

Leadership Affecting The Work Morale of The Employees of Thailand Post Company Limited

Thonthorn Wanarunroj^{1*} Phawat Rujachan² and Krissana Janrueang²

¹Master of Public Administration Program Southeast Asia University, Thailand

²Southeast Asia University, Thailand

*Corresponding author. E-mail: L3igpong@hotmail.com

ABSTRACT

This study aims to (1) investigate the level of leadership and morale of employees, (2) compare the morale of employees classified by personal factors, and (3) examine the leadership that affects the morale of employees at Thailand Post Company Limited. This study is quantitative research with a sample of 389 employees from Thailand Post Company Limited, Headquarters in Bangkok. Data was collected using a questionnaire and analyzed using descriptive statistics, including percentage, mean, standard deviation, and inferential statistics, including t-test, One-way ANOVA, and Pearson's Correlation Coefficient. The results of the study found that: 1) The overall level of leadership among executives is at a moderate level, with a mean of 2.97, while the overall morale of employees is also at a moderate level, with a mean of 2.99. 2) The comparison of employee morale classified by personal factors such as gender, age, status, education level, job position, years of service, and average monthly income showed no statistically significant differences at the .05 level ($p > 0.05$ in all aspects). 3) From the Pearson correlation coefficient test, it was found that overall, the four aspects of leadership had no statistically significant linear relationship with employee morale in almost all dimensions, except for one pair: directive leadership showed a positive correlation with organizational commitment at a statistically significant level of .05 ($r = 0.122$).

Keywords: Leadership, Morale, The Employees of Thailand Post Company Limited

ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด

ธนธรณ์ วันอรุณโรจน์^{1*} ภาวิธ รุจาฉันท² และ กฤษณะ จันทร์เรือง²

¹หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ประเทศไทย

²มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ประเทศไทย

*Corresponding author. E-mail: L3igpong@hotmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำและขวัญและกำลังใจของพนักงาน (2) ศึกษาเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ (3) ศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร จำนวน 389 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ t-test, One-way ANOVA และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 ส่วนระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 2) ผลการเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจของพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p > 0.05$ ทุกด้าน) 3) จากการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่าโดยภาพรวมภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน ไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงที่มีนัยสำคัญทางสถิติกับขวัญและกำลังใจของพนักงานในเกือบทุกมิติ ยกเว้นเพียง 1 คู่ คือ ภาวะผู้นำแบบขี้น้ำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = 0.122$)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ขวัญและกำลังใจ, พนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

© 2026 BRJ: Bodhisastra Review Journal

บทนำ

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2546 จากการแยกตัวของกิจการไปรษณีย์ออกจากองค์การสื่อสารแห่งประเทศไทย เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการให้ทันสมัย คล่องตัว และมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลจิสติกส์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นับตั้งแต่ก่อตั้ง บริษัทฯ มีบทบาทสำคัญในการให้บริการด้านการสื่อสาร การขนส่งพัสดุ และโลจิสติกส์ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ โดยเน้นความเท่าเทียมในการเข้าถึงบริการของประชาชน ภายใต้แนวคิด “บริการเพื่อทุกชีวิต” ปัจจุบันไปรษณีย์ไทยมีเครือข่ายสำนักงานสาขาทั่วประเทศกว่า 1,200 แห่ง มีพนักงานและบุคลากรมากกว่า 13,000 คน (บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2566)

ในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคง ทรัพยากรมนุษย์ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการผลักดันนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไปรษณีย์ไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพผ่านการจัดฝึกอบรม การพัฒนาองค์ความรู้ และการประเมิน

ผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่งงาน (Competency) เพื่อสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพที่โปร่งใส อย่างไรก็ตาม ในสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่รุนแรงจากแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวทั้งด้านเทคโนโลยีและแนวทางการบริหารบุคลากร ภาวะผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมความร่วมมือ (วรณพพงศ์ บุญศิริธรรมชัย และคณะ, 2565)

จากการสังเกตภาคสนาม พบว่าบุคลากรบางส่วนยังคงเผชิญกับความรู้สึกขาดแรงจูงใจ ความเหนื่อยล้าทางจิตใจ และความกดดันจากเป้าหมายการให้บริการ ซึ่งส่งผลต่อ “ขวัญและกำลังใจ” อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรณพพงศ์ บุญศิริธรรมชัย และคณะ (2565) ที่ระบุว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจและขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กรรัฐวิสาหกิจ รวมถึง เกรียงศักดิ์ แสงสว่าง และอภิรัตน์ โกสุมา (2566) ที่ยืนยันว่า ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมากต่อแรงจูงใจในการทำงาน

จากที่กล่าวมา แม้บริษัท ไพรชนียไทย จำกัด จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง แต่จากการสังเกตพบว่าบุคลากรบางส่วนยังเผชิญความกดดันในการทำงานขาดแรงจูงใจ และเกิดความเหนื่อยล้าทางจิตใจ ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ยังมีช่องว่างในการศึกษาว่ารูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่เช่น ไพรชนียไทย ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรอย่างไร และปัจจัยใดมีน้ำหนักมากที่สุด ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำที่มีต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำและขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัท ไพรชนียไทย จำกัด
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไพรชนียไทย จำกัด โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไพรชนียไทย จำกัด

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของบริษัท ไพรชนียไทย จำกัด สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร จำนวน 13,519 คน (บริษัท ไพรชนียไทย จำกัด, 2566)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรบริษัท ไพรชนียไทย จำกัด กรุงเทพมหานคร สำนักงานใหญ่ จำนวน 389 คน คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1973) ที่กำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้เท่ากับ 0.05 โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จากรายชื่อบุคลากรที่บริษัทจัดให้

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งออกแบบให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุงานในองค์กร และระดับเงินเดือน

ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำในบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ประกอบด้วย ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ มีลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) โดยกำหนดความหมายของระดับคะแนนในเชิง “ระดับความคิดเห็น” ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 4.21–5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด; 3.41–4.20 หมายถึง ระดับมาก; 2.61–3.40 หมายถึง ระดับปานกลาง; 1.81–2.60 หมายถึง ระดับน้อย; 1.00–1.80 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

ส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร มีลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) โดยกำหนดความหมายของระดับคะแนนในเชิง “ระดับขวัญและกำลังใจ” ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีขวัญและกำลังใจในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีขวัญและกำลังใจในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีขวัญและกำลังใจในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีขวัญและกำลังใจในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นอื่น ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สำนักงานใหญ่

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ: แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ≥ 0.67 และทดสอบความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่า $\alpha = .870$ ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ (George & Mallery, 2003)

3. สมมติฐานการวิจัย

3.1 พนักงานบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

3.2 ภาวะผู้นำส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดย (1) ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (2) ขี้แจงวัตถุประสงค์ให้แก่กลุ่มตัวอย่าง (3) แจกแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์และการแจกด้วยตนเอง และ (4) ตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ได้รับกลับมาครบและสมบูรณ์ทั้ง 389 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

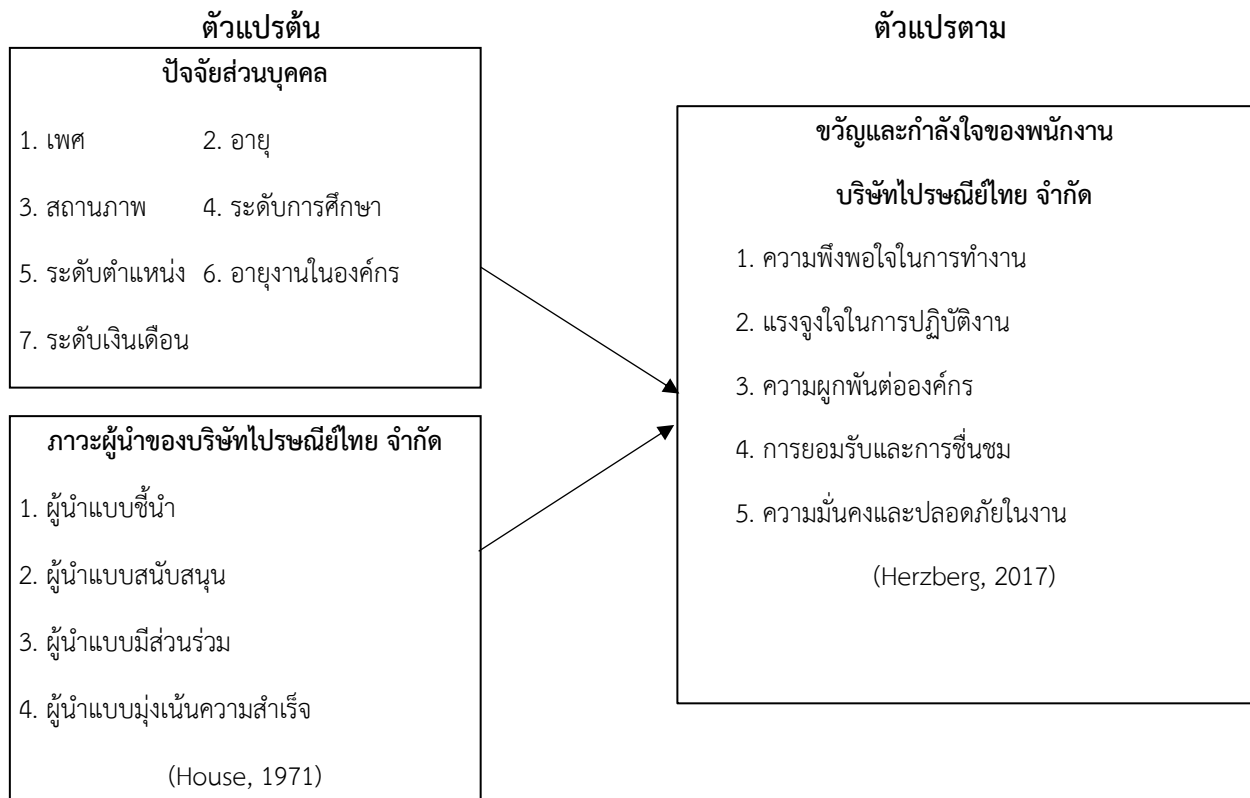
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดย (1) วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้วยการแจกแจงความถี่และร้อยละ (2) วิเคราะห์ภาวะผู้นำและขวัญและกำลังใจด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(3) เปรียบเทียบขวัญและกำลังใจด้วย t-test for Independent Samples และ One-way ANOVA พร้อม Post Hoc Test (LSD) หากพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ และ (4) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรต้น 2 ตัวแปร คือ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุงานในองค์กร และระดับเงินเดือน 2) ภาวะผู้นำของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด วิเคราะห์ตามทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) พัฒนาโดย House (1971) ซึ่งครอบคลุมภาวะผู้นำแบบชี้แนะ สนับสนุน มีส่วนร่วม และมุ่งเน้นความสำเร็จ ด้านตัวแปรตาม คือ ขวัญและกำลังใจของพนักงาน วิเคราะห์ตามทฤษฎีสองปัจจัย (Motivation-Hygiene Theory) ของ Herzberg (2017) ประกอบด้วย ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กร การยอมรับและการชื่นชม และความมั่นคงและปลอดภัยในงาน



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 51.40 อายุ 55 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 21.85 สถานภาพสมรส ร้อยละ 34.45 การศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 50.64 ตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 22.37 อายุงาน 11–20 ปี ร้อยละ 22.11 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001–35,000 บาท และ 45,001 บาทขึ้นไป เท่ากัน ร้อยละ 21.59

1. ระดับภาวะผู้นำและขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (n = 389)

ภาวะผู้นำของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ	2.99	0.66	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	2.93	0.64	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	2.93	0.64	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ	3.01	0.61	ปานกลาง
รวม	2.97	0.64	ปานกลาง

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับภาวะผู้นำของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน จัดเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.01$) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ($\bar{X} = 2.99$) และน้อยที่สุดคือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 2.93$) ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (n = 389)

ขวัญและกำลังใจของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับขวัญและกำลังใจ
ความพึงพอใจในการทำงาน	2.95	0.66	ปานกลาง
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	2.98	0.58	ปานกลาง
ความผูกพันต่อองค์กร	3.00	0.62	ปานกลาง
การยอมรับและการชื่นชม	2.98	0.65	ปานกลาง
ความมั่นคงและปลอดภัยในงาน	3.02	0.62	ปานกลาง
รวม	2.99	0.62	ปานกลาง

จากตารางที่ 2 พบว่า ขวัญและกำลังใจของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.99$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความมั่นคงและปลอดภัยในงาน ($\bar{X} = 3.02$) รองลงมาคือ ความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.00$) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการยอมรับและการชื่นชม ($\bar{X} = 2.98$) และน้อยที่สุด คือ ความพึงพอใจในการทำงาน ($\bar{X} = 2.95$) ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

การวิเคราะห์เปรียบเทียบขวัญและกำลังใจของพนักงาน จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และรายได้ โดยใช้สถิติ t-test และ One-Way ANOVA พบว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ในทุกด้าน ($p > 0.05$) สะท้อนให้เห็นว่าบริษัทมีการบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกกลุ่มพนักงาน ทำให้พนักงานทุกกลุ่มได้รับประสบการณ์การทำงานที่ใกล้เคียงกัน

3. ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) พบว่า โดยภาพรวมภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน ไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงที่มีนัยสำคัญทางสถิติกับขวัญและกำลังใจของพนักงานในเกือบทุกมิติ ยกเว้นเพียง 1 คู่ คือ ภาวะผู้นำแบบชี้แนะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = 0.122$) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจของพนักงาน บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ($n = 389$)

ภาวะผู้นำ	ความพึงพอใจ	แรงจูงใจ	ความผูกพัน	การยอมรับ	ความมั่นคง
ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ	0.066	-0.002	0.122*	-0.069	-0.053
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	0.022	0.006	-0.083	-0.093	0.010
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	0.073	0.041	0.005	0.036	-0.010
ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ	0.065	0.049	0.023	-0.078	-0.018

หมายเหตุ: * มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ สามารถอภิปรายผล ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 รูปแบบที่เด่นชัดที่สุดคือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ซึ่งสะท้อนถึงลักษณะขององค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่เน้นประสิทธิภาพและการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริบทการแข่งขันในตลาดโลจิสติกส์ที่รุนแรง ทำให้ผู้บริหารมุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงปริมาณมากกว่าการสร้างความสัมพันธ์เชิงมนุษยสัมพันธ์กับพนักงาน ลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับ วรรณพงศ์ บุญศิริธรรมชัย และคณะ (2565) ซึ่งระบุว่าภาวะผู้นำที่เน้นการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและการติดตามงาน มีผลเชิงบวกต่อผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรในองค์กรบริการ ข้อจำกัดที่ควรพัฒนา ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและแบบมีส่วนร่วม ซึ่งอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงมนุษยสัมพันธ์สอดคล้องกับทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ House (1971) ที่ผู้นำต้องปรับพฤติกรรมให้เข้ากับความต้องการของผู้ตาม

2. ระดับขวัญและกำลังใจ ขวัญและกำลังใจของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 โดยด้านความมั่นคงและปลอดภัยในงานและความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งเป็นผลจากบริบทขององค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีความมั่นคงในอาชีพและสวัสดิการที่ดี ส่วนด้านแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ สะท้อนว่าพนักงานยังต้องการแรงผลักดันเชิงบวก เช่น การยกย่อง การให้รางวัล และโอกาสในการพัฒนาตนเอง สิ่งนี้สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (2017) ที่ชี้ว่าองค์กรได้ตอบสนองปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) แล้ว แต่ยังขาดการกระตุ้นด้วยปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) สอดคล้องกับ พชรพร หงส์นฤชัย (2565) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจภายในของบุคลากร

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจ ผลการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันพบว่า โดยภาพรวมภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน ไม่มีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติกับขวัญและกำลังใจของพนักงานในเกือบทุกมิติ ($p > .05$) มีเพียงภาวะผู้นำแบบชี้แนะที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรเพียงมิติเดียวที่มีนัยสำคัญ ($r = 0.122, p < .05$) และถือเป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก ผลที่ออกมาเช่นนี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยอาจมีสาเหตุจากหลายปัจจัย ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำตามทฤษฎี Path-Goal อาจยังไม่ครอบคลุมบริบทเฉพาะขององค์กรรัฐวิสาหกิจอย่างไปรษณีย์ไทย หรือพนักงานอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอื่นมากกว่า เช่น ระบบสวัสดิการ ความมั่นคงในอาชีพ และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สาวิณี ฐิริปติพัทธ์ (2564) ที่พบว่า ความสุขในการทำงานและสวัสดิการมีความสัมพันธ์สูงกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไปรษณีย์ไทย มากกว่าตัวแปรด้านพฤติกรรมผู้นำโดยตรง และยังสอดคล้องกับ สักวาช แยมครวญ และพรลภัส สุวรรณรัตน์ (2568) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย มีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ($p < .01$)

4. การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจตามปัจจัยส่วนบุคคล พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างของขวัญและกำลังใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งอาจอธิบายได้จากบริบทขององค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมาตรฐาน มีความเสมอภาคในด้านสวัสดิการและการประเมินผลงาน ทำให้พนักงานทุกกลุ่มได้รับประสบการณ์ที่ใกล้เคียงกัน สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าขวัญกำลังใจได้รับอิทธิพลจากคุณภาพของผู้นำและสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าปัจจัยประชากรศาสตร์ ดังที่ วรวิญญูพงศ์ บุญศิริธรรมชัย และคณะ (2565) ชี้ว่าภาวะผู้นำและสภาพแวดล้อมองค์กรเป็นปัจจัยกำหนดหลักของความผูกพันและแรงจูงใจในองค์กรบริการภาครัฐ

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ (1) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนขวัญและกำลังใจของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านความมั่นคงและปลอดภัยในงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (2) พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างของขวัญและกำลังใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกด้าน ($p > 0.05$) (3) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน โดยรวมไม่มีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติกับขวัญและกำลังใจของพนักงานในเกือบทุกมิติ มีเพียงภาวะผู้นำแบบชี้แนะที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ($r = 0.122, p < .05$) ในระดับต่ำมาก ผลดังกล่าวบ่งชี้ว่าปัจจัยด้านสวัสดิการ ความมั่นคงในอาชีพ และวัฒนธรรมองค์กร อาจมีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานมากกว่าภาวะผู้นำโดยตรง

องค์กรควรปรับบทบาทผู้นำให้เป็น “ผู้นำเชิงสนับสนุนและเชิงพัฒนา” (Supportive and Developmental Leader) ที่มีความสามารถในการบริหารทั้งงานและคน โดยเน้นการสร้างแรงจูงใจภายใน และการยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน เพื่อนำไปสู่ขวัญและกำลังใจที่สูงขึ้นอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าขวัญและกำลังใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้บริหารบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ควรพัฒนาระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัล และโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน เพื่อกระตุ้นปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ตามแนวคิดของ Herzberg

1.2 เนื่องจากภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและแบบมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ควรจัดโครงการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเน้นทักษะการรับฟัง การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ และการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการตัดสินใจ

1.3 เนื่องจากพบว่าเพียงภาวะผู้นำแบบชี้้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ควรศึกษาเพิ่มเติมว่าปัจจัยอื่น เช่น ระบบค่าตอบแทน สวัสดิการ และวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อขวัญและกำลังใจมากกว่าภาวะผู้นำอย่างไร เพื่อพัฒนานโยบายบริหารบุคคลที่ครอบคลุมและตรงจุดยิ่งขึ้น

1.4 เนื่องจากปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีผลต่อความแตกต่างของขวัญและกำลังใจ สะท้อนว่าระบบบริหารงานบุคคลมีความเสมอภาคและเป็นธรรมดีแล้ว ควรรักษามาตรฐานดังกล่าวและพัฒนาต่อยอดไปสู่การสร้างแรงจูงใจที่ยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะด้านการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงสาเหตุ หรือโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในเชิงสาเหตุ

2.2 ควรวิจัยเพิ่มเติมโดยการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรแทรกซ้อน เช่น สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ภาระงาน ระบบค่าตอบแทน และโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ

2.3 ควรใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) โดยเสริมการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่มกับพนักงานในระดับปฏิบัติการและผู้บริหาร เพื่อเข้าใจมุมมองเชิงลึก

2.4 ควรขยายขอบเขตการวิจัยเชิงเปรียบเทียบในเชิงภูมิภาค และเปรียบเทียบกับองค์กรในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์คู่แข่ง

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ แสงสว่าง และอภิรัตน์ โกสุมา. (2566). ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี. วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล, 9(1), 9–17.
- บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. (2566). รายงานประจำปี 2566. บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.
- พชรพร หงส์นฤชัย. (2565). บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.). (รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- วรัญพงค์ บุญศิริธรรมชัย, พลอย สุดอ่อน และจุล ธนศรีวินิชชัย. (2565). องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันในการทำงาน. วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชื่น, 4(1), 44–59.
- สัณวิช แยมครวญ และพรลภัส สุวรรณรัตน์. (2568). ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒน์, 7(2), 533-546.

สาวิณี ฐิรืปติพัตร. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).

George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update. (4th ed.). Boston, Massachusetts: Allyn & Bacon.

Herzberg, F. (2017). Motivation to work. Oxfordshire: Routledge.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16(3), 321–339.

Yamane, T. (1973). Statistics: An introductory analysis. (3rd ed.). New York: Harper & Row.