

# ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22<sup>1</sup>

## EMPLOYEE MORALE AT BANGKOK AREA REVENUE OFFICE 22

ลีนา สุโรมาน<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ(1)เพื่อศึกษาสถานภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 (2) เพื่อศึกษาความแตกต่างของสถานภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) เพื่อศึกษาปัจจัยในที่ทำงานที่มีผลต่อสถานภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 ผลการศึกษาพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันมีสถานภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่ กรุงเทพมหานคร 22 โดยรวมไม่แตกต่างกัน และปัจจัยในที่ทำงานที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความปลอดภัยในการทำงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

**คำสำคัญ:** ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน, บุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22

### Abstract

The objectives of this research were to 1.) Study morale level of the employees at Bangkok Area Revenue Office 22 2.) Study morale level of different demographic groups of employees at Bangkok Area Revenue Office 22 3.) Study factors affecting employee morale at Bangkok Area Revenue Office 22. Findings showed that the level of employee morale at Bangkok Area Revenue Office 22 was high. The hypothetical test found that overall there was no difference in the morale levels of different demographic groups of employees at Bangkok Area Revenue Office 22. Factors which most affected employee morale at the

---

<sup>1</sup> บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22

<sup>2</sup> นิสิตปริญญาโท โครงการทวิปริญญาโท หลักสูตรทวิปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

statistic significance of 0.05 were acceptance and respect, workplace safety, and workplace environment.

**Keywords:** Employee Morale, Bangkok Area Revenue Office 22

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อสังคมและประเทศชาติประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ประเทศนั้นก็就会有ความมั่นคงและมั่นคงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ อาจเกิดจากหลายๆ ปัจจัยประกอบกัน หากแต่ขวัญและกำลังใจก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน การสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดแก่บุคลากรในองค์กรให้มีขวัญและกำลังใจดีจะทำให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานใด ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 สังกัดกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง รับผิดชอบดูแลการจัดเก็บภาษีในท้องที่เขตบางรัก ปัจจุบันบุคลากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 ประกอบไปด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว รวมทั้งสิ้น 246 คน ทำหน้าที่ให้บริการด้านภาษีแก่ประชาชนทั่วไป และผู้ประกอบการในท้องที่รับผิดชอบเขตบางรัก ในส่วนของบุคลากรจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีความพร้อมที่ดีต่อการบริการ ประกอบกับกรมสรรพากร มีนโยบายเปิดด้วยยุทธศาสตร์ D2RIVE (Digital Transformation, Data Analytics, Revenue Collection, Innovation, Values, และ Efficiency) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการจัดเก็บให้ทันสมัย รวดเร็ว และเป็นธรรม โดยสรรพากรเร่งผลักดันการเพิ่มประสิทธิภาพ พัฒนาทรัพยากรบุคคล ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปรับปรุงระบบงาน โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อช่วยลดระยะเวลาการทำงานและทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การบริหารงานเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปตามยุทธศาสตร์ D2RIVE

โดยทั่วไปรูปแบบการทำงานในภาครัฐ จะมีลักษณะเป็นงานประจำ (Operations activities) เป็นงานที่มีกิจกรรมที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องเหมือนเดิมทุกวันไม่มีที่สิ้นสุด ทำให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย ส่งผลให้เกิดการโยกย้ายงาน การโอนย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่นหรือการลาออก ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าปัจจัยมูลเหตุที่สำคัญของภาวะผูกพัน (Commitment) อันส่งผลให้มีการโยกย้าย โอนย้ายไปหน่วยงานอื่นหรือการลาออกของบุคลากรดังกล่าว เกิดจากขวัญและกำลังใจของบุคลากรเป็นสำคัญ

ดังนั้น ผู้วิจัยเล็งเห็นว่าขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรงและสามารถบ่งชี้ได้ว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่เพียงใด หากขวัญและกำลังใจดีจะส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอย่างไร ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรกรุงเทพมหานคร 22 ถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการ

ปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้เป็นแนวทางในการพัฒนาคน พัฒนางาน ให้เกิดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การต่อไป

คำถามในการวิจัย

1. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 อยู่ในสถานภาพใด

2. บุคลากรที่มีความแตกต่างทางด้านปัจจัยส่วนบุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันหรือไม่

3. ปัจจัยในที่ทำงานมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือไม่  
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ผู้วิจัยจึงได้กำหนด วัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสถานภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่ กรุงเทพมหานคร 22

2. เพื่อศึกษาความแตกต่างของสถานภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงาน สรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

3. เพื่อศึกษาปัจจัยในที่ทำงานที่มีผลต่อสถานภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของขวัญและกำลังใจ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจไว้ ดังนี้

ไนโกร (Negro, 1968, p. 383) ให้คำนิยามขวัญและกำลังใจ คือ ความรู้สึก ทำที่หรือพฤติกรรมของกลุ่มคนที่ร่วมแรงร่วมใจกัน ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อท้อ ไม่หยุดยั้งเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 138) ให้ความหมายของขวัญว่า หมายถึงสถานการณ์ทางจิตใจที่ แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวังความกล้า ความเชื่อมั่น ขวัญเป็น ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม คนที่มีขวัญดี จึงสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจทำตามกฎข้อบังคับของหน่วยงานพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เป็นผลดีกับ องค์การ ขวัญไม่ตีพบได้จากความท้อแท้ เบื่อหน่าย ขาดความเต็มใจที่จะทำงาน ขาดงานไม่รับผิดชอบงาน

องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจ

กิลเมอร์ (Gilmer, 1975, pp. 380-384 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, 2545 : 141-142) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีผลทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัย (Security) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) สถานที่ทำงานและ

การจัดการ (Company and Management) ค่าจ้างหรือรายได้ (Wages) ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) การนิเทศงาน (Supervision) ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) การสื่อสาร (Communication) สภาพการทำงาน (Working Condition) ผลประโยชน์ตอบแทน (Benefits)

#### ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

เดวิส (Davis. 1967 : 59) ได้กล่าวว่า สมาชิกในองค์กรการที่มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงจะมีความสนใจเชื่อมั่นศรัทธาในองค์กรการ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชา มีการเสียสละและทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความรวดเร็วและเต็มใจ เข้าพบปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ผลสำเร็จในงานมีปริมาณสูงและมีคุณภาพ ข้อพิพาทขัดแย้งมีน้อย มีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์กรการ มีความเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชา แต่ถ้าสมาชิกในองค์กรการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ พฤติกรรมที่แสดงออกจะไม่ชอบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ไม่มีความเชื่อมั่นในองค์กรการ รู้สึกว่าเหวี่ยงทอดทิ้งไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่รู้สึกท้อใจในการทำงาน

#### วิธีการวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

พูลสุข สังข์รุ่ง (2546 : 161-163) กล่าวว่า การวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้แก่การวัดในสิ่งดังต่อไปนี้ ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การขาดงานหรือลางานต่าง ๆ ของคนในองค์กรการ การลาออกจากงานหรือขอยกย้ายงาน คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ การกรอกแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบสภาพขวัญของการทำงานโดยทั่วไป การสัมภาษณ์เป็นวิธีที่อาจได้คำตอบที่แปลความหมายได้ชัดเจนกว่าแบบสอบถาม

#### ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจ

Herzberg, Synderman and Mausner (1959 : 240) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่สิ่งดังต่อไปนี้ ลักษณะท่าทางและบทบาทของหัวหน้าที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ การเข้ากันได้กับผู้ร่วมงานได้ ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและประสิทธิผลขององค์กรการ ความพึงพอใจต่อสภาพเศรษฐกิจและบำเหน็จรางวัล สุขภาพทางด้านร่างกาย และจิตใจที่สัมพันธ์กัน

เดวิส (Davis. 1967: 102) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานประกอบด้วย สภาพการปฏิบัติงาน ความเพียงพอของรายได้ ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความมั่นคงปลอดภัยสถานภาพทางสังคม และการยอมรับนับถือ การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน การอุทิศตน ความพึงพอใจในหน่วยงาน ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด สภาพความพอใจในงาน ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่กับความรับผิดชอบ ความเป็นธรรมของหน่วยงาน และสวัสดิการของหน่วยงาน

#### วิธีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 113) กล่าวถึงวิธีการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญในการทำงานจึงมีความสำคัญมาก และมีวิธีการดังนี้ สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน วางมาตรฐานเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของงาน เงินเดือนค่าจ้าง ความพึงพอใจในงานที่ทำ ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ความสัมพันธ์ระหว่าง

ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ การมีสวัสดิการที่ดีหรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ สภาพแวดล้อมในการทำงานดี

## 2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยในที่ทำงาน

การจูงใจบางครั้งอาจเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ หากผู้บริหารต้องการให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร การจูงใจหากมาถูกเวลาอาจทำให้บุคคลมีความมานะ อุทิศสาคะ ใช้ความพยายามในระดับสูง ซึ่งในเวลาปกติอาจจะแค่ทำตามหน้าที่เท่านั้น การจูงใจก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ช่วยเสริมสร้างขวัญให้มีพลังทางบวกมากยิ่งขึ้น

ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Abraham Maslow

ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการเป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีชื่อเสียงมากที่สุดของ Abraham Maslow (1943 อ้างใน สุวรรณิ แสงมหาชัย 2560 : 98-99) Maslow ได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า มนุษย์มีลำดับขั้นของความต้องการ 5 ประการ มีดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ (physiological needs) เช่นความต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย ความต้องการทางเพศ ความต้องการทางด้านร่างกายต่าง ๆ
2. ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) เช่นความปลอดภัยจากอันตรายและภัยคุกคามต่าง ๆ รวมถึงปลอดภัยจากการทำร้ายร่างกายและต้องการมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เป็นต้น
3. ความต้องการความรักและสังคม (social needs) คือความต้องการที่จะได้รับความรัก มิตรภาพ และเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและสังคม เช่นการมีครอบครัว กลุ่มเพื่อน เป็นต้น
4. ความต้องการชื่อเสียงเกียรติภูมิ (esteem needs) คือต้องการที่จะมีเกียรติและได้รับการยกย่องในสังคม การได้รับการยอมรับและกล่าวขวัญถึงจากบุคคลอื่น
5. ความต้องการเข้าถึงความเป็นตัวตนของตนเองอย่างแท้จริง หรือการประจักษ์ตน (self-actualization) ความต้องการในขั้นนี้คือความต้องการที่จะบรรลุจุดสูงสุดในความสามารถและศักยภาพของตนเอง

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Frederick Herzberg

ทฤษฎีสองปัจจัย หรือที่เรียกว่าทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัย แบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541 : 112)

1. ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation factor) หมายถึงแรงจูงใจในการทำงานทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ได้แก่ การยกย่อง การเลื่อนตำแหน่ง การให้โอกาสพัฒนาศักยภาพ การให้ความมั่นคง การให้ความใส่ใจ
2. ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factor) ปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ ไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจโดยตรง ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน อัตราค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y) ของ McGregor

Douglas McGregor (1960 อ้างใน สุวรรณีย์ แสงมหาชัย, 2560 : 100) ได้เสนอมุมมองเกี่ยวกับมนุษย์ที่แตกต่างกันสองแนวทาง ดังนี้

ทฤษฎี X ผู้บริหารเชื่อว่าโดยธรรมชาติแล้วพนักงานไม่ชอบทำงาน เกียจคร้านพยายามหลีกเลี่ยงงาน ขาดความทะเยอทะยาน ไม่ต้องการมีความรับผิดชอบ เห็นแก่ตัวไม่สนใจในความต้องการขององค์กร ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และต้องการที่จะถูกชี้นำหรือต้องการแม้แต่การถูกบีบบังคับให้ทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารก็จะต้องควบคุมงานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ทำงาน โดยต้องใช้วิธีการจูงใจแบบมีการให้รางวัลและมีการลงโทษ

ทฤษฎี Y จะมีมุมมองที่ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X โดยผู้บริหารเชื่อว่าโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ทุกคนแสวงหาความรับผิดชอบและต้องการทำงานให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ มอบหมายงานที่ท้าทายให้ จัดสภาพและวิธีการผลิตภายในองค์กรในลักษณะที่ทำให้พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการส่วนตัวของตนได้ดีที่สุดในขณะเดียวกันก็ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

### 3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

Milton (1981 อ้างใน ญัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2551 : 121) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่คณะในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกใช้ความพยายามในการทำกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามสถานการณ์ที่กำหนด

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

อาจกล่าวได้ว่าผู้นำหรือภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานของบุคลากร และความสำเร็จขององค์กร

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

การศึกษาความเป็นผู้นำตามแนวทางการศึกษาด้านพฤติกรรมผู้นำ หรือที่เรียกว่าทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำ มีจุดมุ่งหมายของการศึกษาแบบพฤติกรรมของผู้นำที่นำมาใช้ปฏิบัติ หรือแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้จะมีพฤติกรรมของผู้นำอยู่ 2 แบบ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งที่คนหรือมุ่งความสัมพันธ์ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ที่สำคัญ มีดังต่อไปนี้

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan studies) นักศึกษามหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชากับประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งได้ข้อสรุป 2 ประการ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542:437)

1. พฤติกรรมผู้นำ ซึ่งมุ่งที่คนหรือพนักงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ เน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลสนใจและเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่ง หรือ เน้นที่ผลผลิต หรือ งาน โดยจะมีพฤติกรรมตรงกันข้ามกับผู้นำที่เน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ เน้นที่การทำงาน เทคนิคต่างๆ ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

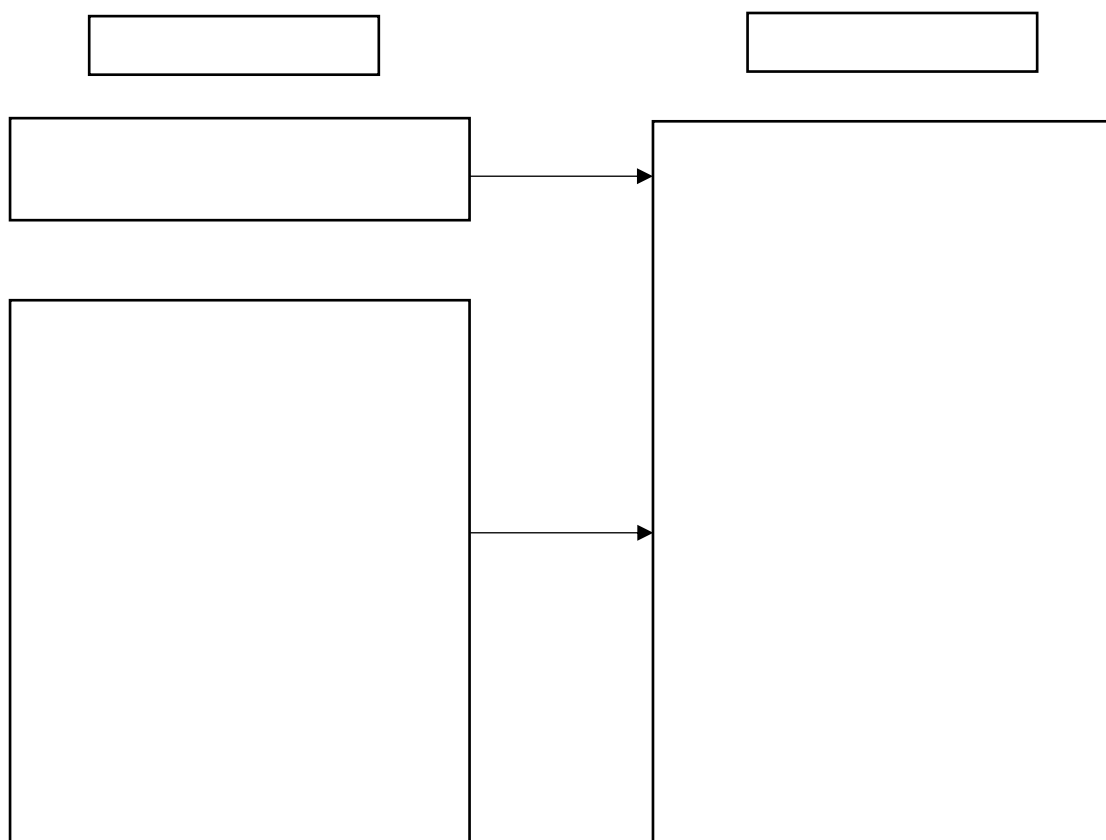
การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio State Studies) ได้มีการรวบรวมผลงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำเมื่อประมาณปลายปี 1940 พฤติกรรมผู้นำ มี 2 ลักษณะ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542:437)

1. ผู้นำที่มุ่งงาน หรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก เป็นลักษณะของผู้นำที่มุ่งการกำหนดความต้องการในงาน และการทำให้โปรแกรมการทำงานมีลักษณะชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มักจะมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง

2. ผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงาน เพื่อให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ เป็นลักษณะผู้นำที่มีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยซึ่งสามารถสรุป ได้ดังนี้



## ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22” โดยงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative Research) ใช้วิธีการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผ่านแบบสอบถาม (Questionnaire)

### 1. การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการและลูกจ้างชั่วคราวที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 จำนวน 246 คน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมดโดยใช้สูตรคำนวณหากลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมของ Taro Yamane (Yamane, 1967:580-581) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 153 ตัวอย่าง และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling)

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close-end Questionnaire) และแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended) โดยจำแนกแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลเป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยในที่ทำงานของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการวัดสถานภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22

สำหรับส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 สามารถแบ่งช่วงคะแนนออกเป็น 5 ระดับ เพื่อใช้ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่ใช้ในการวิเคราะห์ค่า ดังต่อไปนี้ คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 = มากที่สุด คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 = มาก คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 = ปานกลาง คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 = น้อย คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 = น้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม เป็นแบบสอบถามปลายเปิดแบบเติมคำตอบที่ถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมในเรื่องของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

### 3. การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยดำเนินการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามก่อนนำไปใช้งานจริง โดยนำร่างชุดแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องของข้อคำถามเพื่อความครอบคลุมเชิงเนื้อหาที่ต้องการศึกษา นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว มาทำการทดสอบ (Try Out) เพื่อทดสอบหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด จากนั้นนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรหาค่า สัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1951, pp. 297-334) โดยใช้



โปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์หาข้อมูลทางสถิติ ผลการทดสอบแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.903

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

หลักจากศึกษาค้นคว้า ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขและผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ดำเนินการเก็บข้อมูลจากบุคลากรกลุ่มตัวอย่างในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 จำนวน 153 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) จากทุกส่วนงาน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์คำนวณผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สำหรับการวิเคราะห์หาข้อมูลทางสถิติ

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่อจะอธิบายข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประเภทบุคลากร ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Means) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประเภทบุคลากร ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 เพื่ออธิบายค่าความแตกต่างระหว่างลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยใช้ค่าสถิติ t-test และวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) หากพบความแตกต่างจะใช้สูตรตามวิธี Least Significant Difference (LSD) และ สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

#### ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีสถานภาพโสด มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001-20,000 บาท ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ5ปี

##### 1. ผลการวิเคราะห์สถานภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

##### 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยในที่ทำงาน

พบว่าบุคลากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 เห็นว่าปัจจัยในที่ทำงานในภาพรวมนั้นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า (1) ด้านความเพียงพอของรายได้ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (2) ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ โดยรวมมีเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ยกเว้นท่านมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมศึกษาดูงานนอกสถานที่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (4) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (5) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (6) ด้านความ

ปลอดภัยในการทำงาน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (7) ด้านสภาพแวดล้อมทั่วไป โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (8) ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ยกเว้นสำนักงานมีความสะอาดเรียบร้อยและแสงสว่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

### 3. ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประเภทบุคลากร และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่างกันน่าจะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 ที่มี เพศ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่บุคลากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 ที่มี อายุ สถานภาพสมรส ประเภทบุคลากรที่แตกต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยในที่ทำงาน ได้แก่ ความเพียงพอของรายได้ ความก้าวหน้าในอาชีพ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความปลอดภัยในการทำงาน สภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีผลต่อสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยในที่ทำงานที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวม มากที่สุด คือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือและด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีค่ารองลงมาคือด้านความปลอดภัยในการทำงาน โดยสามารถร่วมกันอธิบายความเปลี่ยนแปลงของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 42.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### 4. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของบุคลากร

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เสนอแนะในเรื่อง การเลื่อนขั้นเงินเดือนควรพิจารณาจากผลงานและการให้ความร่วมมือกับกิจกรรมขององค์กร รองลงมาคือ ควรมีเงินประจำตำแหน่งหรือเงินค่าตอบแทนอื่น ๆ สำหรับพื้นที่ที่รับผิดชอบผู้เสียภาษีในกำกับจำนวนมาก

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะแนวทางจากผลการวิจัยเพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนางาน บำรุงขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 จากการศึกษาวิจัยพบว่า แม้ว่าผลการวิเคราะห์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่ก็ยังไม่ถึงระดับมากที่สุด ผู้บริหารควรมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากร ส่งผลให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมต้อนรับนโยบาย D2RIVE ของกรมสรรพากรต่อไป

1.2 จากผลการศึกษาวิจัยข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลแสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 ที่มีอายุ สถานภาพสมรส ประเภทบุคลากรที่แตกต่างกันมีขวัญและ

กำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน สรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 ควรปรับปรุงด้านการมอบหมายงาน ให้เหมาะสมกับประเภทของบุคลากร โดยพิจารณาจากประเภทของงาน ตามความยากง่ายและความซับซ้อนของงาน รวมทั้งปริมาณงานที่พอเหมาะสมกับคุณภาพของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดปริมาณงานค้าง

1.3 จากการศึกษาวิจัยข้อมูลปัจจัยในที่ทำงานของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 ในภาพรวมนั้นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านความเพียงพอของรายได้ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง สรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 ควรปรับปรุงด้านความเพียงพอของรายได้ เพื่อให้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินชีวิตประจำวันของบุคลากร หรือควรมีสวัสดิการที่พอกพอดำเนินชีวิตให้บุคลากรเพื่อลดการโยกย้าย การโอนย้าย กลับภูมิลำเนาและการลาออก เพราะค่าใช้จ่ายที่ไม่เพียงพอ

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงการบริหาร

2.1 ผู้บริหารควรพิจารณาปรับปรุงด้านความเพียงพอของรายได้ของบุคลากรให้เหมาะสม โดยเฉพาะด้านเงินเดือนที่ได้รับต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน อาจพิจารณาให้มีเงินประจำตำแหน่ง หรือเงินรางวัลสำหรับผู้ที่มีผลงานดีเด่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนควรพิจารณาจากผลงานเป็นหลัก

2.2 ผู้บริหารควรพิจารณาปรับปรุงด้านความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร โดยเฉพาะด้านโอกาสได้รับการฝึกอบรมดูงานนอกสถานที่เพื่อพัฒนาความรู้ สร้างประสบการณ์และองค์ความรู้ใหม่ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2.3 ผู้บริหารควรพิจารณาปรับปรุงด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในเรื่อง ผู้บังคับบัญชาควรมีการประเมินผลงานตามเนื้องานที่ได้รับมอบหมายและมีการแบ่งงานอย่างเป็นธรรม

2.4 ผู้บริหารควรพิจารณาปรับปรุงด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ควรมีการสอนงานให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ เพื่อไม่ให้ปริมาณงานเพิ่มขึ้น

## 3. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

3.1 การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นเพียงการศึกษาระดับขวัญและกำลังใจบุคลากรในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 เท่านั้น ซึ่งไม่ได้ครอบคลุมบุคลากรทั้งหมดของกรมสรรพากรแต่อย่างใด ดังนั้นหากต้องการข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่หลากหลายในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรขยายพื้นที่ทำการศึกษาวินิจฉัยให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

3.2 นอกจากขวัญและกำลังใจแล้วยังมีเรื่องความผูกพันกับองค์กรที่ทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีกับองค์กร ควรมีการดำเนินการศึกษาวินิจฉัยในเรื่องดังกล่าว และมีการวิจัยในเชิงลึก ทำให้ทราบถึงปัญหาในมิติอื่น ๆ เพื่อนำผลการศึกษาวินิจฉัยที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 4. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

4.1 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและชัดเจนมากยิ่งขึ้น ควรมีการศึกษาวินิจฉัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ถึงสถานภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานควบคู่กับการแจกแบบสอบถาม

4.2 ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ควรเก็บข้อมูลในช่วงก่อนการโยกย้ายจะทำให้ได้ข้อมูลจากบุคลากรกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานนานกว่าและ ส่งผลให้ผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยชัดเจนมากยิ่งขึ้น

4.3 สถิติ Linear Regression ถือเป็นพื้นฐานสำคัญของ Regression ทุกตัวในการทำงานจริงหากงานมีความซับซ้อนมากขึ้น Linear Regression อาจจะไม่ตอบโจทย์ ควรมีการศึกษา Regression ตัวอื่น ๆ เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมที่ดีในการทำวิจัยในอนาคต

## บรรณานุกรม

- ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี.พี.พี. จำกัด
- ธงชัย สันติวงษ์. (2542). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2541). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พลสุข สังข์รุ่ง. (2546). มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ. กรุงเทพฯ: พัทธอักษร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. (2541). พฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อีรพีมส์และไซเท็กซ์.
- สุวรรณี แสงมหาชัย. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2545). พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์(พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Cronbach, Lee J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, vol. 16, issue 3, 297-334
- Davis, Keith. (1967). Human relation at work. New York: McGraw-Hill.
- Gilmer, B. V. H. (1967). Applied Psychology. New York: McGraw-Hill.
- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard, & Synderman, Barbara B. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.
- Negro, P. (1995). Morale of Elementary School Teacher. New York: Happier and Row.
- Yamane, Taro. (1967). Statistics: An Introductory Analysis. 3rd edition. New York: Harper and Row Publication.