบรม สัมมนาตาม ความเหมาะสม	22 (6.00)	272 (73.90)	72 (19.60)	2 (0.50)	0 (0.00)	3.85	0.51	มาก
29. ท่านได้รับการ เลื่อนตำแหน่งและ เงินเดือนใน ระยะเวลาที่ เหมาะสม	78 (21.10)	259 (70.20)	29 (7.90)	2 (0.50)	1 (0.30)	4.11	0.57	มาก
30. งานที่ท่าน รับผิดชอบใน ปัจจุบัน ช่วยเอื้อ ต่อความก้าวหน้า ของตัวท่านเองใน อนาคต	49 (13.30)	281 (76.20)	38 (10.30)	1 (0.30)	0 (0.00)	4.02	0.50	มาก
31. ท่านได้รับ ความรู้ทักษะความ	65 (17.80)	288 (78.90)	11 (3.00)	1 (0.30)	0 (0.00)	4.14	0.45	มาก

ชำนาญเพิ่มขึ้น			
จากการปฏิบัติใน			
ส่วนงานที่ท่าน			
รับผิดชอบ			
<b>รวม</b>	<b>4.03</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.12 พบว่าพนักงานไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.03$  S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ท่านได้รับความรู้ทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติในส่วนงานที่ท่านรับผิดชอบ ( $\bar{x} = 4.14$  S.D. = 0.45) ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนในระยะเวลาที่เหมาะสม ( $\bar{x} = 4.11$  S.D. = 0.57) งานที่ท่านรับผิดชอบในปัจจุบัน ช่วยเอื้อต่อความก้าวหน้าของตัวท่านเองในอนาคต ( $\bar{x} = 4.02$  S.D. = 0.50) และหน่วยงานให้การสนับสนุนบุคลากรในด้านการศึกษาและการอบรม สัมมนาตามความเหมาะสม ( $\bar{x} = 3.85$  S.D. = 0.51) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

ด้านเงินเดือนและ สวัสดิการ	ระดับ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
32. รายได้ที่ท่าน ได้รับเพียงพอกับ รายจ่ายที่จำเป็น ต่อการดำรงชีพ	104 (28.20)	234 (63.40)	30 (8.10)	1 (0.30)	0 (0.00)	4.20	0.58	มาก
33. สวัสดิการค่า รักษาพยาบาลที่ ท่านได้รับ เหมาะสม	163 (44.10)	184 (49.70)	22 (5.90)	1 (0.30)	0 (0.00)	4.38	0.61	มากที่สุด
34. รายได้ที่ท่าน ได้รับเหมาะสมกับ	32 (8.70)	313 (84.80)	23 (6.20)	1 (0.30)	0 (0.00)	4.02	0.40	มาก

ความรู้ ความสามารถของ ท่านที่สำคัญ	รวม	4.20	0.53	มาก
--	-----	------	------	-----

จากตาราง 4.13 พบว่าพนักงานไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.20$  S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลที่ท่านได้รับเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.38$  S.D. = 0.61) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ รายได้ที่ท่านได้รับเพียงพอกับรายจ่ายที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ ( $\bar{x} = 4.20$  S.D. = 0.58) และรายได้ที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่านที่สำคัญ ( $\bar{x} = 4.02$  S.D. = 0.40) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านนโยบายและการบริหาร

ด้านนโยบายและ การบริหาร	ระดับ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
35. การจัดแบ่ง สายงานใน หน่วยงานท่าน เป็นไปอย่าง ชัดเจน	18 (4.90)	306 (82.70)	43 (11.70)	2 (0.50)	0 (0.00)	3.92	0.46	มาก
36. นโยบายและ แผนงานที่ต้อง ปฏิบัติและ รับผิดชอบมีความ เหมาะสมและ สามารถปฏิบัติได้	26 (7.10)	276 (75.00)	63 (17.10)	2 (0.50)	1 (0.30)	3.88	0.52	มาก

37. ท่านพอใจกับ ลักษณะของการ บริหารของ หน่วยงานของท่าน	10 (2.70)	305 (82.70)	53 (14.40)	1 (0.30)	0 (0.00)	3.88	0.42	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.89</b>	<b>0.47</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.14 พบว่าพนักงานไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านนโยบายและการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.89$   
S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก  
คือ การจัดแบ่งสายงานในหน่วยงานท่านเป็นไปอย่างชัดเจน ( $\bar{x} = 3.92$  S.D. = 0.46) นโยบายและ  
แผนงานที่ต้องปฏิบัติและรับผิดชอบมีความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้ ( $\bar{x} = 3.88$  S.D. = 0.52)  
และท่านพอใจกับลักษณะของการบริหารของหน่วยงานของท่าน ( $\bar{x} = 3.88$  S.D. = 0.42) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
แรงจูงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากร	ระดับ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
38. ผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานของ ท่านรับฟังความ คิดเห็นของ บุคลากรใน หน่วยงาน เพื่อ หารือร่วมกันใน การแก้ปัญหา	88 (23.80)	259 (70.00)	22 (5.90)	1 (0.30)	0 (0.00)	4.17	0.53	มาก
39. เพื่อนร่วมงาน ให้ร่วมมือในการ ทำงานเป็นอย่างดี	233 (63.10)	127 (34.40)	8 (2.20)	1 (0.30)	0 (0.00)	4.60	0.55	มากที่สุด



40. ท่านรู้สึกว่ เพื่อนร่วมงาน สามารถแนะนำ การทำงาน ให้กับท่านได้ดี	61 (16.60)	273 (74.20)	34 (9.20)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.07	0.50	มาก
<b>รวม</b>						<b>4.28</b>	<b>0.53</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.15 พบว่าพนักงานไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{x} = 4.28$  S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นอยู่ใน  
ระดับมากที่สุด คือ เพื่อนร่วมงานให้ร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี ( $\bar{x} = 4.60$  S.D. = 0.55) ส่วน  
ข้อที่มีค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านรับฟังความ  
คิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อหารือร่วมกันในการแก้ปัญหา ( $\bar{x} = 4.17$  S.D. = 0.53) และ  
ท่านรู้สึกว่เพื่อนร่วมงานสามารถแนะนำการทำงานให้กับท่านได้ดี ( $\bar{x} = 4.07$  S.D. = 0.50)  
ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
แรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย

ด้านสภาพการ ทำงานที่ สะดวกสบายและ ปลอดภัย	ระดับ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
41. สถานที่ทำงาน มีความปลอดภัย และมีอุปกรณ์ ป้องกันอันตราย ให้กับพนักงาน	179 (48.50)	180 (48.80)	9 (2.40)	1 (0.30)	0 (0.00)	4.46	0.56	มากที่สุด
42. สภาพแวดล้อมใน ที่ทำงานของท่าน	207 (56.30)	149 (40.50)	11 (3.00)	1 (0.30)	0 (0.00)	4.53	0.57	มากที่สุด

เช่น แสงสว่างและ อุณหภูมิ เหมาะสมที่จะทำ ให้ท่านทำงานได้ อย่างสะดวกสบาย								
43. สถานที่ทำงาน ของท่านมีการ วางแผนรับมือกับ ภัยพิบัติเพื่อให้เกิด ความปลอดภัยกับ พนักงาน	32 (8.60)	308 (83.20)	29 (7.80)	1 (0.30)	0 (0.00)	4.00	0.42	มาก
<b>รวม</b>						<b>4.33</b>	<b>0.52</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.16 พบว่าพนักงานไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย โดยรวมอยู่ในระดับ  
มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.33$  S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยและระดับความ  
คิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ สภาพแวดล้อมในที่ทำงานของท่าน เช่น แสงสว่างและอุณหภูมิ  
เหมาะสมที่จะทำให้ท่านทำงานได้อย่างสะดวกสบาย ( $\bar{x} = 4.53$  S.D. = 0.57) สถานที่ทำงานมี  
ความปลอดภัย และมีอุปกรณ์ป้องกันอันตรายให้กับพนักงาน ( $\bar{x} = 4.46$  S.D. = 0.56) ส่วนข้อที่มี  
ค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ สถานที่ทำงานของท่านมีการวางแผนรับมือกับภัยพิบัติ  
เพื่อให้เกิดความปลอดภัยกับพนักงาน ( $\bar{x} = 4.00$  S.D. = 0.42) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
แรงจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงในงาน

ด้านความมั่นคง ในงาน						S.D.	ระดับ ความเห็น	
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
44. ท่านรู้สึกว่ องค์กรมีการ	13 (3.50)	286 (77.50)	64 (17.30)	4 (1.10)	2 (0.50)	3.82	0.52	มาก

เติบโตอย่างมั่นคง และยั่งยืน								
45. องค์กรทำให้ ท่านรู้สึกมั่นคง และไม่กังวลกับ การถูกไล่ออกจาก งาน	32 (8.70)	288 (78.00)	42 (11.40)	5 (1.40)	2 (0.50)	3.93	0.55	มาก
46. ท่านได้รับการ ดูแลอย่างดี เช่น ค่าชดเชย และเงิน สนับสนุนจาก องค์กร เมื่อท่าน เกิดอุบัติเหตุจาก การปฏิบัติงาน	17 (4.60)	308 (83.50)	40 (10.80)	4 (1.10)	0 (0.00)	3.92	0.44	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.89</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.17 พบว่าพนักงานไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงในงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.89$   
S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก  
คือ องค์กรทำให้ท่านรู้สึกมั่นคง และไม่กังวลกับการถูกไล่ออกจากงาน ( $\bar{x} = 3.93$  S.D. = 0.55)  
ท่านได้รับการดูแลอย่างดี เช่น ค่าชดเชย และเงินสนับสนุนจากองค์กร เมื่อท่านเกิดอุบัติเหตุจากการ  
ปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.92$  S.D. = 0.44) และท่านรู้สึกว่าการมีการเติบโตอย่างมั่นคง และยั่งยืน  
( $\bar{x} = 3.82$  S.D. = 0.52) ตามลำดับ

#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ  
ในการปฏิบัติงาน โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 4.18 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญ  
และกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน	ระดับ					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
47. ท่านรู้สึกภูมิใจ ที่ได้ทำงานใน หน่วยงานของท่าน	147 (39.80)	215 (58.30)	6 (1.60)	1 (0.30)	0 (0.00)	4.38	0.53	มากที่สุด
48. ท่านพร้อม ทำงานตามที่ได้รับ มอบหมายอย่าง สุดความสามารถ	261 (71.10)	105 (28.60)	1 (0.30)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.71	0.46	มากที่สุด
49. ท่านมีการ นำเสนอถ่ายทอด ความรู้ให้แก่เพื่อน ร่วมงานเพื่อให้งาน สำเร็จ	65 (17.60)	270 (73.00)	35 (9.50)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.08	0.51	มาก
50. ท่านคิดอยู่ เสมอว่า ความสำเร็จของ หน่วยงานคือ ความสำเร็จของ ท่าน	107 (29.00)	247 (66.90)	15 (4.10)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.25	0.52	มากที่สุด
51. ท่านมี ความรู้สึกยินดีที่ จะทำงานอื่นที่ ได้รับมอบหมาย ถึงแม้ว่าจะ เป็น งานที่ไม่ได้อยู่ใน	25 (6.80)	285 (77.00)	60 (16.20)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.91	0.47	มาก

ความรับผิดชอบ ของท่าน			
<b>รวม</b>	<b>4.26</b>	<b>0.50</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.18 พบว่าพนักงานไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.26$  S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ท่านพร้อมทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถ ( $\bar{x} = 4.71$  S.D. = 0.46) ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในหน่วยงานของท่าน ( $\bar{x} = 4.38$  S.D. = 0.53) ท่านคิดอยู่เสมอว่าความสำเร็จของหน่วยงานคือความสำเร็จของท่าน ( $\bar{x} = 4.25$  S.D. = 0.52) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ท่านมีการนำเสนอถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จ ( $\bar{x} = 4.08$  S.D. = 0.51) และท่านมีความรู้สึกยินดีที่จะทำงานอื่นที่ได้รับมอบหมายถึงแม้ว่าจะเป็งานที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของท่าน ( $\bar{x} = 3.91$  S.D. = 0.47) ตามลำดับ

#### ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด(มหาชน)

การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของปัจจัยภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ และแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย และด้านความมั่นคงในงาน ที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด(มหาชน)

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม (ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน)			
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
	B	Standard Error (S.E.)	Beta	
ปัจจัยภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงาน				
(Constant)	0.688	0.226	-	0.003
1. ผู้นำแบบชี้แนะ	0.017	0.045	0.020	0.700
2. ผู้นำแบบสนับสนุน	0.027	0.041	0.035	0.507
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	0.054	0.047	0.064	0.248
4. ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ	0.104	0.045	0.117	0.021*
5. ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	0.144	0.053	0.138	0.007*
6. ด้านการยอมรับนับถือ	0.081	0.050	0.087	0.102
7. ด้านลักษณะของงานที่ทำ	0.022	0.055	0.021	0.696
8. ด้านความรับผิดชอบ	-0.007	0.045	-0.008	0.882
9. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	0.104	0.047	0.117	0.029*
10. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	0.009	0.040	0.012	0.025*
11. ด้านนโยบายและการบริหาร	0.006	0.041	0.008	0.879
12. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร	0.136	0.040	0.175	< 0.001*
13. ด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย	0.111	0.037	0.136	0.003*
14. ด้านความมั่นคงในงาน	0.061	0.039	0.081	0.115

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.19 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของปัจจัยภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ และแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านนโยบาย

และการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย และ ด้านความมั่นคงในงาน ที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) เพื่อทดสอบสมมติฐาน 1-14

ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ( $\beta = 0.117$  S.E = 0.045  $p < 0.05$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 4

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ( $\beta = 0.138$  S.E = 0.053  $p < 0.05$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 5

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ( $\beta = 0.117$  S.E = 0.047  $p < 0.05$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 9

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ( $\beta = 0.012$  S.E = 0.025  $p < 0.05$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 10

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ( $\beta = 0.175$  S.E = 0.040  $p < 0.05$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 12

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย ( $\beta = 0.136$  S.E = 0.037  $p < 0.05$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 13

## ส่วนที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังตาราง 4.20

ตารางที่ 4.20 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

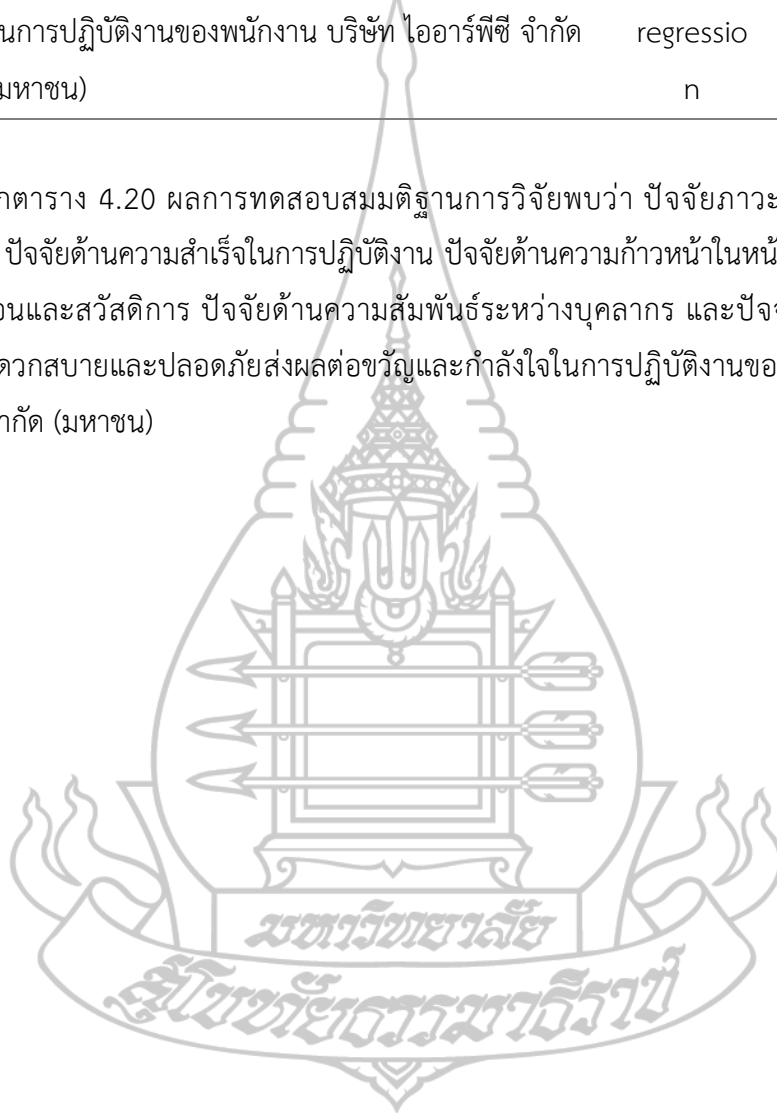
ลำดับที่	สมมติฐาน	สถิติที่ใช้	Sig.	ผลการทดสอบ
1	ปัจจัยภาวะผู้นำแบบชี้เป้าส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)	Multiple regression n	0.700	ปฏิเสธสมมติฐาน
2	ปัจจัยภาวะผู้นำแบบสนับสนุนส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)	Multiple regression n	0.507	ปฏิเสธสมมติฐาน



3	ปัจจัยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)	Multiple regression	0.248	ปฏิเสธสมมติฐาน
4	ปัจจัยภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ พนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)	Multiple regression	0.021	ยอมรับสมมติฐาน
5	ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)	Multiple regression	0.007	ยอมรับสมมติฐาน
6	ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)	Multiple regression	0.102	ปฏิเสธสมมติฐาน
7	ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำให้ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)	Multiple regression	0.696	ปฏิเสธสมมติฐาน
8	ปัจจัยด้านความรับผิดชอบส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)	Multiple regression	0.882	ปฏิเสธสมมติฐาน
9	ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)	Multiple regression	0.029	ยอมรับสมมติฐาน
10	ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)	Multiple regression	0.025	ยอมรับสมมติฐาน
11	ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)	Multiple regression	0.879	ปฏิเสธสมมติฐาน
12	ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)	Multiple regression	<0.001	ยอมรับสมมติฐาน

13	ปัจจัยด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)	Multiple regression	0.003	ยอมรับ สมมติฐาน
14	ปัจจัยด้านความมั่นคงในงานส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)	Multiple regression	0.115	ปฏิเสธ สมมติฐาน

จากตาราง 4.20 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และปัจจัยด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัยส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
4. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)

ประชากร ที่กำหนดในการศึกษาในครั้งนี้คือ พนักงานของบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถาม จากประชากรที่ใช้ศึกษาคือ พนักงานในบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด ที่มีอายุระหว่าง 20 – 60 ปี จำนวน 4378 คน

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ใช้วิธีของ Taro Yamane (1967) ณ ระดับความเชื่อมั่น 95% และระดับความคลาดเคลื่อน 5% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 370 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม (ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล) ได้แก่ อายุ เพศ การศึกษา สถานภาพครอบครัว รายได้ต่อเดือน จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ เป็นแบบสอบถาม และกำหนดรูปแบบของแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 12 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านเงินเดือน

ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ปัจจัยด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน เป็นแบบสอบถามและกำหนดรูปแบบของแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 34 ข้อ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สร้างแบบสอบถามและกำหนดรูปแบบของแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended-question)

## 1. สรุปการวิจัย

จากการการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) จำนวน 370 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 41 – 50 ปี สถานภาพสมรส จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 60,000 บาทขึ้นไป **ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำ**

พนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบชี้แนะ และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ หัวหน้าของท่านสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ รองลงมา คือ หัวหน้าของท่านมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และหัวหน้าของท่านมีการวางแผนกำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ล่วงหน้าและปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ ตามลำดับ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ หัวหน้าของท่านมีการปฏิบัติระหว่างผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค รองลงมา คือ หัวหน้าของท่านทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจและไว้วางใจในการทำงาน และหัวหน้าของท่านทราบถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน ตามลำดับ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ หัวหน้าของท่านยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน ก่อนการตัดสินใจ รองลงมา คือ หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ และหัวหน้าของท่านมีการประชุมปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับงานอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ หัวหน้าของท่านได้มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของตนเองบ่อยๆ รองลงมา คือ หัวหน้าของท่านมีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้น

ขึ้นอย่างต่อเนื่อง และหัวหน้าของท่านมีการทำงานไม่เน้นกฎระเบียบวิธีการ แต่เน้นผลสำเร็จในการทำงาน ตามลำดับ

### **ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน**

พนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ด้านที่มีค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความมั่นคงในงาน และด้านนโยบายและการบริหาร ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องและรวดเร็ว รองลงมา คือ ท่านได้แสดงความคิดเห็น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแสดงศักยภาพในการทำงาน ท่านมีความสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ด้านการยอมรับนับถือ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ หน่วยงานที่ท่านสังกัด เห็นว่าท่านเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน ยอมรับในความรู้ความสามารถของท่าน และท่านมีโอกาสดำเนินการแก้ไขปัญหาของหน่วยงานตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านได้รับการยอมรับจากบุคลากรของหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ด้านลักษณะของงานที่ทำ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ปริมาณงานที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และท่านพอใจกับช่วงเวลาทำงานและช่วงอิสระจากงานในแต่ละวัน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ งานที่หน่วยงานท่านรับผิดชอบมีปริมาณสมดุลกับจำนวนบุคลากร ด้านความรับผิดชอบ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ หากมีปัญหาในการทำงานท่านมักจะแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี รองลงมา คือ ท่านมีความรู้สึกดีเมื่อได้รับโอกาสจากผู้บริหารให้เป็นผู้ดำเนินการทำงานที่สำคัญ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีโอกาสดำเนินการมอบหมายให้ทำงานที่ต้องใช้ความสามารถและความรับผิดชอบมากขึ้น ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ท่านได้รับความรู้ทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติในส่วนงานที่ท่านรับผิดชอบ รองลงมา คือ ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนในระยะเวลาที่เหมาะสม และงานที่ท่านรับผิดชอบในปัจจุบัน ช่วยเอื้อต่อความก้าวหน้าของตัวท่านเองในอนาคต ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานให้การสนับสนุนบุคลากรในด้านการศึกษาและการอบรม สัมมนาตามความเหมาะสม ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลที่ท่านได้รับเหมาะสม รองลงมา คือ รายได้ที่ท่านได้รับเพียงพอกับรายจ่ายที่จำเป็นต่อ

การดำรงชีพ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ รายได้ที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่านที่สำคัญ ด้านนโยบายและการบริหาร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ การจัดแบ่งสายงานในหน่วยงานท่านเป็นไปอย่างชัดเจน รองลงมา คือ นโยบายและแผนงานที่ต้องปฏิบัติและรับผิดชอบมีความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านพอใจกับลักษณะของการบริหารของหน่วยงานของท่าน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ เพื่อนร่วมงานให้ร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อหารือร่วมกันในการแก้ปัญหา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านรู้สึกว่เพื่อนร่วมงานสามารถแนะนำการทำงานให้กับท่านได้ดี ด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ สภาพแวดล้อมในที่ทำงานของท่าน เช่น แสงสว่างและอุณหภูมิ เหมาะสมที่จะทำให้ท่านทำงานได้อย่างสะดวกสบาย รองลงมา คือ สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย และมีอุปกรณ์ป้องกันอันตรายให้กับพนักงาน แก้ปัญหา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สถานที่ทำงานของท่านมีการวางแผนรับมือกับภัยพิบัติเพื่อให้เกิดความปลอดภัยกับพนักงาน ด้านความมั่นคงในงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ องค์กรทำให้ท่านรู้สึกมั่นคง และไม่กังวลกับการถูกไล่ออกจากงาน รองลงมา คือ ท่านได้รับการดูแลอย่างดี เช่น ค่าชดเชย และเงินสนับสนุนจากองค์กร เมื่อท่านเกิดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านรู้สึกว่องค์กรมีการเติบโตอย่างมั่นคง และยั่งยืน

### **ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน**

พนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ท่านพร้อมทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถ รองลงมา คือ ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในหน่วยงานของท่าน ท่านคิดอยู่เสมอว่าความสำเร็จของหน่วยงานคือความสำเร็จของท่าน และท่านมีการนำเสนอถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีความรู้สึกยินดีที่จะทำงานอื่นที่ได้รับมอบหมายถึงแม้ว่าจะเป็งานที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของท่าน

### **การวิเคราะห์ปัจจัยอิทธิพลเพื่อทดสอบสมมติฐาน** สรุปผลได้ดังนี้

1. ปัจจัยภาวะผู้นำแบบชี้แนะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ไม่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
2. ปัจจัยภาวะผู้นำแบบสนับสนุนส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ไม่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)







บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)

13. ปัจจัยด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัยส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัยส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)

14. ปัจจัยด้านความมั่นคงในงานส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน ไม่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)

### ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

พนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ เรื่องผลตอบแทนที่เป็นธรรม อยากมีรายได้เพิ่มเนื่องจากค่าครองชีพเพิ่มขึ้น เรื่องโบนัส

ด้านนโยบายและการบริหาร โดยอยากให้มีการใช้นโยบายมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ข้อเสนอแนะต่างๆ ขอให้ผู้บริหารจะเห็นชอบตามความเหมาะสม

ด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย บรรยากาศสถานที่โดยรอบ รวมถึงเพื่อนร่วมองค์กรไม่มีปัญหาความขัดแย้ง

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร โดยเมื่อเราทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสมบูรณ์หัวหน้าควรพูดชื่นชมและให้กำลังใจลูกน้องเพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจ การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นเรื่องของความรู้สึก ความพึงพอใจ ความสบายใจ มีความหวังในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมั่นคง ไร้ภาวะความขัดแย้ง มีการชี้แจงในทุกเรื่องที่มีเรื่องดีๆ และปัญหา

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ควรได้รับโอกาสในการเติบโตในอาชีพเท่าเทียมกันให้มากขึ้น

## 2. อภิปรายผล

วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทดสอบปัจจัยในที่ทำงานที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) สามารถอภิปรายผลการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ไม่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ

พนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) เนื่องจากผู้บริหารมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจ มีความกระตือรือร้น และเห็นคุณค่าของเป้าหมายของงาน ไม่เพียงพอก็ให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งไม่สอดคล้องกับ Bass and Avolio (1994) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงดลใจ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสาร เพื่อให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำ ที่มีต่อผู้ตามและองค์การด้วยการสร้างแรงดลใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ

**2. ปัจจัยภาวะผู้นำแบบสนับสนุน** ไม่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) หากผู้บริหารปล่อยให้พนักงานตัดสินใจในการทำงานอย่างอิสระ เมื่อพนักงานทำงานผิดพลาดก็ไม่มีตำหนิ ปล่อยให้แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ทำให้พนักงานรู้สึกโดดเดี่ยว ไม่ได้รับการสนับสนุนและการตอบสนองที่มากพอ ซึ่งไม่สอดคล้องกับ ทองใบ สุดชาติ (2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีลักษณะดังนี้ ทำให้งานและสภาพแวดล้อมของงานเป็นที่พึงพอใจของบุคคล ปฏิบัติกับทุกกลุ่มเสมอภาคกัน เป็นมิตรกับบุคลากรและทำตัวให้เป็นผู้ที่หาตัวได้ง่าย และแสดงให้เห็นความสำคัญในสถานภาพการสร้างทีมที่ดีและการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้ดี

**3. ปัจจัยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม** ไม่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) เนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน แต่ไม่ได้คำนึงถึงวิธีที่จะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่แท้จริง พนักงานจึงมีส่วนร่วมมากขึ้นแต่ระดับขวัญกำลังใจยังคงเท่าเดิม ซึ่งไม่สอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์สูงและมุ่งมั่นต่ำ ดังนั้น ภาวะผู้นำที่ใช้ คือ มุ่งสนับสนุนการเติบโตและการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ด้วยการพัฒนาทักษะการแนะแนว และการปฏิบัติงาน เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกับพนักงาน มีการใช้ข้อมูลและมีการใช้การสื่อสารเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน

**4. ปัจจัยภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ** ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) เนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงพฤติกรรมให้พนักงานเห็นว่าผู้บริหารต้องการผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายขององค์กร มีการกระตุ้นให้พนักงานมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ มีความเชื่อมั่นและให้ความสำคัญต่อพนักงาน ยึดผลสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด จะช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบให้ให้ประสบความสำเร็จตามที่ผู้บริหารปรารถนา สอดคล้องกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (High Standard of Excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชา จะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวรรณ เทพประสิทธิ์ (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมายของผู้บริหารกับประสิทธิผล ของโรงเรียน ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมายของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านภาวะผู้นำการมุ่งความสำเร็จ ของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

#### 5. ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการ

ปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) เนื่องจากการที่พนักงานสามารถแก้ไข ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้ด้วยตนเอง มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแสดงศักยภาพในการทำงาน ได้รับความสะดวกสบายในการทำงานอย่างเต็มที่ ได้รับการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัดและครบถ้วน รวมทั้งสภาพแวดล้อมในองค์กรช่วยส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์ พิณิจสารภิมย์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานสายการบิน อาร์แอร์ไลน์ ผลการวิจัยปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน พบว่า พนักงานสายการบิน อาร์แอร์ไลน์ ให้ความสำคัญปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงานมากที่สุดเฉพาะ 2 ลำดับแรก คือ สภาพแวดล้อมในองค์กรช่วยส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และได้รับการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัดและครบถ้วน ดังนั้นบริษัทควรปรับปรุงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ดีและสวยงาม อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุกิจ ยะโกะ (2564) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัย กรณีศึกษา บริษัท ก ก่อสร้าง การ์ด จำกัด พบว่า ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัย กรณีศึกษา บริษัท ก ก่อสร้าง การ์ด จำกัด ด้านความสำเร็จในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าแต่ละข้ออยู่ในระดับมากทั้งหมดสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ท่านสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ครบถ้วน ท่านมีความพอใจกับความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของท่าน และท่านสามารถใช้ความรู้ความสามารถของท่านแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติหน้าที่ได้ ตามลำดับ

#### 6. ด้านการยอมรับนับถือ ไม่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ

พนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) เนื่องจากหน่วยงานในบริษัทส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานผลิตและสนับสนุนการผลิต ลักษณะการปฏิบัติจะเป็นในส่วนการผลิตซึ่งปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน แม้ทางบริษัทจะมีกิจกรรมเพื่อเพิ่มผลผลิต แต่พนักงานส่วนใหญ่ในส่วนการผลิตไม่ได้มีโอกาสเข้าร่วม ทำให้ระดับของขวัญกำลังใจของพนักงานยังคงเท่าเดิม ซึ่งไม่สอดคล้องกับ พิมพ์ พิณิจสารภิมย์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานสาย

การบินอาร์แอร์ไลน์ ผลการวิจัยปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ พบว่า พนักงานสายการบิน อาร์แอร์ไลน์ ให้ความสำคัญปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ มากที่สุดเฉพาะ 2 ลำดับแรก คือ บริษัทมีการยกย่องชมเชยให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้มีการทำงานอย่างเหมาะสม และการได้รับมอบหมายงานให้เป็นตัวแทนองค์กรไปปฏิบัติหน้าที่หรือเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานอื่น ดังนั้น บริษัทควรปรับปรุงโดยการเพิ่มการให้รางวัล หรืออาจจะเป็นคำชมเชยในการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

**7. ด้านลักษณะของงานที่ทำ** ไม่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) เนื่องจากในบริษัทมีงานเวียนงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้หลายหน้าที่ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้ไม่ตรงกับงานที่ถนัดหรืองานที่สามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด แต่พนักงานสามารถทำงานได้ดีเช่นกันซึ่งไม่สอดคล้องกับ รุ่งทิศา บุญเนตร, นลินี ทองประเสริฐ และกิติมา จึงสุวดี (2021) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอดอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า การได้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรเนื่องจากงานที่ได้ปฏิบัติมีเกียรติและศักดิ์ศรี งานที่ได้ปฏิบัติเป็นงานที่ ถนัดตรงกับความรู้ความสามารถ มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานและมีความสุข จึงส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจพนักงานเป็นอย่างมาก เพื่อให้ได้การยอมรับนับถือจากหัวหน้างานและองค์กร

**8. ด้านความรับผิดชอบ** ไม่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่จะปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นงานประจำ ซึ่งเป็นงานในลักษณะที่ปฏิบัติตามขั้นตอนเป็นปกติ สามารถปฏิบัติได้โดยไม่มีข้อผิดพลาด ผู้บริหารเพียงแต่คอยย้ำเตือนเรื่องความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ทำให้ระดับขวัญกำลังใจยังคงเท่าเดิม ซึ่งไม่สอดคล้องกับ อนุตร์ พูลพัฒนา (2554) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า การได้รับความไว้วางใจที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วงมีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร เนื่องจากเมื่อผู้บริหารได้มอบหมายงานให้ปฏิบัติด้วยความไว้วางใจในศักยภาพของพนักงาน จะเห็นได้ว่าพนักงานจะปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้นจนงานสำเร็จ การได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารจึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน

**9. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน** ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) เนื่องจากการที่พนักงานได้รับโอกาสหรือได้ส่งเสริมความรู้โดยการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน เพื่อใช้ในการพัฒนาตนเอง รวมถึงการได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมให้พนักงานผู้ปฏิบัติ ทุกระดับสามารถได้รับตำแหน่งที่สูงกว่าได้ตามลำดับ และได้รับการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของสุชาติ นิลผาย

(2014) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เทศบาลตำบล ในอำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาพบว่า โอกาสก้าวหน้าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร เนื่องจากผู้บริหารได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตน ในการแก้ไขปัญหาทางงานในตำแหน่งของตนเองด้วย โดยเฉพาะเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบของงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นการพัฒนาทักษะด้านวิชาชีพ ทักษะด้านความรู้ และทักษะด้านเทคนิค ซึ่งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีประสบการณ์ที่ดีในอนาคต และพร้อมที่จะได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

#### 10. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ

พนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) เนื่องจากพนักงานได้รับเงินรายได้ที่เพียงพอต่อการเลี้ยงชีพและค่าตอบแทนอื่นๆ เช่น เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่ทางบริษัทช่วยสมทบให้ ค่าล่วงเวลากรณีทำงานนอกเวลาปกติ รวมถึงสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลที่เหมาะสมต่อการเข้ารับการรักษาที่ได้มาตรฐาน ทำให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีและพร้อมทุ่มเททำงานให้บริษัท สอดคล้องกับ ประภาพร ธรรมจรณ์และธีระวัฒน์ มอนโรสง (2565) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่าปัจจัยด้านเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือน และ สวัสดิการที่ได้รับ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เงินเดือนของครูที่ได้รับนั้นมีความเพียงพอต่อการดำรงชีวิต การเลื่อนขั้นเงินเดือนในเปอร์เซ็นต์ที่เหมาะสมและมีความยุติธรรม รวมทั้งสวัสดิการอื่นๆ อาทิ บ้านพักครู ค่ารักษาพยาบาลที่ได้รับมีความเหมาะสม

#### 11. ด้านนโยบายและการบริหาร ไม่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ

พนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) เนื่องจากนโยบายในการบริหารถูกกำหนดมาจากผู้บริหาร พนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แม้จะมีบางนโยบายที่ทำให้การปฏิบัติงานมีความยากลำบากมากขึ้น แต่พนักงานก็ยินดีที่จะปฏิบัติตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความเรียบร้อย ซึ่งไม่สอดคล้องกับ ประภาพร ธรรมจรณ์และธีระวัฒน์ มอนโรสง (2565) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่าปัจจัยด้านนโยบายการบริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูและบุคลากรในสถานศึกษา ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และวางแผนการปฏิบัติร่วมกัน มีการกระจายอำนาจภาระงานตามความสามารถของบุคคล อีกทั้งมีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ

#### 12. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) เนื่องจากปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงานในบริษัท การมีความเป็นมิตร ก่อให้เกิดความไว้วางใจ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพึ่งพาอาศัยกัน การแนะนำงานสอนงานกัน และการประสานงานกันของแต่ละฝ่ายงาน



เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของน้องนุช นิลแก้ว (2019) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินเขตเพชรบุรี ผลการศึกษาพบว่า การมีเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร เนื่องจากการที่มีเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ เพื่อนร่วมงานมีความเคารพนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน ผู้ร่วมงานคอยให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จในหน่วยงาน ทำให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น จนบรรลุเป้าหมาย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของมนัสวิน ศิริเวช (2020) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรีศึกษากรณี การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ผลการศึกษาพบว่า การมีเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร เนื่องจากความเข้ากันได้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยในการทำงาน เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้สามารถเข้ากันได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน ปรึกษากันได้ เป็นกันเองคอยช่วยเหลือกันตลอดทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ

### 13. ด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย ส่งผลต่อขวัญและ

กำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั่วไปในการทำงาน เช่น แสงสว่าง เสียง อุณหภูมิ อากาศหรือปริมาณสารเคมีที่เหมาะสมที่ทำให้พนักงานทำงานได้อย่างปลอดภัย มีเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆที่ใช้ในการทำงานที่มีครบพร้อม เพียงพอ และปลอดภัยสำหรับการทำงาน และยังรวมถึงเรื่องสุขลักษณะที่ดี สะอาด ปลอดภัยเชื้อโรคจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ด้วยความรู้สึกลดภัย และมีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กนก พงษ์จินดา, นิวัฒน์ วิจิตรกุลสวัสดิ์และอัจฉรา หล่อตระกูล (2024) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเขตบางกะปิ พบว่าหน่วยงานที่ต้องการสร้างขวัญและกำลังใจ ควรส่งเสริมสภาพการทำงานที่ดี โดยสร้างความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและสร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงาน เพื่อให้รู้สึกว่าการงานของตนเองมีความสำคัญและมีค่า มีโอกาสในการพัฒนาและเติบโตในองค์กร มีโอกาสได้รับการยกย่องนับถือและเกิดความก้าวหน้าในงาน เป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพัฒนา พุ่มศรีภักดิ์ และอภิชาติ พานสุวรรณ (2023) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐการ สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า ความปลอดภัยในการทำงานมีผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร เนื่องจากสำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นสถานที่ทำงานที่มีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน โดยมีการจัดพนักงานรักษาความปลอดภัยตลอด 24 ชั่วโมง และยังมี การจัดสภาพแวดล้อม แสงสว่าง อุณหภูมิที่ดีต่อสุขอนามัย และปราศจากมลพิษและสิ่งรบกวนต่างๆ สิ่งเหล่านี้จึงส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

#### 14. ด้านความมั่นคงในงาน ไม่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ

พนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีอายุงาน 20-30 ปี ซึ่งมีรายได้และสวัสดิการที่ได้รับจากบริษัทในระดับที่ดี บริษัททำธุรกิจประเภทปิโตรเคมี แม้บริษัทจะเผชิญภาวะเศรษฐกิจในช่วง แต่พนักงานเข้าใจในวงจรของธุรกิจเป็นอย่างดี พนักงานจึงมีระดับขวัญกำลังใจยังเท่าเดิม ซึ่งไม่สอดคล้องกับ รัฐวิวรรณ์ เรื่องสุวรรณ (2560) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในงาน: เปรียบเทียบระหว่างพนักงานสัญญาจ้างและพนักงานประจำของ บริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียมแห่งหนึ่ง พบว่า พนักงานประจำมีขวัญกำลังใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง สามารถวิเคราะห์ได้ว่า พนักงานสัญญาจ้างรับรู้ว่า ตนได้รับการให้คุณค่าจากบริษัทฯ และตนมีคุณค่าต่อบริษัทฯ ต่ำกว่าพนักงานประจำ มีการรับรู้ทิศทางขององค์กร และกระบวนการที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายได้ไม่ชัดเจนเท่ากับพนักงานประจำ ตลอดจนมีลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลระหว่างเพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศการทำงานภายในบริษัทฯ ไม่ราบรื่นเท่ากับพนักงานประจำ โดยพนักงานสัญญาจ้างจะได้รับสวัสดิการขั้นพื้นฐานตามที่กฎหมายกำหนดหรือมากกว่าเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ในขณะที่พนักงานประจำจะได้รับสวัสดิการอย่างเต็มที่ เช่น การรักษาพยาบาล พนักงานสัญญาจ้างจะถูกจำกัดวงเงินในการรักษาแต่ละครั้ง และจำกัดจำนวนครั้งต่อปี ในขณะที่พนักงานประจำสามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ตามจริงและไม่จำกัดโรงพยาบาล ตลอดจนสวัสดิการอื่นๆ ที่พนักงานประจำจะได้มากกว่า ไม่ว่าจะเป็นกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สิทธิในการสมัครเข้าสหกรณ์ และเงินช่วยเหลือดอกเบี้ยสินเชื่อบ้าน เป็นต้น

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีข้อเสนอแนะเพื่อยกระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ดังนี้

1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจด้านนี้ด้วยการที่ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ และ เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ และสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร
2. ด้านนโยบายและการบริหาร ควรกำหนดแนวทางหรือนโยบายในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจอย่างชัดเจน และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เช่น การพิจารณาให้รางวัล หรือสิ่งตอบแทนอื่น ๆ นอกจากเงินเดือน และการสร้างความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี รวมทั้งการชี้แจง



นโยบายและการบริหาร หรือทิศทางขององค์การเพื่อให้บุคลากรทราบและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

3. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงาน การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงานในด้านต่าง ๆ เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อหรือได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง พิจารณาตามความรู้ความสามารถ และมีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ส่งเสริมยกย่องเชิดชูบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เพื่อที่จะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

4. ด้านสภาพการทำงาน การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสมเพียงพอต่อความต้องการ และมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ทันสมัยเพื่อให้บุคลากรได้รับความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานก็จะทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานและมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

5. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ควรเป็นไปในทิศทางที่ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจเหมาะสมสอดคล้องกับค่าครองชีพและสภาพการณ์ในปัจจุบัน จัดสวัสดิการรถรับส่ง เพื่อลดค่าใช้จ่ายให้กับบุคลากร

6. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานควรมีการจัดสัมมนาและศึกษาดูงาน หรือมีกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรได้มีการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ทำให้การประสานงานกันได้อย่างดี ทำให้งานสำเร็จลุล่วงและทำให้อยากทำงานร่วมกัน ทำงานเป็นทีมมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน





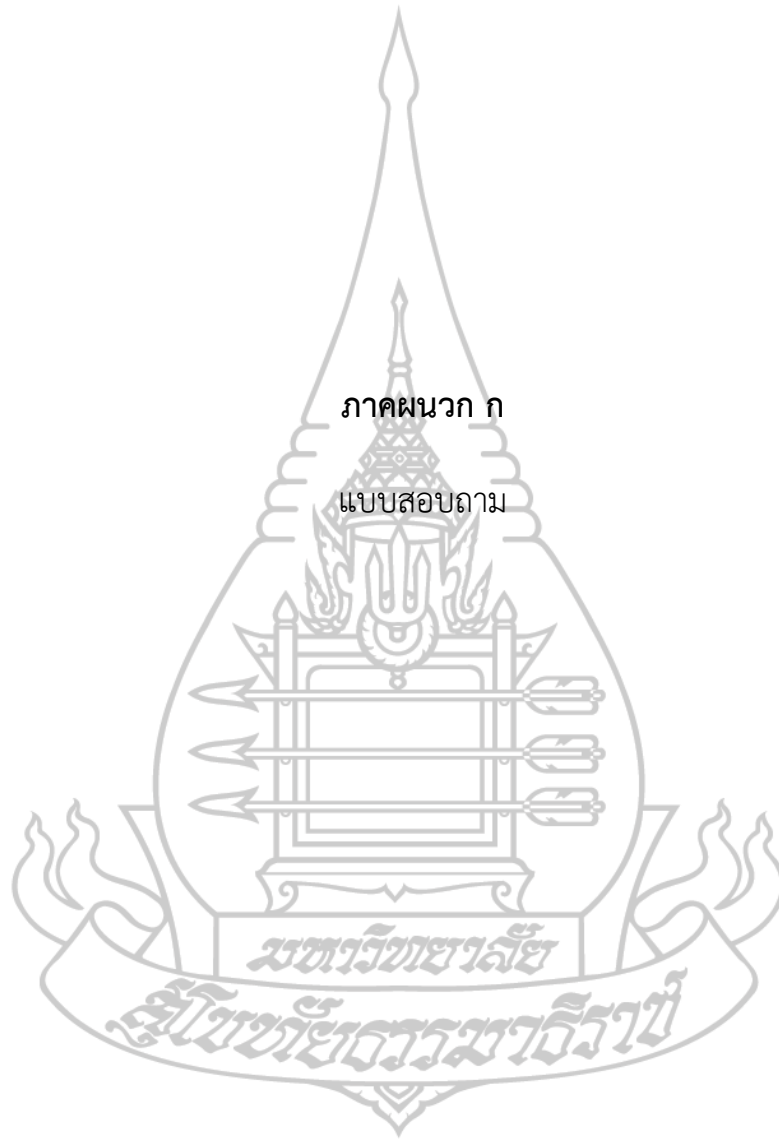
## บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุด. (2550). ภาวะผู้นำ Leadership (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: พี.เค.อินเตอร์พริ้นท์.
- กฤษฎา ปาวงศ์. (2549). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มุกดาหาร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชนันดา โชติแดง. (2550). ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี. วิทยานิพนธ์, วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชาญณรงค์ จิตรธรรมา. (2545). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการตำรวจ  
ระดับชั้นประทวนฝ่ายปฏิบัติการท่าเรือ กองตำรวจน้ำ. วิทยานิพนธ์การศึกษา  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์. (2555). ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ  
พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่. สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.
- เบญจมาภรณ์ สอนวัฒนา. (2561). ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.  
วิทยานิพนธ์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรรธรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการ  
ปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สมุทรสงคราม. วิทยานิพนธ์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นฤมล เพ็ญสิริวรรณ. (2561). ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด.  
สืบค้นจาก [https://so03.tci-](https://so03.tci-thaijo.org/index.php/human/article/download/164672/143246/637584)  
[thaijo.org/index.php/human/article/download/164672/143246/637584](https://so03.tci-thaijo.org/index.php/human/article/download/164672/143246/637584)
- ดร.ชื่นอารมณ จันทิมาชัยอมร. (2560). ภาวะผู้นำและการจัดการเปลี่ยนแปลง (พิมพ์ครั้งที่1).  
กรุงเทพฯ : บริษัทน้ำทิพย์ ทัวร์ จำกัด.
- Hrodthai. (2565). ภาวะผู้นำ Leadership. สืบค้นจาก [https://www.hrodthai.com/single-](https://www.hrodthai.com/single-post/ภาวะผู้นำ-leadership)  
[post/ภาวะผู้นำ-leadership](https://www.hrodthai.com/single-post/ภาวะผู้นำ-leadership)
- Human soft. (2023) ภาวะผู้นำสำคัญอย่างไรและ ควรมีทักษะอะไรบ้าง.  
สืบค้นจาก <https://www.humansoft.co.th/th/blog/leadership-skills>

- ประภาพร ธรรมรจน และธีระวัฒน์ มอนไธสง. (2023). ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก. สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ชาญสิทธิ์ วารี, กำธร ชีพชัยอิสสระ และสุชาดา อินทรกำแหง ณ ราชสีมา. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง นครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์, รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐแนวใหม่, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- เอี่ยมเดือน แก้วสว่าง, เพ็ญศรี ฉิรินัง, สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญและอุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ. (2021). คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรสู่ความผูกพันต่อองค์กร : ความสัมพันธ์ที่มีอยู่จริงในบริบทของคนทำงาน. หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- วิชุดา จิวประพันธ์. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). สาขาวิชาการประกอบการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ยศวัจน์ ผดุงผลชัยสาร และสมชาย คุ่มผล. (2558). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน, มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- ฐิติวรรณ เรืองสุวรรณ. (2560). ขวัญกำลังใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในงาน : เปรียบเทียบระหว่างพนักงานสัญญาจ้างและพนักงานประจำของ บริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียมแห่งหนึ่ง. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เกียรติคุณ พลเยี่ยม. (2556). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด. หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- นันทณี ชิตเขียน และอรไท ชั่วเจริญ. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมทางหลวง. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิมพ์า พินิจสารภิมย์. ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานสายการบินแอร์ไลน์. สถาบันพัฒนาบุคลากรการบิน.
- สุกิจ ยะโกะ. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัย กรณีศึกษา บริษัท ก ก้องกังวาล การ์ด จำกัด. รัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วารี อัสวเสนาและธานี เภาฉาย. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ

บุคคลากรสายสนับสนุน : คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามธิบดี. รัฐประศาสนศาสตร์  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

- อนุตร์ พูลพัฒนา. (2554). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ บริษัทมาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเนนท์  
(ประเทศไทย) จำกัด. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุชาดา นิลผาย. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เทศบาลตำบล  
ในอำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สมบัติ ปัญญาจิรพงศ์. (2556). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลชั้นประทวน พลทหาร  
และอาสาสมัครในพื้นที่ปฏิบัติงานของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด.  
วิทยานิพนธ์, บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- เรวัต อุบลรัตน์. (2551). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายวิทยาการสื่อสาร  
กรมสื่อสารทหารเรือ กองทัพเรือ. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พีริศร เปื้องเวทย์. (2549). ขวัญและกำลังใจของข้าราชการชั้นประทวนและลูกจ้างที่มีผลต่อการ  
ปฏิบัติหน้าที่ : โรงเรียนสื่อสารทหารเรือ. วิทยานิพนธ์, ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธวัชชัย พักเทพ. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรม  
เสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. วิทยานิพนธ์, ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธนชัย จิตต์จำนงค์, ไพศาล สรรสรวิสุทธิ์ และพิสิษฐ์ จอมบุญเรือง. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและ  
กำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานตาลี บริษัท  
อุตสาหกรรมการบิน จำกัด จังหวัดนครสวรรค์. รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมาธิราช

เลขที่

--	--	--

## แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ผู้ทำการวิจัยขอขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่อง  หน้าคำตอบที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

1) ชาย

2) หญิง

3) อื่นๆ

2. ช่วงอายุ

1) น้อยกว่า 30 ปี

2) 31 - 40 ปี

3) 41 - 50 ปี

3) มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

1) โสด

2) สมรส

3) หม้าย/หย่าร้าง / แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

1) ต่ำกว่าปริญญาตรี

2) ปริญญาตรี

3) ปริญญาโท

4) สูงกว่าปริญญาโท

5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

1) ต่ำกว่า 30,000 บาท

2) ตั้งแต่ 30,001- 45,000 บาท

3) ตั้งแต่ 45,001- 60,000 บาท

4) มากกว่า 60,000 บาทขึ้นไป



**ตอนที่ 2 : ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว

โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้ว เห็นด้วยมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้ว เห็นด้วยมาก

คะแนน 3 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้ว เห็นด้วยปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้ว เห็นด้วยน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้ว เห็นด้วยน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ผู้นำแบบชี้แนะ</b>					
1. หัวหน้าของท่านมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
2. หัวหน้าของท่านสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้					
3. หัวหน้าของท่านมีการวางแผน กำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ล่วงหน้า และปฏิบัติตามที่กำหนดไว้					
<b>ผู้นำแบบสนับสนุน</b>					
4. หัวหน้าของท่านทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจและไว้วางใจในการทำงาน					
5. หัวหน้าของท่านมีการปฏิบัติระหว่างผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค					
6. หัวหน้าของท่านทราบถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน					
<b>ผู้นำแบบมีส่วนร่วม</b>					
7. หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ					

ภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ผู้นำแบบมีส่วนร่วม</b>					
8. หัวหน้าของท่านยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมการ ก่อนการตัดสินใจ					
9. หัวหน้าของท่านมีการประชุมปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับงานอย่างสม่ำเสมอ					
<b>ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ</b>					
10. หัวหน้าของท่านมีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
11. หัวหน้าของท่านได้มอบหมายงานที่ทำทหายความสามารถของตนเองบ่อยๆ					
12. หัวหน้าของท่านมีการทำงานไม่เน้นกฎระเบียบวิธีการ แต่เน้นผลสำเร็จในการทำงาน					



**ตอนที่ 3 : ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว

โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้ว เห็นด้วยมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้ว เห็นด้วยมาก

คะแนน 3 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้ว เห็นด้วยปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้ว เห็นด้วยน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้ว เห็นด้วยน้อยที่สุด

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน</b>					
13. ท่านมีความสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้					
14. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องและรวดเร็ว					
15. ท่านได้แสดงความคิดเห็น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแสดงศักยภาพในการทำงาน					
16. ท่านมีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
<b>2. ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ</b>					
17. ท่านได้รับการยอมรับจากบุคลากรของหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน					
18. หน่วยงานที่ท่านสังกัด เห็นว่าท่านเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ					
19. ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน ยอมรับในความรู้ความสามารถของท่าน					
20. ท่านมีโอกาสดำเนินการแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>3. ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ</b>					
21. งานที่หน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบมีปริมาณสมดุลกับจำนวนบุคลากร					
22. ปริมาณงานที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน					
23. ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน					
24. ท่านพอใจกับช่วงเวลาทำงานและช่วงอิสระจากงานในแต่ละวัน					
<b>4. ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ</b>					
25. ท่านมีโอกาสได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ต้องใช้ความสามารถและความรับผิดชอบมากขึ้น					
26. หากมีปัญหาในการทำงานท่านมักจะแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี					
27. ท่านมีความรู้สึกดีเมื่อได้รับโอกาสจากผู้บริหารให้เป็นผู้ดำเนินการทำงานที่สำคัญ					
<b>5. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</b>					
28. หน่วยงานให้การสนับสนุนบุคลากรในด้านการศึกษาและการอบรม สัมมนาตามความเหมาะสม					
29. ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนในระยะเวลาที่เหมาะสม					
30. งานที่ท่านรับผิดชอบในปัจจุบัน ช่วยเอื้อต่อความก้าวหน้าของตัวท่านเองในอนาคต					
31. ท่านได้รับความรู้ทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติในส่วนงานที่ท่านรับผิดชอบ					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>6. ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ</b>					
32. รายได้ที่ท่านได้รับเพียงพอกับรายจ่ายที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ					
33. สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลที่ท่านได้รับเหมาะสม					
34. รายได้ที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน					
<b>7. ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร</b>					
35. การจัดแบ่งสายงานในหน่วยงานท่านเป็นไปอย่างชัดเจน					
36. นโยบายและแผนงานที่ต้องปฏิบัติและรับผิดชอบมีความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้					
37. ท่านพอใจกับลักษณะของการบริหารของหน่วยงานของท่าน					
<b>8. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร</b>					
38. ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อหารือร่วมกันในการแก้ปัญหา					
39. เพื่อนร่วมงานให้ร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี					
40. ท่านรู้สึกว่เพื่อนร่วมงานสามารถแนะนำการทำงานให้กับท่านได้ดี					



ตอนที่ 4 คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน</b>					
47. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในหน่วยงานของท่าน					
48. ท่านพร้อมทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถ					
49. ท่านมีการนำเสนอถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จ					
50. ท่านคิดอยู่เสมอว่าความสำเร็จของหน่วยงานคือความสำเร็จของท่าน					
51. ท่านมีความรู้สึกยินดีที่จะทำงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย ถึงแม้ว่าจะเป็นงานที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของท่าน					

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

.....

.....

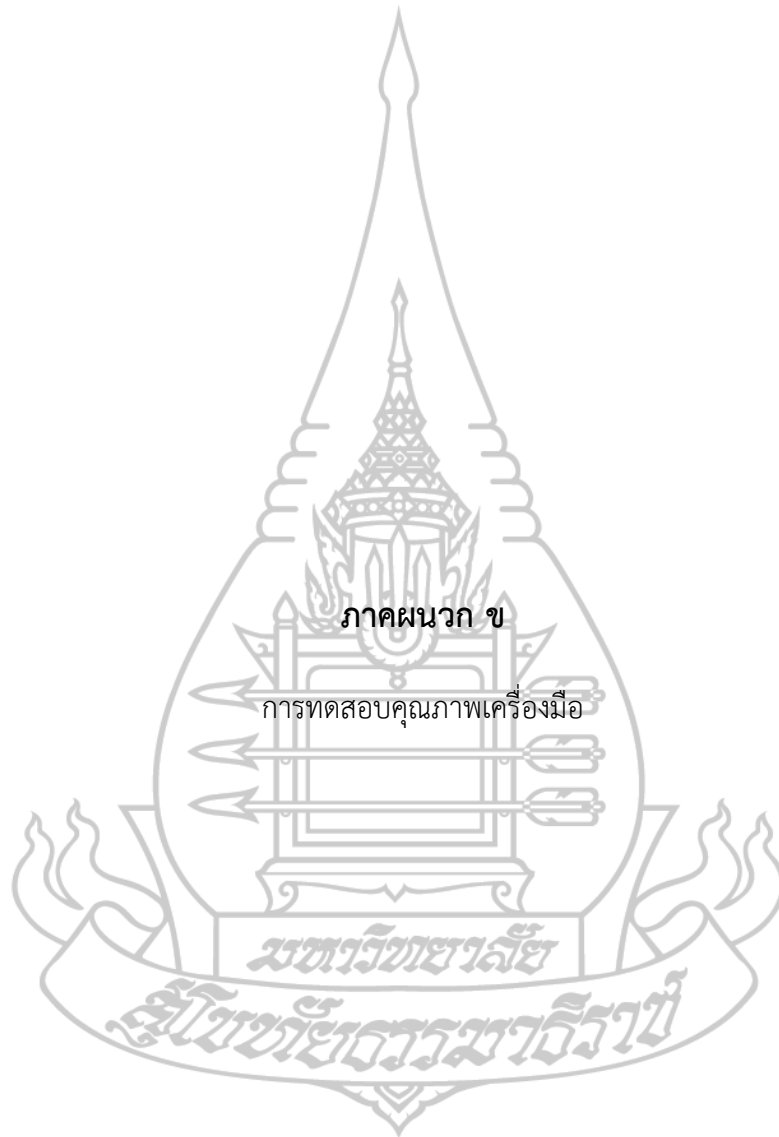
.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม





### การตรวจสอบหาค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

การตรวจสอบหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ในแบบสอบถามซึ่งได้มีการให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ได้ทำการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามสามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่สามารถวัดได้ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

จากนั้นจึงนำผลคะแนนที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาเพื่อปรับปรุงข้อคำถามโดยการหาค่า IOC จากสูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดยกำหนดให้ IOC = ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

R = คะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละท่านของข้อคำถาม

N = จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดที่ได้ให้คะแนนของข้อคำถาม

#### เกณฑ์การประมวลผล

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 ข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงสามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.50 ข้อคำถามนั้นไม่มีความเที่ยงตรง ไม่สามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

ตารางการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา  
เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด

ข้อคำถาม	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม คะแนน	ค่า IOC	ผลการ ตรวจ สอบ
	ท่านที่	ท่านที่	ท่านที่			
	1	2	3			
<b>ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม</b>						
1. เพศ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2. อายุ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3. สถานภาพ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4. ระดับการศึกษาสูงสุด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5. รายได้ต่อเดือน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>ตอนที่ 2 : ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำ</b>						
1. ปัจจัยภาวะผู้นำแบบชี้แนะ						
1.1 หัวหน้าของท่านมีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
1.2 หัวหน้าของท่านสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
1.3 หัวหน้าของท่านมีการวางแผนกำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ล่วงหน้า และปฏิบัติตามที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2. ปัจจัยภาวะผู้นำแบบสนับสนุน						
2.1 หัวหน้าของท่านทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจและไว้วางใจในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2.2 หัวหน้าของท่านมีการปฏิบัติระหว่างผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

2.3 หัวหน้าของท่านทราบถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>3. ปัจจัยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม</b>						
3.1 หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3.2 หัวหน้าของท่านยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมการ ก่อนการตัดสินใจ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3.3 หัวหน้าของท่านมีการประชุมปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>4. ปัจจัยภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ</b>						
4.1 หัวหน้าของท่านมีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4.2 หัวหน้าของท่านได้มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของตนเองบ่อยๆ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4.3 หัวหน้าของท่านมีการทำงานไม่เน้นกฎระเบียบวิธีการ แต่เน้นผลสำเร็จในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>ตอนที่ 3 : ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน</b>						
<b>1. ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน</b>						
1.1 ท่านมีความสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
1.2 ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องและรวดเร็ว	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
1.3 ท่านได้แสดงความคิดเห็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแสดงศักยภาพในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

1.4 ท่านมีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
<b>2. ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ</b>						
2.1 ท่านได้รับการยอมรับจากบุคลากรของหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2.2 หน่วยงานที่ท่านสังกัด เห็นว่าท่านเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2.3 ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน ยอมรับในความรู้ความสามารถของท่าน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2.4 ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
<b>3. ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ</b>						
3.1 งานที่หน่วยงานท่านรับผิดชอบมีปริมาณสมดุลกับจำนวนบุคลากร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3.2 ปริมาณงานที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3.3 ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3.4 ท่านพอใจกับช่วงเวลาทำงานและช่วงอิสระจากงานในแต่ละวัน	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
<b>4. ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ</b>						
4.1 ท่านมีโอกาสได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ต้องใช้ความสามารถและความรับผิดชอบมากขึ้น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

4.2 หากมีปัญหาในการทำงานท่านมักจะแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
4.3 ท่านมีความรู้สึกดีเมื่อได้รับโอกาสจากผู้บริหารให้เป็นผู้ดำเนินการทำงานที่สำคัญ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>5. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</b>						
5.1 หน่วยงานให้การสนับสนุนบุคลากรในด้านการศึกษาและการอบรม สัมมนาตามความเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5.2 ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนในระยะเวลาที่เหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5.3 งานที่ท่านรับผิดชอบในปัจจุบันช่วยเอื้อต่อความก้าวหน้าของตัวเองในอนาคต	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5.4 ท่านได้รับความรู้ทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติในส่วนงานที่ท่านรับผิดชอบ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>6. ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ</b>						
6.1 รายได้ที่ท่านได้รับเพียงพอกับรายจ่ายที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6.2 สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลที่ท่านได้รับเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6.3 รายได้ที่ท่านได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>7. ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร</b>						
7.1 การจัดแบ่งสายงานในหน่วยงานท่านเป็นไปอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

7.2 นโยบายและแผนงานที่ต้องปฏิบัติ และรับผิดชอบมีความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7.3 ท่านพอใจกับลักษณะของการบริหารของหน่วยงานของท่าน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>8. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร</b>						
8.1 ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อหารือร่วมกันในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8.2 เพื่อนร่วมงานให้ร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8.3 ท่านรู้สึกว่เพื่อนร่วมงานสามารถแนะนำการทำงานให้กับท่านได้ดี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>9. ปัจจัยด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบายและปลอดภัย</b>						
9.1 สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย และมีอุปกรณ์ป้องกันอันตรายให้กับพนักงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9.2 สภาพแวดล้อมในที่ทำงานของท่าน เช่น แสงสว่างและอุณหภูมิเหมาะสมที่จะทำให้ท่านทำงานได้อย่างสะดวกสบาย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9.3 สถานที่ทำงานของท่านมีการวางแผนรับมือกับภัยพิบัติเพื่อให้เกิดความปลอดภัยกับพนักงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>10. ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน</b>						
10.1 ท่านรู้สึกว่องค์กรมีการเติบโตอย่างมั่นคง และยั่งยืน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้



10.2 องค์การทำให้ท่านรู้สึกมั่นคงและไม่กังวลกับการถูกไล่ออกจากงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
10.4 ท่านได้รับการดูแลอย่างดี เช่น ค่าชดเชย และเงินสนับสนุนจากองค์การ เมื่อท่านเกิดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>ตอนที่ 4 คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน</b>						
1.1 ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในหน่วยงานของท่าน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
1.2 ท่านพร้อมทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
1.3 ท่านมีการนำเสนอถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
1.4 ท่านคิดอยู่เสมอว่าความสำเร็จของหน่วยงานคือความสำเร็จของท่าน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
1.5 ท่านมีความรู้สึกยินดีที่จะทำงานอื่นที่ได้รับมอบหมายถึงแม้ว่าจะเป็นงานที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของท่าน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ภาคผนวก ค

การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ



## 1. การทดสอบความคาดเคลื่อน

โดยความคาดเคลื่อนต้องมีค่าเฉลี่ยเท่ากับศูนย์ จากการทดสอบพบว่า ค่า Standardized Residual เท่ากับ 0.000

### → T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Standardized Residual	370	.0000000	.98084638	.05099178

One-Sample Test							
Test Value = 0							
	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
Standardized Residual	.000	369	.500	1.000	.00000000	-.1002709	.1002709

One-Sample Effect Sizes					
		Standardizer <sup>a</sup>	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
Standardized Residual	Cohen's d	.98084638	.000	-.102	.102
	Hedges' correction	.98284561	.000	-.102	.102

a. The denominator used in estimating the effect sizes.  
Cohen's d uses the sample standard deviation.  
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

## 2. การทดสอบความคลาดเคลื่อนที่ต้องเป็นอิสระต่อกัน (No Auto correlation)

ตัวแปรอิสระต้องเป็นข้อมูลที่ไม่มีความสัมพันธ์ภายในตัวเอง หรือที่เรียกว่า การไม่เกิด Autocorrelation โดยใช้ค่า Durbin-Watson ในการทดสอบว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ภายในตัวเองหรือไม่ โดยมีเกณฑ์ในการวัดค่า Durbin-Watson ดังนี้

มีค่าอยู่ในช่วง 1.5 – 2.5 แสดงว่ามีความเป็นอิสระ

มีค่าอยู่ในช่วง 2.6 – 4.0 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางลบ

มีค่าอยู่ในช่วง 0 – 1.4 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก

ทั้งนี้ถ้าค่า Durbin-Watson มีค่าน้อยกว่า 1.5 และมากกว่า 2.5 แสดงว่าเกิด Autocorrelation หรือตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ภายในตัวเอง ซึ่งจะทำให้การคำนวณในสมการการวิเคราะห์ความถดถอยพหุเชิงเส้นมีปัญหา

ตารางที่ 3.21 ตารางแสดงค่า Durbin-Watson รายข้อ

ตัวแปรอิสระ	Durbin-Watson
<b>ปัจจัยภาวะผู้นำ</b>	
ผู้นำแบบชี้หน้า	1.912
ผู้นำแบบสนับสนุน	1.912
ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	2.017
ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ	1.939
<b>ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</b>	
ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	1.884
ด้านการยอมรับนับถือ	1.852
ด้านลักษณะของงานที่ทำ	1.919
ด้านความรับผิดชอบ	1.960
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	1.913
ด้านเงินเดือน	2.091
ด้านนโยบายและการบริหาร	2.008
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร	1.995
ด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบาย และปลอดภัย	1.974
ด้านความมั่นคงในงาน	1.831

จากการพิจารณาค่า Durbin - Watson ในตารางพบว่า ค่า Durbin - Watson อยู่ระหว่าง 1.5 - 2.5 แสดงว่าตัวแปรอิสระที่นำมาใช้ในการทดสอบไม่มีความสัมพันธ์ภายในตัวเอง

### 3. การทดสอบสหสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างปัจจัยสาเหตุ (Multicollinearity)

ตัวแปรอิสระแต่ละตัวต้องเป็นอิสระกัน โดยการตรวจสอบเงื่อนไขนี้จะตรวจสอบโดยการใช้ค่าสถิติ Tolerance และ ค่า Variance Inflation Factor (VIF) ถ้าหากค่า Tolerance ของตัวแปร เข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแปรเป็นอิสระจากกัน แต่ถ้าค่าใกล้ ศูนย์แสดงว่าเกิดปัญหา Multicollinearity และ ค่า Variance Inflation Factor หากมีค่าใกล้ 10 มากแสดงว่าระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระในสมการการวิเคราะห์ความถดถอยพหุเชิงเส้นมีมาก นั่นคือ เกิดปัญหา

Multicollinearity และจากการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระพบว่าค่า Tolerance และ Variance Inflation Factor มีค่าดังนี้

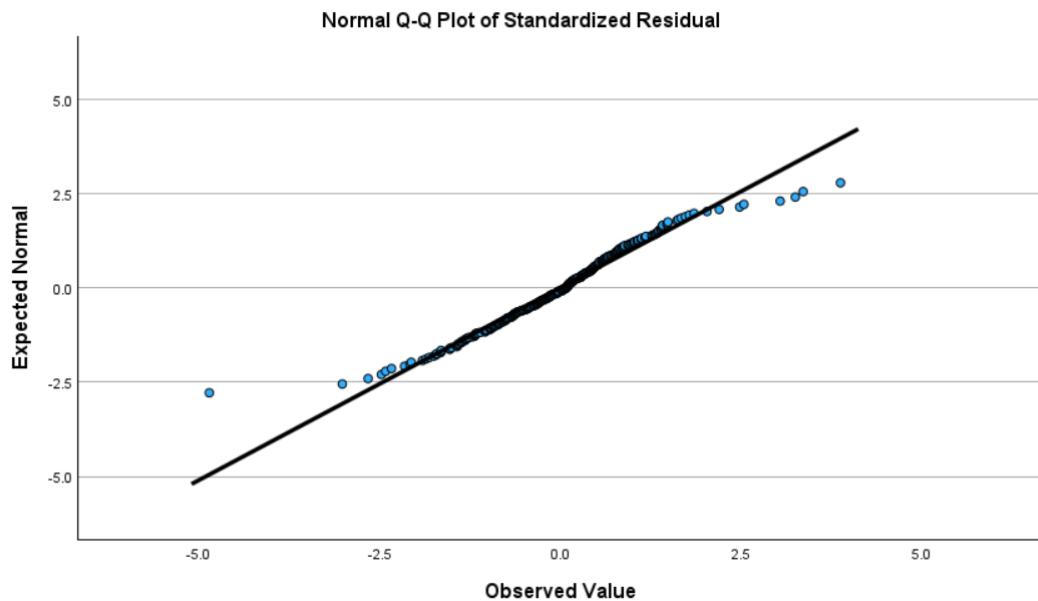
ตารางที่ 3.22 ตารางแสดงค่า Tolerance และ VIF รายข้อ

ตัวแปรอิสระ	Tolerance	VIF
<b>ปัจจัยภาวะผู้นำ</b>		
ผู้นำแบบชี้แนะ	0.581	1.721
ผู้นำแบบสนับสนุน	0.543	1.840
ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	0.504	1.984
ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ	0.606	1.650
<b>ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</b>		
ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	0.600	1.665
ด้านการยอมรับนับถือ	0.546	1.830
ด้านลักษณะของงานที่ทำ	0.522	1.915
ด้านความรับผิดชอบ	0.672	1.487
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	0.542	1.843
ด้านเงินเดือน	0.533	1.875
ด้านนโยบายและการบริหาร	0.613	1.632
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร	0.581	1.712
ด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบาย และปลอดภัย	0.755	1.324
ด้านความมั่นคงในงาน	0.590	1.694

พบว่าค่าสถิติ Tolerance ของตัวแปรไม่มีค่าใกล้ศูนย์ 0 และ มีค่า Variance Inflation Factor มีค่าน้อยกว่า 10 ทุกตัว ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีระดับ ความสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน เป็นตัวแปรที่อิสระต่อกัน ซึ่งถือว่าระดับความสัมพันธ์ของตัวแปร อิสระทุกตัวไม่ก่อให้เกิด Multicollinearity

#### 4. การตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear Relationship)

เป็นการตรวจสอบตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามโดยใช้ Curve Estimate หรือ Significant จากตาราง ANOVA จากการสร้างแผนภาพการกระจายของข้อมูลกราฟ Normal P-P Plot of Standardized Residual ของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน พบว่ามีแนวโน้มเป็นเส้นตรง



ภาพที่ 3 กราฟแสดงการทดสอบการแจกแจงแบบปกติของตัวแปรอิสระ

#### 5. การทดสอบความแปรปรวนคงที่ (Homoscedasticity)

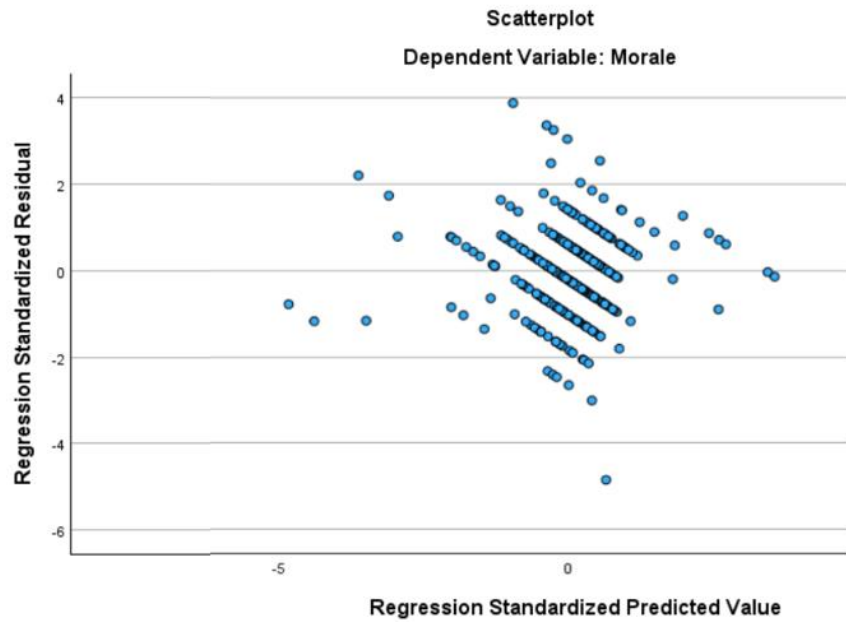
เพื่อทดสอบว่าค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ โดยพิจารณาแผนภาพการกระจาย Scatter Plot หากค่าความคลาดเคลื่อนเปลี่ยนแปลงใกล้ศูนย์ หรือมีการเปลี่ยนแปลงในช่วงแคบ แสดงว่า ค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการพยากรณ์นั้นเป็นค่าคงที่

3.1 ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วมและผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ

ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านเงินเดือน ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ปัจจัยด้านสภาพการทำงานที่สะดวกสบาย และปลอดภัย ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน

3.2 ตัวแปรตามคือ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

Charts



ภาพที่ 4 แผนภาพการกระจาย Scatterplot ของตัวแปรอิสระ





## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อสกุล	นายวิญญู สุขเกษม
วัน เดือน ปี เกิด	13 ธันวาคม พ.ศ. 2529
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	1 ซอยรังสิต-ปทุมธานี 14 ซอย 4 ตำบล ประชาธิปัตย์ อำเภอ ธัญบุรี จังหวัด ปทุมธานี 12130
ประวัติการศึกษา	วท.บ. (เคมีอุตสาหกรรม) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปี 2553
ประวัติการทำงาน	บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ตำแหน่ง นักเคมี

