



## ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของพนักงานระดับ 7 ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

สุชาติ ละเอียดวรรณ

บัณฑิตวิทยาลัย กลุ่มวิชาการจัดการ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ฐานิตา ช้องฤกษ์

กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ: 4 มิถุนายน 2568

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ: 30 กรกฎาคม 2568

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 2 สิงหาคม 2568

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาว่าปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานมีผลต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ 2) เพื่อวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานระดับ 7 ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานระดับ 7 ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ จำนวน 400 คน ได้จากการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกจากตำแหน่งที่กำหนด เครื่องมือวิจัยคือแบบสอบถาม 4 ส่วน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และมีค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.91 การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการผ่าน Google Forms และช่องทาง E-mail และ Line วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ t-test, F-test (One-way ANOVA) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับเงินเดือน ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่าความฉลาดทางอารมณ์และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.513 และ 0.474 ตามลำดับ ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ:** ความฉลาดทางอารมณ์ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พนักงานระดับ 7



## Relationship between Emotional intelligence, Achievement Motivation with Transformation Leadership of Operational Officer 7 at Government Savings

**Suchada Lamaiwan**

*Graduate School, Management Program,  
Faculty of Business Administration,  
University of the Thai Chamber of Commerce*

Received: 4 June 2025

Revised: 30 July 2025

Accepted: 2 August 2025

**Thanita Kongrer**

*Management Program, Faculty of Business Administration,  
University of the Thai Chamber of Commerce*

### Abstract

The objectives of this research were 1) to examine whether employees' personal factors affect the level of change leadership, 2) to analyze the level of change leadership among Operational Level 7 employees at the Government Savings Bank Head Office, and 3) to explore the relationship between emotional intelligence and achievement motivation with change leadership. The sample consisted of 400 Operational Level 7 employees selected through purposive sampling based on position criteria. Data were collected using a four-part questionnaire, validated for content validity by experts, with a reliability coefficient (Cronbach's Alpha) of 0.91. Data collection was conducted through Google Forms and online platforms, including E-mail and Line. The data were analyzed using descriptive statistics (percentage, mean, and standard deviation) and inferential statistics, including t-test, F-test (One-way ANOVA), and Pearson's correlation coefficient. The results revealed that personal factors such as age, education level, years of service, and salary significantly influenced change leadership at the .05 level. Furthermore, emotional intelligence and achievement motivation were found to have a moderate positive correlation with change leadership, with correlation coefficients of 0.513 and 0.474, respectively, which were statistically significant at the .01 level.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Achievement Motivation, Change Leadership, Operational Level 7 Employees



## บทนำ (Introduction)

ในยุคที่โลกธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ หรือสังคม การปรับตัวขององค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ ธนาคารออมสิน ซึ่งเป็นธนาคารของรัฐ ภายใต้สังกัดกระทรวงการคลัง ทำหน้าที่เป็นสถาบันการเงินเพื่อการออมสำหรับคนไทยมาอย่างยาวนาน ธนาคารออมสินนั้นมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากและเสริมสร้างความยั่งยืนทางการเงินให้กับประชาชน มีการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน พร้อมทั้งยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะที่สำคัญ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน และรองรับการเติบโตขององค์กรในอนาคต องค์กรมีการประเมินสมรรถนะที่ส่งเสริมต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย Core Competency, Leadership Competency และ Functional Competency ซึ่งแสดงให้เห็นได้ว่า “ทักษะภาวะผู้นำ” เป็นหนึ่งในทักษะที่สำคัญต่อองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับภารกิจเป็นธนาคารเพื่อสังคม มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพ และการสืบทอดตำแหน่งในอนาคต (การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อความยั่งยืนธนาคารออมสิน, 2567)

ดังนั้น ความสำคัญจึงอยู่ที่การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเฉพาะตำแหน่ง พนักงานระดับ 7 ซึ่งเป็นกลุ่มศักยภาพที่จะก้าวขึ้นสู่ผู้บริหารระดับต้น การเตรียมความพร้อมของบุคลากรกลุ่มนี้จะช่วยให้องค์กรมีความต่อเนื่องในการบริหารงานการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำให้กับพนักงานระดับ 7 จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งพนักงานกลุ่มดังกล่าวเป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญในงาน เป็นกำลังสำคัญสามารถพัฒนาตนเองให้เลื่อนเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กรได้ และเพื่อให้บุคลากรกลุ่มดังกล่าวสามารถก้าวเข้าสู่บทบาทผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการบริหารงาน การบริหารคน และมีทักษะรอบด้าน สามารถใช้ความรู้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุด และทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างมั่นคง ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มุ่งเน้นให้ผู้นำยุคใหม่มีวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ เป็นแบบอย่างที่ดี และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การพัฒนาภาวะผู้นำจึงมิใช่เพียงการอบรมหรือฝึกทักษะเฉพาะทางเท่านั้น แต่ยังต้องเน้นที่การพัฒนาศักยภาพภายในของบุคลากร อาทิ ความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งเป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถเข้าใจและบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถเข้าใจผู้อื่น สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงาน อีกทั้งยังต้องประกอบด้วยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันภายในที่ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีความพร้อมสำหรับการรับผิดชอบในบทบาทที่สูงขึ้น (พนินดา แก้วสระแสน, 2565)

งานวิจัยนี้จึงมุ่งการประเมินและพัฒนาภาวะผู้นำอ้างอิงจาก กรอบสมรรถนะหลักขององค์กร ได้แก่ Core Competency, Functional Competency และ Leadership Competency ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ศึกษาปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์และเสริมสร้างทักษะ

ภาวะผู้นำ โดยเฉพาะความฉลาดทางอารมณ์และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในบริบทของพนักงานระดับ 7  
ธนาการอมสินสำนักงานใหญ่ เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผน  
การพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายการยกระดับการบริหาร  
ทรัพยากรบุคคลขององค์กร

## การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย (Literature Review and Conceptual Framework and Research Hypothesis)

ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติหลัก ได้แก่  
Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation และ Individualized  
Consideration เป็นแนวคิดสำคัญที่ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาผู้นำยุคใหม่ ปัจจัยภายใน เช่น ความฉลาด  
ทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ทำหน้าที่  
เป็นกลไกขับเคลื่อนให้ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

### แนวคิดและทฤษฎีประชากรศาสตร์ (Demographic Theory)

ฉันทพร กวีบริบูรณ์ (2561) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ลักษณะทางประชากร เป็นลักษณะพื้นฐาน  
ของบุคคลที่แสดงถึงความเหมือนหรือแตกต่างของแต่ละบุคคล สามารถวัดได้จาก เพศ อายุ รายได้ อาชีพ  
สถานภาพ ศาสนา เชื้อชาติ จำนวนสมาชิกในครอบครัว และระดับการศึกษา เป็นต้น

### แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

แบสส์ Bass, B. M. (1997, อ้างถึงใน สลิตา วิมลชาติ, 2565) ได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงในบทความเรื่อง "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm  
Transcend Organizational and National Boundaries?" โดยการต่อยอดจากแนวคิดของ James M.  
Burns โดยอธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น  
มากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำมี  
อิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าความเข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ โดยเขาเห็นว่าความมี  
บารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำ ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากบารมี คือ 1) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 2)  
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ  
(Inspirational Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์  
กัน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม และทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี  
นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำ  
แบบบารมีพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่า  
ความผูกพันในด้านแนวคิด ซึ่งเขาได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าแนวคิดของ



Bernard M. Bass โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจเพื่อให้ความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมถึงการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และยังมองว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่แยกจากกัน ซึ่งยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำได้ทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

### **แนวคิดและทฤษฎีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence Theory)**

สฤภาวดี วุฒิรัตน์ (2561) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักและเห็นใจผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น สามารถดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นและกล้าที่จะเผชิญกับปัญหาอุปสรรค สามารถบริหารจัดการกับอารมณ์ความขัดแย้งเพื่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ชีวิตและการทำงาน

Goleman (1995) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการรู้จัก เข้าใจ และควบคุมอารมณ์ของตนเอง รวมถึงเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น และการใช้ข้อมูลทางอารมณ์นั้นในการชักนำความคิดและพฤติกรรม เพื่อการตัดสินใจที่ดีขึ้น การบริหารความสัมพันธ์ และการดำเนินชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ของ Daniel Goleman ได้แบ่งออกเป็น 5 ด้านหลัก ดังนี้

**Self-awareness (การรู้จักตนเอง)** คือ ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ของตนเองในแต่ละช่วงเวลา และการรู้ว่าการกระทำและอารมณ์ของตนเองมีผลต่อคนอื่นอย่างไร เช่น การรู้ว่าเมื่อใดที่เราเครียดหรือโกรธ ซึ่งช่วยให้สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีขึ้น

**Self-regulation (การควบคุมตนเอง)** คือ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์หรือการตอบสนองของตนเองในสถานการณ์ต่างๆ ไม่ให้กระทบกับการตัดสินใจหรือพฤติกรรม เช่น การไม่ตอบสนองด้วยอารมณ์ที่รุนแรงเมื่อเจอปัญหาหรือความเครียด

**Motivation (แรงจูงใจ)** คือ ความสามารถในการมุ่งมั่นต่อเป้าหมายและรักษาความมุ่งมั่นในระยะยาว โดยไม่ให้สิ่งเร้าภายนอกหรืออารมณ์ลบมาขัดขวาง เป้าหมายที่มีความชัดเจนและแรงจูงใจภายในเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาตัวเองและประสบความสำเร็จ

**Empathy (ความเห็นอกเห็นใจ)** คือ ความสามารถในการเข้าใจและรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น โดยไม่ตัดสินหรือมองข้ามความรู้สึกของคนรอบข้าง การมี empathy ช่วยให้เราสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเข้าใจผู้อื่นในระดับลึกขึ้น

**Social Skills (ทักษะทางสังคม)** คือ ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น การมีทักษะในการสื่อสารและจัดการกับความขัดแย้งหรือปัญหาทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation Theory)

McClelland (1961, อ้างถึงใน พรพรรณ หน่อเมือง, 2564) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จากการศึกษาได้สรุปถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับสูงมีความต้องการ 3 ประการ ซึ่งเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลได้ ดังนี้

**ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement)** เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการทดลองของ McClelland พบว่าบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเองมีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

**ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation)** เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น ซึ่งบุคคลลักษณะนี้ต้องการความผูกพันสูงชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขันโดยพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

**ความต้องการอำนาจ (Need for Power)** เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ซึ่งบุคคลที่มีความต้องการด้านนี้สูง จะพยายามทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ กังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กมลนาถ แตนราช (2566) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศรีรุ่ง ศรีสุวรรณ (2565) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พนินดา แก้วสระแสน (2565) ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ปฐมวิทย์ วิจิรวาท (2565) ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับสูง

อนุพล สมณศรี (2565) ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



อภิสร่า มุ่งมาตร (2564) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เปรมทิพย์ คำทะเนตร (2564) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก

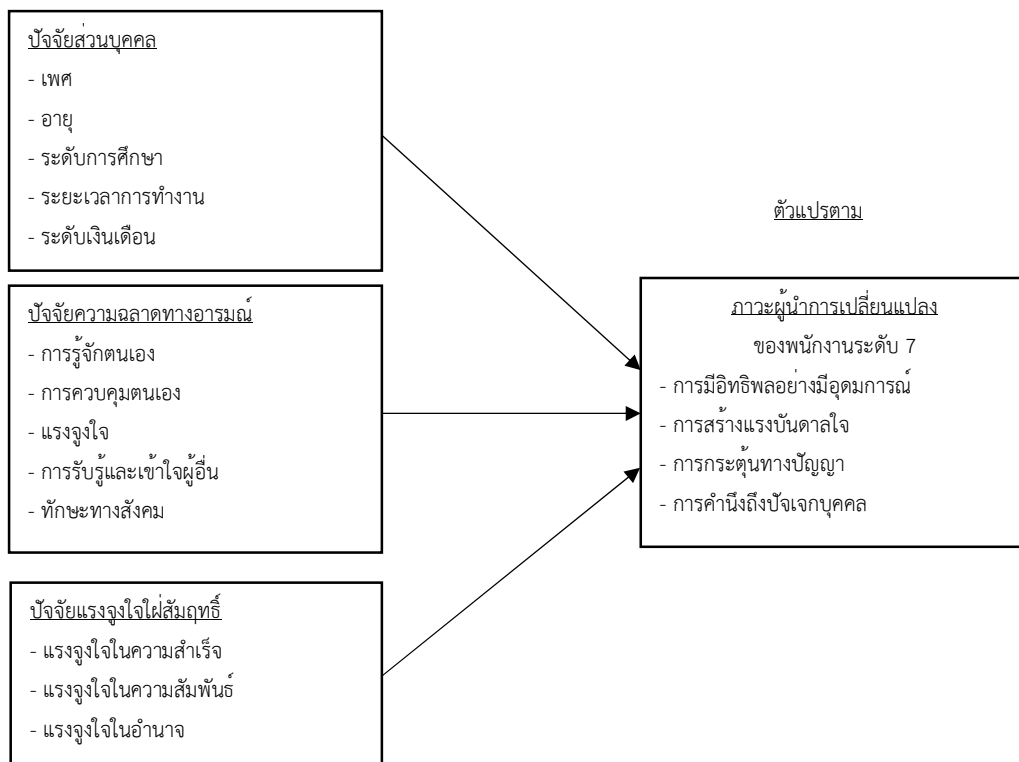
อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พรสุตา ชูพันธ์ (2563) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ปัจจัยด้านบรรยากาศ และปัจจัยแรงจูงใจไม่สัมพันธ์กับความสัมพัธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชาปิยา สิมลา (2563) ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ตัวแปรอิสระ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย



## วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### ประชากร

พนักงานระดับ 7 ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ จำนวน 2,100 คน

#### กลุ่มตัวอย่าง

พนักงานระดับ 7 ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Krejcie & Morgan, 1970) โดยกำหนดค่าระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 จากการคำนวณกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 326 คน ดังนั้น ผู้ศึกษา จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเพิ่มขึ้น 74 คน ได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 400 คน เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามไม่สมบูรณ์

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับเงินเดือน จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 12 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ จำนวน 15 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จำนวน 9 ข้อ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามออนไลน์ Google Forms และดำเนินการส่งแบบสอบถามออนไลน์ โดยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นพนักงานระดับ 7 ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ผ่านช่องทาง E-mail หรือแอปพลิเคชัน Line และรอผลการตอบกลับแบบสอบถามผ่านทางช่องทางออนไลน์ และนำข้อมูลที่ได้รับมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ ก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมทางสถิติ SPSS

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS ในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล โดยใช้วิธีการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความฉลาดทางอารมณ์ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน





## 2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) ได้แก่

2.1 การทดสอบค่าที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 2 กลุ่ม

2.2 การทดสอบค่าเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA)

2.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยวิธีการหาค่าประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation Coefficient) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ และแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

## ผลการวิจัย (Research Results)

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของพนักงานระดับ 7 ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต่างกัน และความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้ศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษาวิจัย ได้ดังนี้

1. ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.3 โดยอายุส่วนใหญ่ คือ อายุ 30-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.5 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ พบว่า มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 52.3 ระยะเวลาในการทำงานส่วนใหญ่ พบว่า มีอายุงานอยู่ที่ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.3 และระดับเงินเดือนส่วนใหญ่ พบว่า อยู่ในช่วง 20,000 - 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 36.8

2. ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 7 ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ที่ต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับเงินเดือน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.30 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.30 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่ได้รับค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.36 รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.41 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.39 และด้านที่ได้รับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.39 อยู่ในระดับมากที่สุดตามลำดับ

4. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกที่ระดับความสัมพันธ์ปานกลาง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.513 และ 0.474 ตามลำดับ

### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานระดับ 7 ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านที่ได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การกระตุ้นทางปัญญา

2. ผลการศึกษาปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ของพนักงานระดับ 7 ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่ได้รับค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การรับรู้และเข้าใจผู้อื่น รองลงมาคือ การรู้จักตนเอง ทักษะทางสังคม และแรงจูงใจ ส่วนด้านที่ได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การควบคุมตนเอง

3. ผลการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานระดับ 7 ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่ได้รับค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ แรงจูงใจในความสัมพันธ์ รองลงมาคือ แรงจูงใจในความสำเร็จ และด้านที่ได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ แรงจูงใจในอำนาจ

4. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อยู่ในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานมีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับที่สูงขึ้นก็จะทำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้นตามไปด้วย

5. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อยู่ในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับที่สูงขึ้นก็จะทำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้นตามไปด้วย

### อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับ 7 ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ที่แตกต่างกันมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงให้เห็นว่า ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานส่งผลต่อการแสดงออกหรือการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีประสบการณ์หรือระยะเวลาในการทำงานที่มากกว่า มักแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิสร่า มุ่งมาตร (2564) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



2. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานระดับ 7 ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน แรงจูงใจ และความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานมีแนวโน้มที่จะยอมรับและปฏิบัติตามผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล เห็นคุณค่าในตัวบุคคล ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่ช่วยเสริมสร้างความผูกพัน ความไว้วางใจ และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศรีรุ่ง ศรีสุวรรณ (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน โดยเฉพาะในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าใจและจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น จะสามารถสื่อสาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความขัดแย้งในองค์กร สร้างแรงบันดาลใจ และตอบสนองต่อความต้องการของทีมงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พันนิดา แก้วสระแสน (2565) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นแรงขับภายในที่ผลักดันให้บุคคลพยายามบรรลุเป้าหมายสูงสุด บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับสูง มักมีความสามารถในการวางเป้าหมาย แก้ไขปัญหา กล้าเผชิญความท้าทาย และมีความพยายามในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ซึ่งคุณลักษณะสำคัญนี้ตรงกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ทำให้แสดงออกถึง ภาวะผู้นำได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลนาถ แदनราช (2566) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

โรงเรียนกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. องค์กรควรมีการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลและประเมินความฉลาดทางอารมณ์ โดยประเมินระดับ EQ เป็นรายบุคคล เพื่อวางแผนการพัฒนาเฉพาะรายบุคคลได้อย่างเหมาะสม และจัดกิจกรรมหรือการฝึกอบรม โดยเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา หรือ EQ มาให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ให้แก่พนักงาน โดยเฉพาะด้านการควบคุมตนเอง โดยเน้นการทำกิจกรรมที่ช่วยให้พนักงานตระหนักรู้และควบคุมอารมณ์ตนเอง เช่น การฝึกสมาธิ การหายใจเพื่อผ่อนคลาย วิธีการจัดการความเครียด รวมถึงการจัดทำหลักสูตรเรียนรู้ออนไลน์ (E-learning) ให้พนักงานได้รับการฝึกฝนและพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์อย่างต่อเนื่อง สามารถบริหารจัดการอารมณ์และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้อย่างเหมาะสม

2. องค์กรต้องมีการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มุ่งเน้นในด้านแรงจูงใจในความสำเร็จ โดยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ผ่านการมอบหมายงานที่ท้าทาย และสร้างโอกาสการเติบโตตำแหน่งหน้าที่ผ่านการเชื่อมโยงโครงการที่ท้าทายที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นเกณฑ์พิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง และสามารถวัดผลได้สำหรับผู้ที่ต้องเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้น พัฒนาเกณฑ์วัดผลสำเร็จของที่ไม่เน้นเพียงผลลัพธ์ของงาน แต่ต้องรวมถึงการพัฒนาตนเองและการเติบโตของทีม และใช้ระบบการให้รางวัลจูงใจ เช่น การปรับเงินเดือนพิเศษ เงินรางวัลสำหรับผลงานสำคัญ การชื่นชมผ่านสื่อภายในองค์กร เพื่อสื่อสารคุณค่าของความสำเร็จจากการทำงานและกระตุ้นความภาคภูมิใจในความสำเร็จ

3. องค์กรต้องมีการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มุ่งเน้นในด้านแรงจูงใจในความสัมพันธ์ โดยการวางแผนพัฒนาระบบการมีโค้ชหรือพี่เลี้ยง (Coaching) ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยการจับคู่ผู้บริหารระดับต้นในหน่วยงานกับผู้ที่ต้องสอบเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้น เพื่อสร้างสายสัมพันธ์และการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมวัฒนธรรมการให้คำปรึกษา แนะนำให้ความช่วยเหลือหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน เน้นการทำกิจกรรมกลุ่มที่ช่วยพัฒนาทักษะการนำทีมและความร่วมมือ เช่น การจำลองสถานการณ์ หรือการทำโปรเจกต์ข้ามทีม

### ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาในครั้งต่อไปควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังกลุ่มผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่มีภาวะผู้นำและสามารถนำไปใช้วิเคราะห์และเปรียบเทียบกับทักษะภาวะผู้นำในบริบทที่หลากหลายได้มากขึ้น รวมถึงการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารเพื่อให้เข้าใจถึงมุมมอง ทศนคติ และประสบการณ์โดยตรงของบุคคลที่มีภาวะผู้นำ



2. การศึกษาในครั้งต่อไปควรศึกษาโดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็น ประสบการณ์ หรือมุมมองที่หลากหลายเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ หรือความต้องการแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นรูปธรรมในเชิงปฏิบัติ ซึ่งเป็นบริบททางสังคมที่อาจไม่ได้แสดงออกในงานวิจัยเชิงปริมาณ

3. การศึกษาในครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีผลต่อภาวะผู้นำของพนักงานในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างและรูปแบบการบริหารงาน หรือปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่ม Generation ที่แตกต่างกัน เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่นำไปพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้อย่างรอบด้าน

### เอกสารอ้างอิง (References)

- กมลนาถ แदनราช. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ก้องภพ ชันติพงศ์พันธุ์. (2561). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งความยั่งยืนต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม: กรณีศึกษาพนักงานของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์. วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 1(3), 45-57.
- ชาปิยา สิมลา. (2563). ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธนากรอมสิน. (2567). การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อความยั่งยืน. <https://www.gsb.or.th/others/hrplc/>
- ธัญพร กวีบริบูรณ์. (2561). ลักษณะทางประชากร แรงจูงใจของผู้บริโภคและพฤติกรรมการใช้บริการโคเวิร์คกิ้งสเปซในเขตกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปฐมวิทย์ วิจิรวาท. (2565). ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 (วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยพะเยา.
- เปรมทิพย์ คำทะเนตร. (2564). ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พรพรรณ นนอเมือง. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับพฤติกรรมความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของกำลังพลกองทัพบก (สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.



- พรสุดา ชูพันธ์. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พนินดา แก้วสระแสน. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4. *ศึกษาศาสตร์ มจร*, 10(2), 150–163.
- ลลิตา วิมุขชาติ. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ศรีรุ่ง ศรีสุวรรณ. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- สุภาวดี วุฒิรัตน์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานด้านบุคคลของสถานศึกษา อำเภอน้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครบุรี เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- อนุพล สนมศรี. (2565). ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อภิสร มุ่งมาตร. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อรรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand.