

การประเมินภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

สารนิพนธ์

ของ

วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม 2551

การประเมินภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

สารนิพนธ์

ของ

วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม 2551

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การประเมินภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

บทคัดย่อ

ของ

วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม 2551

วรรณวิมล บุญเต็มแล้ว (2551).การประเมินภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4. สารนิพนธ์. (การจัดการ.)  
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.อาจารย์ที่ปรึกษา  
สารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะ  
ผู้นำ กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)พื้นที่เขต 4  
และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำ กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ  
พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ  
พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในพื้นที่เขต 4 มีจำนวนทั้งหมด 18 สาขา จำนวน 161  
คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ แบบกำหนดสัดส่วน และวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบความสะดวก  
เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างครบ 161 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ทางสถิติสำหรับสังคมศาสตร์ที่ใช้ในการวิเคราะห์  
ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบความแตกต่างโดยใช้การ  
ทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ  
น้อยที่สุดจะใช้การทดสอบรายคู่ และหาค่าความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์  
สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุ 30 – 39 ปี มี  
การศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 7 ปี และมีตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่  
บริการธุรกิจสาขา
2. ภาวะผู้นำพนักงานส่วนใหญ่มีระดับการประเมินภาวะผู้นำมากที่สุด ได้แก่ ด้าน  
การติดต่อสื่อสาร และด้านการควบคุม ซึ่งมีระดับการประเมินภาวะผู้นำในระดับ ดี รองลงมา  
พนักงานมีระดับการประเมินภาวะผู้นำด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านการจูงใจ ด้าน  
การตัดสินใจ ด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความมี  
คุณธรรม โดยรวมอยู่ในระดับ ดี
3. คุณลักษณะของผู้นำที่พนักงานส่วนใหญ่มีระดับการประเมินคุณลักษณะของผู้นำ  
มากที่สุด ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ซึ่งมีระดับการประเมินคุณลักษณะของผู้นำ  
โดยรวม ในระดับ ดี รองลงมา คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ซึ่งมีระดับการ  
ประเมินคุณลักษณะของผู้นำ โดยรวมในระดับ ดี

4. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิภาพในมิติค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน มากที่สุด ซึ่งมีระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม ในระดับ ดี รองลงมา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร และ ด้านประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งพบว่า มีระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม ในระดับ ดี

5. พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร และ ความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7. พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

8. การประเมินภาวะผู้นำด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการตัดสินใจ ด้านการควบคุมและด้านความมีคุณธรรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ

9. คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ

LEADERSHIP ASSESSMENT AFFECTING EMPLOYEES  
PERFORMANCE EFFICIENCY AT KASIKORNBANK PUBLIC  
COMPANY LIMITED ZONE 4

AN ABSTRACT

BY

WANNAVIMON BOONTEMLAEW

Presented in partial fulfillment of the requirements  
for the Master of Business Administration degree in Management  
at Srinakharinwirot University

May 2008

Wannavimon Boontemlaew. (2008) *Leadership Assessment Affecting Employees Performance Efficiency at Kasikorn Bank Public Company Limited Zone4*. Master's Project, M.B.A. (Management). Bangkok Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Asso.Prof. Supada Sirikudta.

The research was aimed to study the relationship between leadership assessment and employees performance efficiency at Kasikorn Bank Public Company Limited Zone4 and the relationship between leadership trait and employees performance efficiency at Kasikorn Bank Public Company Limited Zone4 as well. Sample size was 161 employees in 18 branches of Kasikorn Bank Public Company Limited Zone 4 used stratified random sampling with proportional and convenience sampling. Data was gathered through questionnaires. The Statistical Package for the Social Science (SPSS) for Windows was utilized for data processing. Percentage, mean, standard deviation, t-test, One-way ANOVA was provided for statistical analysis tools. When there was the difference in variables with statistically significant, least significant difference method would be applied and Pearson product moment correlation coefficient was used to measure the correlation of the variables.

The findings were as follows:

1. Demographic Data: Most employees were female, between 30 and 39 years of age, holding bachelor degree, working less than 7 years, and positioning as branch service officers.

2. Leadership: Most employees had the highest level of leadership assessment in categories of communication and controlling at good level. Then, employee had high level of leadership assessment in categories of manager leadership, persuasiveness, decision-making, interaction between managers and their staff, and morality at good level.

3. Leadership Trait: Most employees had the highest level of leadership assessment in leadership trait in category of general personality at

good level. Then, employees had the level of leadership assessment in leadership trait in category of personality related to work at good level

4. Employees Performance Efficiency: Most employees had the highest level of overall performance efficiency in cost efficiency at good level. Then, employees had the level of overall performance efficiency in process management efficiency and productivity efficiency at good level.

5. The difference in employees' age had the difference in employees performance efficiency in increasing bank's revenue and satisfying customers with service needed with statically significant at .05 level.

6. The difference in employees' education level had difference in employees performance efficiency in satisfying customers with service needed with statically significant at .05 level.

7. The difference in working period had the difference in performance efficiency in increasing bank's revenue with statically significant at .05 level.

8. The correlation between leadership assessment in manager leadership, persuasiveness, communication, decision-making, controlling, and morality and employees performance efficiency at Kasikorn Bank Public Company Limited Zone4 was at low level in positive direction with statically significant at .05 level.

9. The correlation between leadership trait in personality related to work and employees performance efficiency at Kasikorn bank Public Company Limited Zone4 was at low level in positive direction with statically significant at .05 level.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและคณะกรรมการ  
สอบได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง การประเมินภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ของ วรณวิมล บุญเต็มแล้ว ฉบับ  
นี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....  
(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา)

.....กรรมการสอบสารนิพนธ์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฏฐ์ กุลิษฐ์)

.....กรรมการสอบสารนิพนธ์  
(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีคณะสังคมศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กิตติมา สังข์เกษม)

วันที่.....เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2551

## ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ลงได้ด้วยการสนับสนุนและความกรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำและความช่วยเหลือ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาให้คำแนะนำมีคุณค่าเป็น ประโยชน์ต่อการวิจัยยิ่ง งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จไปด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และ กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ ดร.ณัฏฐ์ กุลิสรั กรรมการควบคุมสารนิพนธ์ที่เสียสละเวลาในการให้คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขคุณภาพเครื่องมือของการวิจัย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อบุญเชิด บุญเต็มแล้ว และ คุณแม่สมใจ บุญเต็มแล้ว ผู้ซึ่งให้ชีวิต ความรัก อบรมสั่งสอน และให้กำลังใจมาโดยตลอด ตลอดจน พี่ น้อง และเพื่อน ๆ MBA การจัดการ รุ่นที่ 8 ที่ให้คำแนะนำในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ และ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่ให้การสนับสนุนทางด้านข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถาม งานวิจัยครั้งนี้ทุกท่าน ซึ่งมีส่วนในการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอให้งานวิจัยนี้ได้เป็นประโยชน์สำหรับผู้นำและพนักงาน ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด(มหาชน) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงแก้ไข พฤติกรรม ภาวะผู้นำและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

นางสาววรรณวิมล บุญเต็มแล้ว

## สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง.....	2
	ความมุ่งหมายของงานวิจัย.....	2
	ความสำคัญของการวิจัย.....	2
	ขอบเขตของการวิจัย.....	3
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	3
	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย .....	3
	นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
	กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	6
	สมมุติฐานของการวิจัย .....	7
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
	ความหมายของภาวะผู้นำ .....	8
	องค์ประกอบหลักของการเป็นผู้นำ .....	9
	บทบาทของภาวะผู้นำ .....	12
	แหล่งที่มาของอำนาจผู้นำ .....	13
	ลักษณะงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สำคัญ .....	16
	ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	20
	ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ .....	21
	ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ .....	26
	เกณฑ์การประเมินแบบภาวะผู้นำ .....	38
	ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน .....	39
	ประวัติของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) .....	41
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	42
3	วิธีดำเนินการวิจัย	
	การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง .....	46
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	48

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3(ต่อ)	การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	52
	การวิเคราะห์ข้อมูล .....	53
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	54
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
	การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	62
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	62
5	สรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะ	
	สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐานและวิธีการศึกษาค้นคว้า .....	113
	สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....	118
	อภิปรายผล .....	128
	ข้อเสนอแนะ .....	139
	บรรณานุกรม.....	143
	ภาคผนวก .....	146
	ประวัติย่อผู้วิจัย.....	155

## บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงทัศนคติและพฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งทำงาน.....	30
2	แสดงทัศนคติและพฤติกรรมการณ์ที่ความสัมพันธ์.....	31
3	แสดงลักษณะพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ.....	32
4	แบบการตัดสินใจของผู้นำ.....	37
5	แสดงจำนวนร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน.....	63
6	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การประเมินภาวะผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา.....	65
7	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การประเมินภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ.....	66
8	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การประเมินภาวะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร.....	67
9	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การประเมินภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ.....	67
10	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การประเมินภาวะผู้นำ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน.....	68
11	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การประเมินภาวะผู้นำ ด้านการควบคุม.....	69
12	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การประเมินภาวะผู้นำ ด้านความมีคุณธรรม.....	69
13	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำ ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป.....	70
14	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำ ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน.....	70
15	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิภาพในมิติค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน.....	72
16	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร.....	73

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
17	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพท์.....	74
18	แสดงการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน.....	76
19	แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม.....	77
20	แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 จำแนกตามอายุ.....	78
21	แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร จำแนกตามอายุ.....	79
22	แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ จำแนกตามอายุ.....	80
23	แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยวิธี Dunnett T3.....	81
24	แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test.....	83
25	แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 จำแนกตามระดับการศึกษา.....	83
26	แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติ F-test.....	85
27	แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) โดยวิธี Dunnett T3.....	85
28	แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test .....	86
29	แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน โดยใช้สถิติ F-test .....	87

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
30	แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคารของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) โดยวิธี (LSD) ..... 88
31	แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe..... 90
32	แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's test ..... 90
33	แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe..... 91
34	แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe..... 91
35	แสดงสัมประสิทธิ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ..... 93
36	แสดงสัมประสิทธิ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำ ด้านกรจูงใจ กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ..... 94
37	แสดงสัมประสิทธิ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ..... 96
38	แสดงสัมประสิทธิ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ..... 97
39	แสดงสัมประสิทธิ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ..... 99

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
40	แสดงสัมพันธภาพระหว่างการประเมินภาวะผู้นำ ด้านการควบคุม กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 .....	100
41	แสดงสัมพันธภาพระหว่างการประเมินภาวะผู้นำ ด้านความมีคุณธรรม กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 .....	102
42	แสดงสัมพันธภาพระหว่างคุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 .....	104
43	แสดงสัมพันธภาพระหว่างคุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 .....	106
44	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	108

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงลักษณะของการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สำคัญ.....	16
2 แสดงแนวคิดเชิงอำนาจ-อิทธิพล(Power-influence approach) .....	17
3 แสดงแนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavior approach).....	18
4 แสดงแนวคิดเชิงคุณลักษณะ (Trait approach).....	19
5 แสดงแนวคิดเชิงสถานการณ์ (Situational approach).....	19
6 แสดงทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ.....	20
7 แสดงรูปแบบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล.....	23
8 ตัวแปรหลักในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดลอร์.....	27
9 ภาพอธิบายประสิทธิผลของผู้นำ.....	33
10 รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด.....	36
11 แผนภูมิแสดงการตัดสินใจที่แน่นอน.....	38

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

ในการดำเนินการขององค์กรหรือหน่วยงานใดๆ ต่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกันก็คือ การบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และการที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ปัจจัยที่ถือว่ามีความสำคัญอย่างมากก็คือ ปัจจัยด้านการบริหาร การมีการจัดการด้านการบริหารที่ดีของผู้บริหารนั้นต้องอาศัยความสามารถและประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนำมาสู่ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสม ทำให้พนักงานเกิดความสามารถและทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นตัวแทนขององค์กร และเป็นแกนนำแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์กร ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างมากกับคุณภาพและความก้าวหน้าขององค์กร ในอันที่จะสะท้อนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จขององค์กร ในหน่วยงานหรือองค์กรใดหากผู้นำหรือหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัวกิจการของหน่วยงานก็จะดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและก้าวหน้า พฤติกรรมการเป็นผู้นำส่งผลถึงผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์กร ความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจ ความจงรักภักดีต่อหน่วยงานและองค์กร และส่งผลให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถที่ผู้นำนั้นสั่งการ ส่วนหนึ่งมีผลมาจากรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานนั้นหากพนักงานพอใจในรูปแบบภาวะผู้นำแล้วก็จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ ผลงานที่ได้ก็จะมีคุณภาพสูง บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ธนาคารธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2488 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)เป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงมีการเจริญเติบโตและพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านสินทรัพย์, เงินฝาก, การระดมเงินทุน, การขยายเครือข่ายสาขา และจำนวนพนักงานที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เป็นการขยายเครือข่ายการบริการให้เป็นที่ไปอย่างทั่วถึงธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ได้ขยายเครือข่ายการให้บริการและแบ่งเขตการปกครองทั้งหมด 6 เขตการปกครอง ส่งผลให้ธนาคารต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารภายในองค์กรอย่างชัดเจน จึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพื่อธนาคารได้มีการพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง นอกเหนือจากความสามารถของผู้บริหารแล้วยังจะต้องรวมไปถึงภาวะผู้นำ

ที่มีประสิทธิภาพและมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังจะเห็นได้จากบางองค์กรที่ประสบกับความล้มเหลวในการบริหารซึ่งการขาดผู้นำหรือผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงการประเมินภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 เนื่องจากเป็นเขตพื้นที่ในการปฏิบัติงานของผู้วิจัย ซึ่งมีจำนวนสาขาทั้งหมด 18 สาขา และพนักงานรวม ทั้งหมด 248 คน [ที่มา:ระบบฐานข้อมูล ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ณ มกราคม 2551] ผลการวิจัย ในครั้งนี้ จะนำมาปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน และการปรับพฤติกรรมของภาวะผู้นำให้เหมาะสม สอดคล้องกับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบันที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์การประเมินแบบภาวะผู้นำ 7 ด้าน ได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การควบคุม และการมีคุณธรรม กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)พื้นที่เขต 4
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ใช้เป็นแนวทางในการปรับภาวะผู้นำในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. ใช้เป็นแนวทางในการปรับกลยุทธ์ในการบริหาร การจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. ใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับการประเมินภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)

## ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในพื้นที่เขต 4 มีจำนวนทั้งหมด 18 สาขา จำนวนพนักงานทั้งหมด 248 คน [ ที่มา :ฐานข้อมูล ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ณ เดือน มกราคม 2551 ]

### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ในพื้นที่เขต 4 ทั้งหมด 18 สาขา มีพนักงานรวมทั้งรวมทั้งหมด 248 คน เนื่องจากทราบจำนวนประชากร จึงใช้สูตรของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane 1970 : 580-587) ในการหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง ได้ขนาดตัวอย่าง จำนวน 153 คน และเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 5% เท่ากับ 8 คน ดังนั้นได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น จำนวน 161 คน ขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) เป็นวิธีการสุ่มทุกชั้นแบบกำหนดสัดส่วน (Proportional) ตามจำนวนพนักงานทั้งหมดในแต่ละสาขาจำนวน 18 สาขา

ขั้นที่ 2 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบความสะดวก ( Convenience sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างพนักงานในแต่ละสาขาตามขั้นที่ 1 โดยวิธีสะดวกเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างครบ 161 คน

## ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ ( independent variables ) แบ่งเป็นดังนี้  
ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่

### 1.1.1 เพศ

1.1.1.1 ชาย

1.1.1.2 หญิง

### 1.1.2 อายุ

1.1.2.1 20 – 29 ปี

1.1.2.2 30 – 39 ปี

1.1.2.3 40 – 49 ปี

1.1.2.4 50 ปี ขึ้นไป

### 1.1.3 ระดับการศึกษา

1.1.3.1 ปวช./ปวส.หรือต่ำกว่า

1.1.3.2 ปริญญาตรี

1.1.3.3 สูงกว่าปริญญาตรี

- 1.1.4 ระยะเวลาในการทำงาน
  - 1.1.4.1 น้อยกว่า 7 ปี
  - 1.1.4.2 8 – 14 ปี
  - 1.1.4.3 15 – 21 ปี
  - 1.1.4.4 22 ปี ขึ้นไป
- 1.1.5 ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน
  - 1.1.5.1 เจ้าหน้าที่ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าส่วนบุคคล
  - 1.1.5.2 เจ้าหน้าที่การตลาด
  - 1.1.5.3 ผู้ปฏิบัติงานบริการธุรกิจสาขา
  - 1.1.5.4 เจ้าหน้าที่บริการธุรกิจสาขา
- 1.2 การประเมินภาวะผู้นำ
  - 1.2.1 การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา
  - 1.2.2 การจูงใจ
  - 1.2.3 การติดต่อสื่อสาร
  - 1.2.4 การตัดสินใจ
  - 1.2.5 การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน
  - 1.2.6 การควบคุม
  - 1.2.7 การมีคุณธรรม
- 1.3 คุณลักษณะของผู้นำ
  - 1.3.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป
  - 1.3.2 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน

## 2. ตัวแปรตาม ( Dependent variables )

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด  
(มหาชน)พื้นที่เขต 4

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ คือ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่ม ยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ โดยแบ่งการใช้ทฤษฎีในการวิจัยออกเป็น 2 รูปแบบ คือ การประเมินภาวะผู้นำ และ คุณลักษณะของผู้นำ

2. การประเมินภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์การประเมินแบบภาวะผู้นำ 7 ด้าน ได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การควบคุม และการมีคุณธรรม ของภาวะผู้นำธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)พื้นที่เขต 4

3. คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะเด่นของบุคคลด้านร่างกาย สติปัญญา และสภาพทางจิตวิทยาก่อให้เกิดลักษณะทางภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป และ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ของภาวะผู้นำของธนาคารจำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4

4. ผู้นำ หมายถึง ผู้ใดก็ตามที่นำให้ผู้อื่นทำสิ่งต่างๆ โดยตนเองอาจเป็นผู้เริ่มแสดงพฤติกรรม หรือเป็นผู้วางแผนโดยการจัดระเบียบ หรือควบคุมการกระทำของผู้อื่น หรือโดยการใช้อำนาจ หรือตำแหน่งของตน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

5. หัวหน้างาน หมายถึง ผู้บังคับบัญชาของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 โดยตรง ที่มีภารกิจหลักอยู่ที่การเป็นผู้นำการประสานงาน สั่งงาน และควบคุมดูแลงาน

6. คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง รูปแบบความสามารถในการนำ และดำเนินกิจกรรมให้กลุ่มบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยแบ่งตามคุณลักษณะสำคัญที่หัวหน้างานพึงมี ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของภาวะผู้นำธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)พื้นที่เขต 4

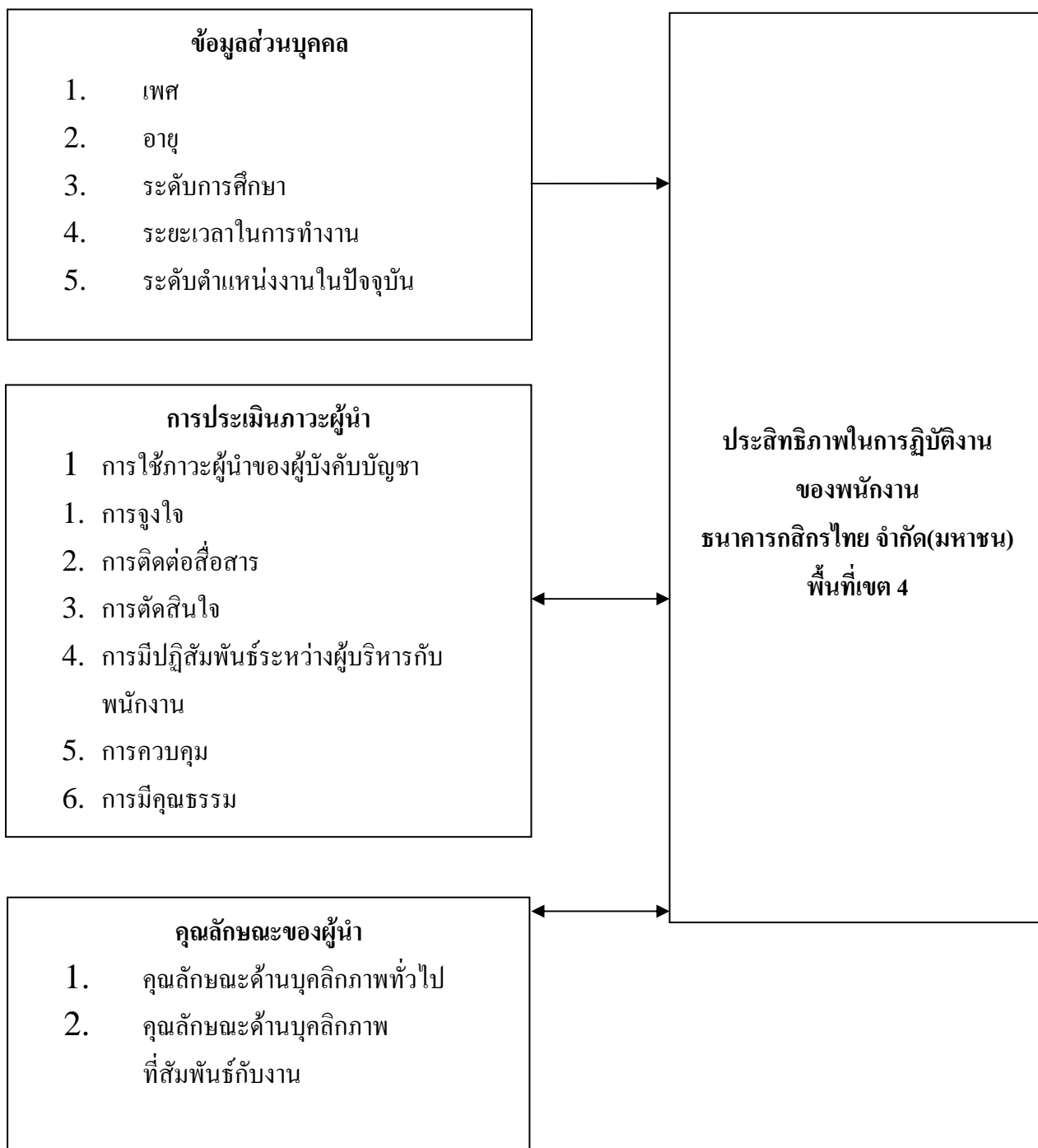
7. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)ในพื้นที่เขต 4 ตามระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้วัดจุดดิบหรือวัสดุอุปกรณ์รวมทั้งแรงงานคนน้อยที่สุดและเหมาะสมกับผลงานที่ได้รับ

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

“การประเมินภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 “

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



### สมมุติฐานการวิจัย

1. ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน ที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน
2. การประเมินแบบภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การควบคุม และการมีคุณธรรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4
3. คุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าวิจัยเรื่อง “การประเมินภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความหมายของภาวะผู้นำ
2. องค์ประกอบหลักของการเป็นผู้นำ
3. บทบาทของภาวะผู้นำ
4. แหล่งที่มาของอำนาจผู้นำ
5. ลักษณะงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สำคัญ
5. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
6. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ
7. ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ
8. เกณฑ์การประเมินแบบภาวะผู้นำ
9. ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
10. ประวัติของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า“ภาวะผู้นำ”(Leadership) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 81) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการวางแผน การจัดองค์กร การสื่อสาร การแก้ปัญหา และการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ทวี วงศ์พุม (2542 : 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ยงยุทธ เกษสาคร (2544 : 35) ได้ให้หมายหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อสาร

ความหมายหรือการติดต่อกันและกัน ให้ร่วมใจกับคนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทองใบ สุธาณี (2543 : 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เซอร์เมอร์ฮอร์น,ฮันท์ และออสบอน (Shermerhorn,Hunt and Osbon. 2000 : 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลที่จะชักนำให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

คูลเตอร์ (Coulter. 2002 : 20) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถของบุคคลในการมองการณ์ไกล การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์ และการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงซึ่งจะสร้างความเจริญเติบโตและคุณค่าให้กับองค์กร

ฟีดเลอร์ และเชเมอร์(Fiedler and Chemer. 1974 : 4)ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

ดาฟท์ (Daft. 1999 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

ยุกิ (Yuki. 1998 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายภาวะผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการสั่งการหรือควบคุมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### **องค์ประกอบและหลักของการเป็นผู้นำ**

องค์ประกอบหลักของการเป็นผู้นำ มี 4 ประการ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2542 : 25-36)

1. ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับ
2. ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลในทุกระดับและในทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถในการเข้าใจบุคคล สามารถใช้ทฤษฎีการจูงใจชนิดของอิทธิพลการจูงใจ ลักษณะของระบบการจูงใจ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้บุคคลและสถานการณ์ผู้บริหารจะต้องเข้าใจทฤษฎีการจูงใจ และเข้าใจส่วนประกอบในการจูงใจและสามารถประยุกต์ใช้ได้
3. ความสามารถในการชักนำ ความสามารถที่จะให้ผู้ตามใช้ความสามารถในการทำงานของกลุ่มในขณะที่การใช้ผู้จูงใจจะเป็นจุดกลางของผู้ใ้บังคับบัญชา และต้องการอาจจะมีคุณภาพ
4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974 : 62-63 ) สรุปว่า องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แยกออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. ความสามารถ มีความรวมถึงสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ
2. ความสำเร็จ ได้แก่ ทางการศึกษา ความรู้และการกีฬา
3. ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด
4. สถานะ รวมถึงสถานะทางสังคมและการเป็นที่นิยมของคนอื่น
5. สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะความต้องการและความสนใจของผู้ตาม จุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง

หลักของการเป็นผู้นำ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 19) ได้กล่าวว่า หลักของการเป็นผู้นำมีดังนี้

L = Love คือ รักความยุติธรรม หน้าที่การงาน ความก้าวหน้า ผู้ได้บังคับบัญชา และความรักเยี่ยงมนุษย์

E = Education & Experience คือ ผู้นำต้องมีคุณสมบัติด้านการศึกษา และประสบการณ์

A = Adaptability คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม รู้จักแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

D = Decisiveness คือ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว

E = Enthusiasm คือ มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และจริงใจ

R = Responsibility คือ มีความรับผิดชอบในผู้อื่น แม้จะโดนตำหนิก็ตาม และรับผิดชอบงาน

S = Sacrifice & Sincere คือ เสียสละอุทิศผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วย ความจริงใจ และจริงจัง

H = Harmonize คือ เสริมสร้างความสามัคคี และความเข้าใจอันดีต่อเพื่อนร่วมงาน

I = Intellectual Capacity คือ มีความคิดริเริ่ม ฉลาดมีไหวพริบทันคนทันเหตุการณ์

P = Persuasiveness คือ ความสามารถในการจูงใจคน

## บทบาทของภาวะผู้นำ

บทบาทของภาวะผู้นำ (Leadership Roles) ที่ดีขององค์การ ควรจะมีลักษณะดังนี้ (รังสรรค์ ศรีประเสริฐศรี. 2544 : 16-17)

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงขององค์การ จะต้องเป็นตัวแทนกิจกรรมต่างๆ คือ

- (1) เป็นตัวแทนที่ดีขององค์การ
- (2) เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์การ
- (3) ให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

2. เป็นผู้พูดที่ดี (Spokeperson) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอ กิจกรรมตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่างๆและมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคลหรือผ่าน ฝ่ายต่างๆ คือ

- (1) ฝ่ายบริหารระดับสูง
- (2) ลูกค้า
- (3) บุคคลภายนอก เช่น สหภาพแรงงาน
- (4) เพื่อนร่วมอาชีพ
- (5) ชุมชน

3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรอง ดังนี้

3.1 สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหารผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าในการเจรจา ด้านขอเงินทุนสิ่งอำนวยความสะดวกอุปกรณ์หรือการสนับสนุนอื่นๆ

3.2 สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์การเพื่อที่จะต่อรองด้าน พนักงานและเจรจากับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆและรูปแบบการ สนับสนุนอื่นๆ

3.3 สามารถต่อรองกับลูกค้าผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ขายสินค้าหรือผู้ ให้บริการเพื่อให้เกิดการซื้อขายการกำหนดตารางเวลาและเงื่อนไขการขนส่ง

4. การสอนงาน (Coach) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะ สอนทีมงาน ดังนี้

- 4.1 ต้องพยายามช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ
- 4.2 ต้องให้สมาชิกทีมงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
- 4.3 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมีขั้นตอนการทำงานและมีการ

ปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (Team Builder) ซึ่งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

- 5.1 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ เช่น มีการใช้จดหมายชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น
  - 5.2 ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่กลุ่ม เช่น การจัดปาร์ตี้ และการสนับสนุนด้านกีฬา
  - 5.3 จัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นช่วงๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จ ปัญหา และสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่นๆ
6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team player) มีพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ 3 ประการ ดังนี้
- 6.1 การวางตัวเป็นสมาชิกของทีม และเป็นผู้นำทีมที่เหมาะสม
  - 6.2 มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร
  - 6.3 แสดงความตั้งใจต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่
7. สามารถแก้ไขปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical problem Solver) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางที่จะช่วยสมาชิกของทีมงานแก้ไขปัญหาด้านเทคนิค โดยมีกิจกรรม 2 ประการดังนี้
- 7.1 ผู้นำควร ให้บริการในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้แนะนำด้านเทคนิค
  - 7.2 เป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ เช่น สนับสนุนการสร้างยอดขาย หรือปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องจักรต่างๆ
8. การประกอบการ (Entrepreneur) เป็นผู้ให้คำแนะนำความคิดริเริ่มมีคามคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical Thinking) และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำประกอบการพัฒนาเปลี่ยนแปลงธุรกิจถึงแม้จะไม่ใช่กิจการของตนเอง ซึ่งมีกิจกรรมของการเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ประกอบการ 3 ประการดังนี้
- 8.1 ทหารที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานซึ่งต้องมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ภายนอก เช่น การเยี่ยมชมธุรกิจ การจัดประชุมกลุ่มอาชีพ หรือการจัดแสดงสินค้า หรือการมีส่วนร่วมในโปรแกรมการศึกษา
  - 8.2 มีการพูดคุยกับลูกค้าและพนักงานถึงความจำเป็น และความต้องการที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
  - 8.3 มีการอ่านสิ่งตีพิมพ์ บทความ นิตยสารของกลุ่มวิชาชีพ เพื่อที่จะรับรู้สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมและในวงอาชีพนั้น

## แหล่งที่มาของอำนาจผู้นำ

การที่ผู้นำหรือหัวหน้าจะมีอิทธิพลในการบังคับบัญชา หรือสั่งการให้ผู้อื่น ๆ หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทำตามที่ต้องการก็เพราะผู้นำนั้นมีอำนาจ (Power) และอำนาจนั้นมีแหล่งที่มาดังนี้ (เย็นใจ ศรีวรรณบุรณ์. 2541 : 62-63 )

1. อำนาจที่มาจากกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Legitimate Power) ได้แก่ มีกฎหมายแต่งตั้งให้เป็นปลัดกระทรวง อธิบดีหรือถ้าเป็นภาคธุรกิจก็ได้รับแต่งตั้งให้เป็นประธานบริษัท กรรมการผู้จัดการผู้จัดการ เป็นต้น ผู้คนยอมรับในอำนาจนี้ก็เพราะเขามีตำแหน่งหน้าที่และกฎหมายรองรับอยู่

2. อำนาจการให้ความดีความชอบ (Reward Power) อำนาจในการให้รางวัล เช่น เลื่อนระดับให้ได้รับทุน ฯลฯ ซึ่งเป็นอำนาจ ที่สืบเนื่องมาจากอำนาจตามข้อ 1. เรียกว่าเป็นผู้ให้ "คุณ" แก่ลูกน้องได้

3. อำนาจในการลงโทษ (Coercive Power) คือ อำนาจในการลงโทษ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดต่อกฎระเบียบขององค์กร หรือไม่ทำตามวัตถุประสงค์ของผู้บังคับบัญชา เรียกว่าเป็นผู้ให้ "โทษ"

4. อำนาจจากการเป็นผู้ชำนาญการ (Expert Power) คือ อำนาจที่มาจากความสามารถเฉพาะด้านที่มีมากกว่าผู้อื่น เป็นที่ยอมรับผู้อื่นต้องมาปรึกษาหรือขอคำแนะนำ เช่น มีความรู้ความสามารถในด้านวิชาชีพ แม่นยำในกฎระเบียบ รู้เทคโนโลยีเฉพาะด้านมากกว่าผู้อื่น เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น อำนาจนี้บางทีอาจมีอยู่ในตัวผู้ที่มิใช่ผู้บริหารก็ได้แม้แต่ผู้บริหารต้องยอมรับเพราะความเป็นผู้เชี่ยวชาญก็มีประโยชน์สำคัญและจำเป็นต่อองค์กร

5. อำนาจในการเป็นแหล่งข่าวสารข้อมูล (Information Power) คือ อำนาจในการเป็นผู้ควบคุมข่าวสารขององค์กร เป็นผู้จัดวางแผนการดำเนินไปในทิศทางใดในอนาคตจะปฏิบัติงานในแนวใด

6. อำนาจในการเป็นผู้ที่อ้างอิงได้ (Referent Power) เป็นอำนาจที่ได้มาจากการได้รับคำนิยมยกย่องในความรู้ความสามารถอันเป็นที่รับรองทั่วไป เป็นอำนาจที่มาจากความเป็นที่ชื่นชมจากความรู้ ความสามารถ ความประพฤติซึ่งบุคคลทั่วไปนำไปอ้างอิงเป็นแบบอย่างได้

ดูบริน (DuBrin. 1998 : 161-163) สรุปว่า อำนาจของผู้นำมาจากหลายแหล่ง ดังนี้

1. อำนาจตามตำแหน่งงาน (Position Power) เป็นขอบเขตของอำนาจที่เป็นทางการของผู้บริหารที่มีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเป็นอำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งในองค์กรซึ่งบุคคลนั้นดำรงตำแหน่งอยู่ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

อำนาจตามกฎหมาย (Ligitimate Power) เป็นอำนาจที่องค์กรมอบให้ตาม

ตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งบุคคลที่อยู่ในระดับสูงขององค์กรจะมีอำนาจมากกว่าบุคคลที่อยู่ในระดับต่ำกว่า อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมขององค์กรจะทำให้อำนาจของบุคคลในตำแหน่งต่างๆมีขีดจำกัด

อำนาจให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการมีอำนาจหน้าที่ในการให้รางวัล เช่น ถ้าวางประธานฝ่ายปฏิบัติการสามารถให้รางวัลหัวหน้างานได้โดยตรงด้วยการให้โบนัสเป็นเงินสดเมื่อพนักงานทำผลงานบรรลุเป้าหมาย รองประธานผู้นี้จะได้รับการพิจารณาว่ามีอำนาจ ผู้นำสามารถใช้อำนาจจากรางวัลได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้ารางวัลนั้นมีความหมายหรือเป็นที่ต้องการสำหรับผู้รับ

อำนาจจากการข่มขู่บังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อพนักงานทำให้พนักงานเกิดความกลัวและยอมรับ ได้แก่ อำนาจด้านการลงโทษ อำนาจจากการข่มขู่บังคับนี้เป็นยุทธวิธีของผู้บริหารระดับสูงที่จะใช้บังคับลูกน้องที่ไม่ปฏิบัติตาม

อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร (Information Power) เป็นอำนาจซึ่งมาจากการเข้าถึง การควบคุมการเผยแพร่ข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานและแผนการในอนาคตขององค์กร เป็นอำนาจที่มาจากการควบคุมอย่างเป็นทางการเหนือข้อมูลของบุคคลที่จำเป็นต่อการทำงาน

2. อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) เป็นอำนาจที่มีอยู่ในตัวบุคคลโดยไม่ได้เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานองค์กร โดยมีแหล่งที่มาของอำนาจส่วนบุคคล 3 แหล่ง ดังนี้

อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจของบุคคลซึ่งเกิดขึ้นเพราะมีผู้ยอมรับเนื่องจากทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคคลนั้น

อำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจของบุคคลซึ่งเกิดขึ้นเพราะมีผู้ยอมรับเนื่องจากทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคคลนั้น

อำนาจจากชื่อเสียง (Prestige power) เป็นอำนาจที่มาจากสถานภาพและความมีชื่อเสียงของบุคคล เช่น ผู้บริหารซึ่งมีธุรกิจที่สำคัญและประสบความสำเร็จจะได้รับอำนาจจากชื่อเสียง

3. อำนาจที่มาจากการเป็นเจ้าของ (Power Stemming From ownership) เป็นอำนาจของผู้นำที่เกิดจากการเป็นเจ้าของหรือเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทในจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้เขามีจุดแข็งจากอำนาจความเป็นเจ้าของผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ถือหุ้นที่สำคัญจะได้รับพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารให้ออกจากงานน้อยกว่าผู้ซึ่งไม่ได้มีส่วนเป็นเจ้าของบริษัท

4. อำนาจที่มาจากการจัดสรรทรัพยากร (Power Stemming from Providing Resources) เป็นอำนาจที่เกิดจากการมีหน้าที่ควบคุม จัดสรร(จัดหา)หรือครอบครองทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร เป็นแหล่งอำนาจที่เกิดจากการพึ่งพาอาศัยทรัพยากร (Resource dependence perspective) ทรัพยากรต่าง ๆ ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เงิน (Money) ลูกค้า (Customers and clients) ปัจจัยนำเข้าที่เป็นเทคโนโลยี (Technological inputs) และวัสดุที่ใช้ดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Materials to continue to function)บุคคลใดก็ตามสามารถจัดหาทรัพยากรที่

สำคัญเหล่านี้ได้ก็จะเป็นผู้มีอำนาจ ในทางตรงข้ามเมื่อบุคคลดังกล่าวสูญเสียอำนาจในการควบคุมทรัพยากร อำนาจของเขาก็จะลดลง

5. อำนาจที่เกิดจากความสามารถในการแสวงหาโอกาส(Power stemming from capitalizing on opportunity) เป็นอำนาจที่เกิดจากการอยู่ในสถานที่ที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม มีการแสวงหาโอกาสโดยบุคคลจำเป็นต้องมีทรัพยากรที่มีความเหมาะสมด้วย เพื่อลงทุนให้เกิดโอกาส

ผู้นำสามารถเพิ่มอำนาจประเภทนี้ด้วยการทำให้เป็นไปตามความต้องการของเวลา

William Rothschild ได้กำหนดประเภทของผู้นำซึ่งมีอำนาจจากการลงทุนเป็น 4 ชนิด แต่ละชนิดมีอำนาจมากที่สุดเมื่อลักษณะของผู้นำเหมาะสมกับเวลา ดังนี้

ผู้กล้าเสี่ยง (Risk taker) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่จะเริ่มธุรกิจด้วยการลงทุน ถ้าความเสี่ยงของเขาเหมาะสมกับสถานการณ์อาจทำให้เขาได้กำไรจากการลงทุนนั้น และอาจมีกำไรอย่างมหาศาล ซึ่งทำให้เขากลายเป็นผู้มีอำนาจจากกำไรที่เขาได้รับมาจากการลงทุนนั้น

ผู้มีความรอบคอบ (Caretaker) เป็นบุคคลที่จัดการธุรกิจเพื่อให้สามารถดำเนินไปได้ อย่างราบรื่นผู้มีความรอบคอบ มักจะเป็นผู้บริหารระดับสูงซึ่งถูกจ้างโดยผู้กล้าเสี่ยง (Risk taker) เพื่อบริหารธุรกิจอย่างมืออาชีพ การเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถและความรอบคอบจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าได้

ผู้อาสา (Undertaker) เป็นบุคคลที่อาสาสมัครเข้าทำงาน อาจเป็นระยะที่ธุรกิจตกต่ำ ถ้าบุคคลประเภทนี้สามารถฟื้นสถานการณ์ของบริษัทจากที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้นได้ เขาก็จะกลายเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงและมีอำนาจได้

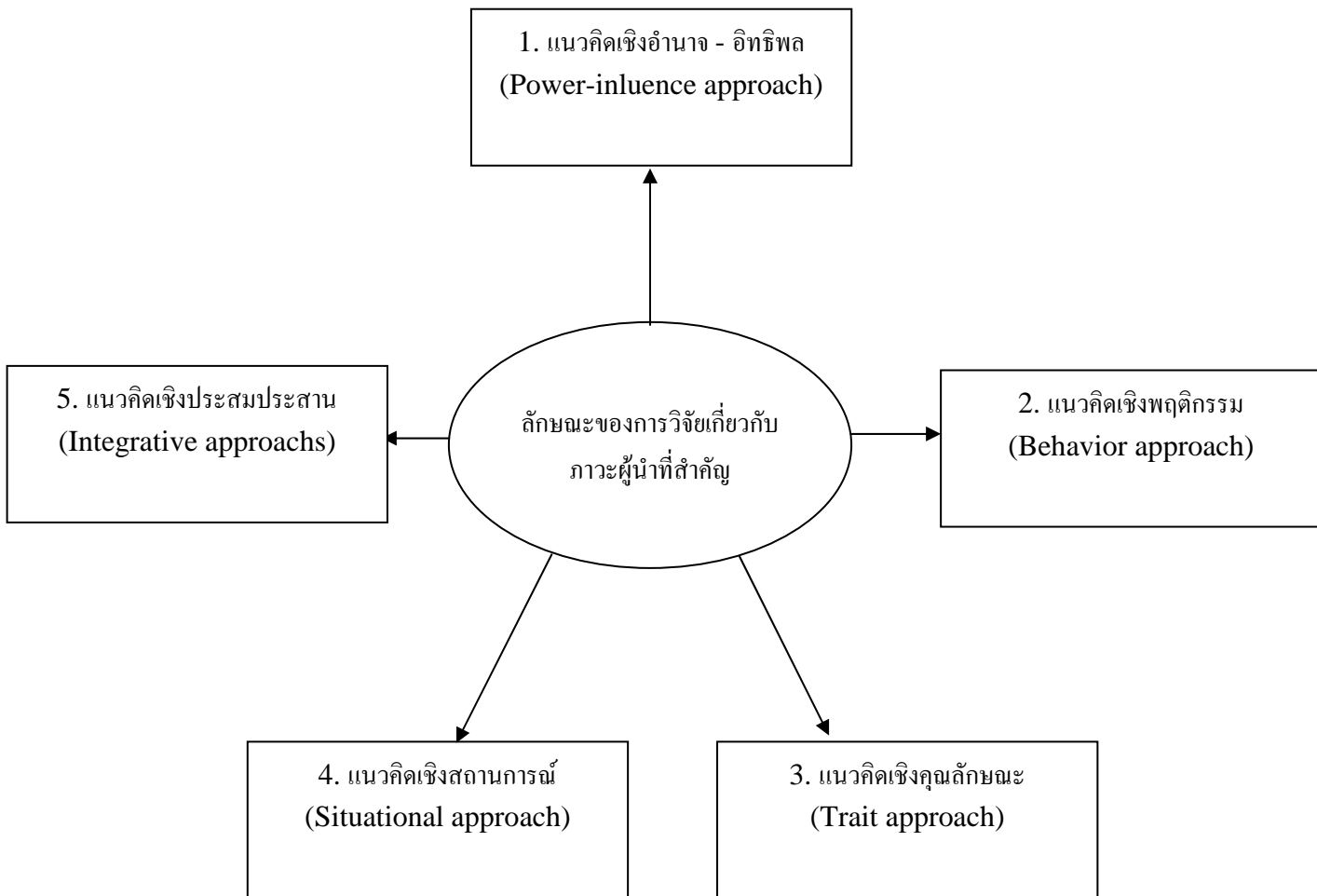
ผู้นำที่เป็นผู้ผ่าตัด (Surgeon leader) เป็นผู้ซึ่งสามารถแก้ไขสถานการณ์ของบริษัท ด้วยการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ต่างๆ โดยไม่ยึดติดกับอดีตเขาจะไม่กลัวสิ่งใด โดยเขาจะสามารถเคลื่อนย้ายสิ่งที่ไม่ทำกำไรออกไป ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจทั้งหมดของเขาแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะเมื่อธุรกิจมีขนาดใหญ่มากเกินไป จนทำให้การดำเนินงานล่าช้า

6. อำนาจหน้าที่มาจากการจัดการกับปัญหาที่สำคัญ (Power stemming from managing critical problems) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการแก้ปัญหาที่สำคัญให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ มีทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อที่จะอธิบายว่า เหตุใดบางหน่วยงานขององค์กรจึงมีอำนาจมากกว่าอีกหน่วยงานหนึ่ง จากทฤษฎีสถานการณ์ด้านกลยุทธ์ (Strategic contingency theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับอำนาจ อธิบายว่า หน่วยงานที่ดีที่สุดที่จะจัดการกับปัญหาที่สำคัญของบริษัทได้ จะมีอำนาจมาก ทฤษฎีนี้ใช้เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับปัญหาที่สำคัญมากๆ เช่น ปัญหาด้านกฎหมาย ซึ่งจะทำให้แผนกฎหมายมีอำนาจเพิ่มขึ้น และมีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจของฝ่ายอื่นขององค์กร อำนาจที่เกิดขึ้นมาจากความสามารถในการแก้ปัญหาด้านกฎหมายให้กับองค์กรนั่นเอง

7. อำนาจที่มาจาก การใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ (Power stemming from being close to power) บุคคลผู้ใกล้ชิดกับอำนาจจะมีอำนาจมากขึ้น ตัวอย่าง หน่วยงานตามสายการบังคับบัญชา อย่างมีระดับสูงมากเท่าใดก็จะมีอำนาจมากขึ้นเท่านั้น เช่น หัวหน้าแผนกที่รายงานสู่ประธาน บริษัท จะมีอำนาจมากกว่าหัวหน้าแผนกที่มีหน้าที่รายงานต่อรองประธาน ดังนั้นผู้นำที่มีความต้องการแสวงหาอำนาจมากขึ้นจะพยายามแทรกตัวเข้าสู่ตำแหน่งการรายงานที่สูงขึ้นในองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคคลนั้นเพิ่มอำนาจขึ้น

**ลักษณะของงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สำคัญ**

งานวิจัยที่สำคัญ ( Major research approaches) เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการ ทำการศึกษาในรูปแบบที่แตกต่างกัน แต่นักวิจัยส่วนใหญ่ให้ความสนใจศึกษาภาวะผู้นำในวงแคบ ดังนั้นจึงพอสรุปแนวทางการวิจัยภาวะผู้นำโดยแบ่งได้ดังรูป



ภาพประกอบ 1 แสดงลักษณะของการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สำคัญ โดยตั้งข้อสมมติฐานถึงสาเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและตัวแปรตามที่แตกต่างกันตามแนวทางของการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเชิงอำนาจ – อิทธิพล ( Power – influence approach ) การวิจัยเรื่องนี้มุ่งเน้นอธิบายให้เห็นประสิทธิผลของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับอำนาจของผู้นำ รูปแบบของอำนาจและลักษณะของการใช้อำนาจ นอกจากจะพิจารณาจากลักษณะอำนาจที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วยังมีผลต่อผู้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นที่อยู่นอกวงการด้วยเช่น ลูกค้าและผู้ขายปัจจัยการผลิต (Suppliers) สำคัญขอการวิจัยดังนี้

1.1 แหล่งที่มาของอำนาจบุคคล ลักษณะวิธีการใช้อำนาจของบุคคลและพิจารณาถึงวิธีการที่บุคคลใช้อำนาจที่มีอยู่และนำมาแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ

1.2 วิธีการเพิ่มอำนาจและการสูญเสียอำนาจตามลักษณะของการใช้อิทธิพล ซึ่งมีผลต่อการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

1.3 การเชื่อมโยงแบบใหม่ระหว่างอำนาจและพฤติกรรม ซึ่งการวิจัยได้ มุ่งศึกษาเกี่ยวกับยุทธวิธีการใช้อิทธิพลของผู้จัดการ

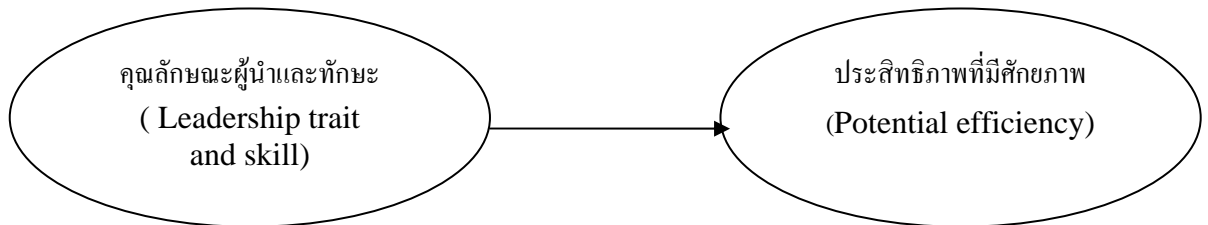
อำนาจของบุคคลคนหนึ่งสามารถพิจารณาได้จากขอบเขตในการใช้อำนาจเพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับ ดังนั้นแนวคิดเชิงอำนาจ – อิทธิพล สามารถพิจารณาได้ดังรูป



ภาพประกอบ 2 แสดงแนวคิดเชิงอำนาจ – อิทธิพล ( Power – influence approach )

2. แนวคิดเชิงพฤติกรรม ( Behavior approach ) จะมุ่งเน้นในเรื่องเกี่ยวกับผู้นำ Leaders และผู้จัดการที่ใช้พฤติกรรมในการทำงานในสองประเด็นคือ 1. การวิจัยลักษณะงาน การจัดการ ในเรื่องการอธิบายลักษณะการทำงาน เป็นต้นว่า การสังเกต การสั่งการ การปฏิบัติการ และประเด็นต่างๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ การวิจัยในเรื่องนี้ตอนต้นๆ มุ่งไปที่รูปแบบของกิจกรรมและวิธีการในการทำงานของผู้จัดการ 2. การวิจัยในยุคต่อมาจึงได้ตรวจสอบเนื้อหาของกิจกรรมและการจัดการ บทบาทของการจัดการหน้าที่และการปฏิบัติการภาพลักษณ์ที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในเรื่องของงาน การจัดการที่ผู้วิจัยนำมาใช้ คือ พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามหน้าที่และความ

รับผิดชอบที่ได้รับต่อตำแหน่งงานต่างๆ ในด้านการจัดการและการรับรู้ความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความต้องการในหลายรูปแบบ ซึ่งแนวคิดเชิงพฤติกรรม สามารถพิจารณาได้ดังรูป



ภาพประกอบ 3 แสดงแนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavior approach)

การวิจัยพฤติกรรมในด้านอื่นๆ คือ การแสวงหาข้อพิสูจน์ความแตกต่างของแบบอย่างพฤติกรรมต่างๆระหว่างประสิทธิภาพและการขาดประสิทธิภาพของผู้นำ มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างมากใน 3 ทศวรรษที่ผ่านมาโดยตรวจสอบสหสัมพันธ์ระหว่างการวัด โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ และวัดในเรื่องของความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมไปถึงการปฏิบัติงานด้วย การศึกษาเฉพาะอย่างคือ การใช้ห้องทดลองเพื่อตรวจสอบว่าพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใดซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการศึกษาการมีประสิทธิภาพและการขาดประสิทธิภาพของใช้พฤติกรรมการจัดการ

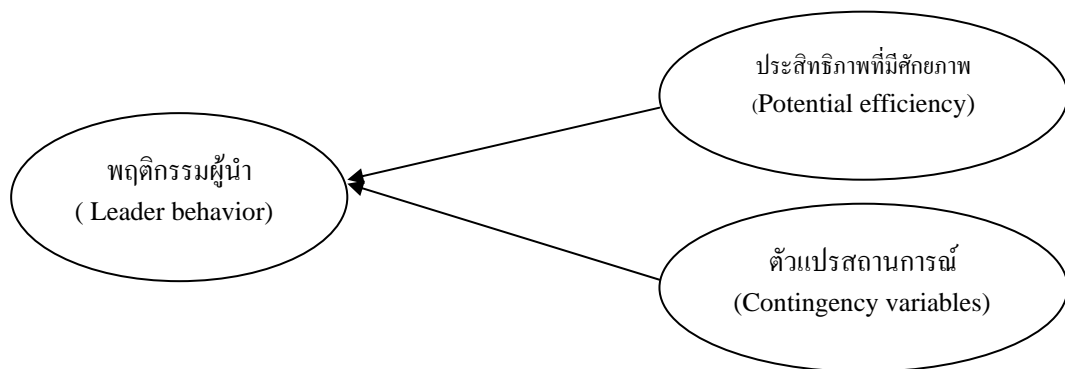
3. แนวคิดเชิงคุณลักษณะ (Triat approach) เป็นการวิจัยที่มุ่งเน้นไปยังคุณสมบัติส่วนตัว (Personal attributes) ของผู้นำ การวิจัยคุณลักษณะก็เพื่อช่วยหาคำตอบที่ว่าคุณสมบัติของผู้นำได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำและประสิทธิผลอย่างไร ด้วยเหตุนี้การวิจัยในระยะต่อมาจึงมุ่งเน้นไปยังเรื่องของการจูงใจทางการจัดการทักษะเฉพาะอย่างซึ่งแนวคิดเชิงคุณลักษณะ (Triat approach) สามารถพิจารณาได้ดังรูป



ภาพประกอบ 4 แสดงแนวคิดเชิงคุณลักษณะ (Triat approach)

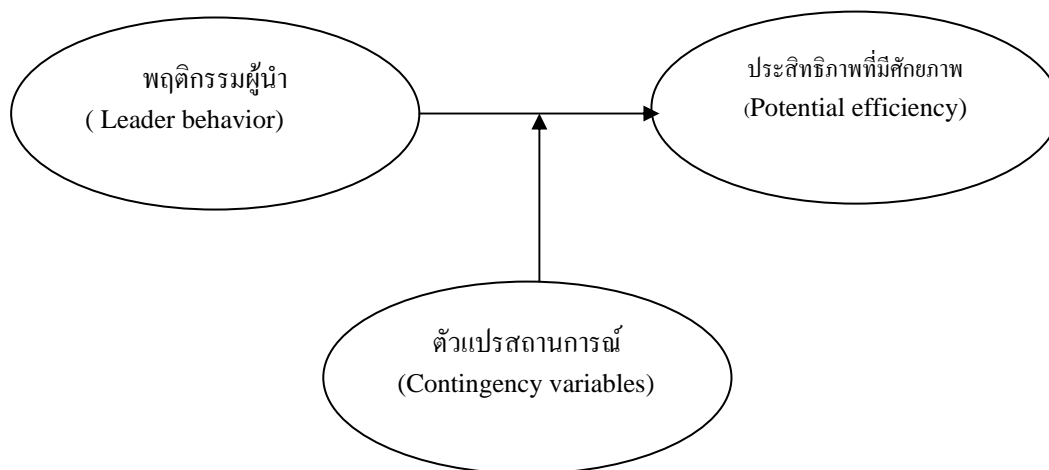
4. แนวคิดเชิงสถานการณ์ ( Situational approach ) เป็นการวิจัยที่ให้ความสำคัญในเรื่องของปัจจัยที่ทำให้เกิดสถานการณ์ ดังนี้ 1. อำนาจการสั่งการของผู้นำ 2. ลักษณะความสุ่มรอบคอบ 3. ลักษณะของการปฏิบัติการในหน่วยงานนั้นๆ 4. ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา 5. การจูงใจ 6. สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน 7. บทบาทที่จำเป็นที่ผู้จัดการแสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 8. ผู้มีฐานะเท่าเทียมกันหรือเพื่อนร่วมงาน 9. ผู้บังคับบัญชา 10. กลุ่มบุคคลภายนอก

ดังนั้นการวิจัยเรื่องนี้มุ่งเน้นไปที่ประเด็นสำคัญ 2 ประเด็น คือ 1. เป็นการศึกษาเรื่องคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นตัวแปรสำคัญ 2. เป็นการศึกษาเพื่อแสวงหาวิธีการค้นคว้าในเรื่องเกี่ยวกับสถานการณ์ว่า มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมอย่างไร การใช้ทฤษฎีบทบาท ( Role theory ) มีความจำเป็นต้องนำมาใช้เพื่ออธิบายกระบวนการดังนี้ นอกจากนั้นแล้วจำเป็นต้องใช้ทฤษฎีอื่นเข้ามาเสริมอีก เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือเกี่ยวกับการอธิบายสถานการณ์ว่ามีผลก่อให้เกิดความต้องการเพื่อบีบบังคับผู้จัดการได้อย่างไร แนวคิดเชิงสถานการณ์ ( Situational approach ) สามารถพิจารณาได้ดังรูป



ภาพประกอบ 5 แสดงแนวคิดเชิงสถานการณ์ ( Situational approach )

การศึกษาสถานการณ์อีกประการหนึ่งที่ได้กล่าวมาคือ เป็นการศึกษาว่าสถานการณ์นั้นอำนวยความสะดวกให้กับผู้นำและมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำสำหรับข้อสมมติฐานในเรื่องนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบอย่างของพฤติกรรมของผู้นำแต่ละคนที่แตกต่างกันไปอันจะมีผลต่อสถานการณ์ในแบบเดียวกัน การวิจัยในเชิงนี้บางครั้งก็เรียกว่า การวิจัยเชิงสถานการณ์ เพราะว่าผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้นำย่อมมีเหตุที่ทำให้เกิดสถานการณ์ ทฤษฎีเชิงสถานการณ์นี้ย่อมส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ พิจารณาได้ดังรูป



ภาพประกอบ 6 แสดงทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ

5. แนวคิดเชิงประสมประสาน ( Integrative approach ) การศึกษาเรื่องนี้มีความแตกต่างไปจากเรื่องอื่นๆ ซึ่งมีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการรวบรวม ( Integrating ) กรอบแนวความคิดต่างๆ ( Conceptual Framework ) อันประกอบไปด้วยการประสมประสานลักษณะต่างๆ ประกอบด้วย 1. คุณลักษณะ ( Traits ) 2. พฤติกรรม ( Behavior ) 3. อำนาจ ( Power ) และอิทธิพล ( Influencing ) 4. สถานการณ์ ( Situation ) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำการพิสูจน์ภาวะผู้นำว่ามีผลต่อการทำงานขององค์กรว่ามีมากน้อยเพียงใด

### ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ทฤษฎีใหญ่ๆ คือ

1. ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำ
2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational หรือ Contingency theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของสถานการณ์ไม่ใช่เรื่องของแต่ละบุคคล
3. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Personal behavioral theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจหรือแนวพฤติกรรมของผู้นำ

### ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait theories)

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวความคิดนี้ได้กำหนดสมมติฐาน (Assumption) ไว้ดังนี้ (พะยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 196-197)

1. คุณลักษณะเด่นของบุคคลด้านร่างกาย สติปัญญา และสภาพทางจิตวิทยาก่อให้เกิดลักษณะทางภาวะผู้นำ
2. บุคคลที่มีลักษณะที่แตกต่างจากผู้อื่นในลักษณะที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ (Qualities of greatness) จะนำไปสู่ลักษณะของภาวะผู้นำ

จากสมมติฐาน 2 ประการดังกล่าว ได้มีการศึกษาวิจัยขึ้นในระยะแรก (ช่วงปี ค.ศ.1940 และช่วงปี 1950) โดยกำหนดแนวทางการศึกษาเพื่อ (1) ทำการเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำและผู้ตาม(2)ระบุคุณลักษณะที่อยู่ในตัวของผู้นำที่มีประสิทธิผล

ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้นำมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในคุณลักษณะพื้นฐานอันได้แก่ สติปัญญา ความรอบรู้ ความเข้าใจงาน ความคิดริเริ่ม การสู้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเอง และความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับในด้านความรับผิดชอบ และการดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจในการควบคุมซึ่งผลที่ค้นพบนี้ตรงกับข้อสันนิษฐานที่ว่า ผู้นำแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ใช่ผู้นำในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล แต่อย่างไรก็ตามยังไม่ได้พบความกระจ่างชัดในคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงได้มีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ในด้านความก้าวร้าว ความทะเยอทะยาน การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเอง และลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทางร่างกายไม่ได้เป็นปัจจัยที่จะชี้ความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผล และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลแต่อย่างใด

### คุณลักษณะของผู้นำ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณลักษณะที่เฉพาะอย่างเหมือนกัน และมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้ที่ ไม่ได้เป็นผู้นำ คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา ลักษณะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำสามารถจัดได้เป็น 3 ประเภทคือ (1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (2)แรงจูงใจของภาวะผู้นำ (3) ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของภาวะผู้นำ การจัดประเภทของพฤติกรรมเหล่านี้มีประโยชน์มากในการแนะแนวทางเพื่อศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี.2544 : 35-40)

### คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality traits of effective leaders) ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้

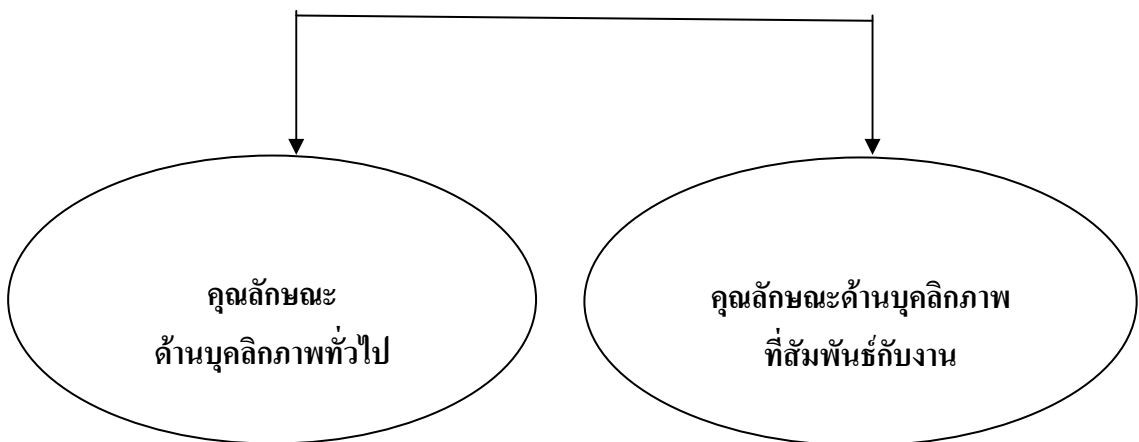
1. เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ
2. เป็นผู้ที่มิชอบทบทวนที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา
3. การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้ได้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่

4. ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย

5. ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากการสังเกตโดยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ เชื่อว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารระดับสูงและผู้นำในบริษัทที่มีเทคโนโลยีสูง อาจใช้วิธีชมเชยพนักงานที่ทำงานได้ดี ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและเกิดความนิยมนับถือในตัวผู้นำ อย่างไรก็ตามรูปแบบการบริหารและความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำดังกล่าวอาจไม่เหมาะสมกับคนงานในแผนกการผลิตก็ได้ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป และ
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบ 7 แสดงรูปแบบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผลคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล( Personality traits of effective leaders )

### 1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General personality traits)

เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งมีลักษณะต่างๆ ดังนี้  
 ความเชื่อมั่นในตนเอง ( Self-confidence ) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะวิกฤติ จึงเป็นสิ่ง

สำคัญสำหรับผู้คนที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้จากการใช้คำพูดที่จริงจัง การรักษาอากัปกริยาที่ดี และการแสดงท่าทางที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความมั่นใจในตนเองด้วย

การสร้างควมไว้วางใจ ( Trustworthiness ) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ ซื่อตรง และสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง สมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำต้องแสดงความซื่อสัตย์ ความมั่นคงและความเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

ลักษณะที่เด่น ( Dominance ) เป็นลักษณะที่เด่นของผู้นำที่มีเหนือบุคคลอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัดเจนในด้านต่างๆ ผู้นำที่ลักษณะโดดเด่นมักจะถูกมองว่าเป็นคนที่หยิ่งหรือทำตัวเป็นนาย ซึ่งความจริงแล้วความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ซึ่งมีดังนี้

1. ลักษณะทางกายภาพ ( Physical characteristics )
  - กระฉับกระเฉง
  - กระปรี้กระเปร่า
2. ภูมิหลังทางสังคม ( Social background )
  - ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
3. สติปัญญาและความสามารถ ( Intelligence and ability )
  - การตัดสินใจ . วิจารณ์
  - ความรู้
  - ทักษะการพูด
4. บุคลิกภาพ ( Personality )
  - กระตือรือร้น
  - มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
  - ความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม
  - มีความเชื่อมั่นในตนเอง
  -
5. ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน ( Work-related characteristics )
  - มีการกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ
  - แรงกระตุ้นที่นำไปสู่ความรับผิดชอบ
  - มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
  - มีการมุ่งมั่นในการทำงาน

## 6. ลักษณะด้านสังคม ( Social characteristics )

- ความสามารถที่จะสร้างความร่วมมือ
- การร่วมมือ
- ความเป็นที่นิยมชมชอบ มีชื่อเสียง
- ความสามารถทางสังคม หรือ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล
- การมีส่วนร่วมในสังคม
- รู้จักกาลเทศะ หรือ การมีความสามารถในการเจรจา

เป็นคนกล้าแสดงออก ( Extroversion ) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคมและมีบุคลิกลักษณะที่โดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสบายใจและกล้าที่แสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยให้การทำงานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้ดี

การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม ( Assertiveness ) เป็นการเปิดเผยเฉียบขาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมจะช่วยผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่ม

ความมั่นคงทางอารมณ์ ( Emotional stability ) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบอย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤติ อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้แก้ไขสถานการณ์ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

กระตือรือร้น ( Enthusiasm ) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทางเป็นต้น ในสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำซึ่งกระตือรือร้นเพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน

มีอารมณ์ขัน ( Sense of humor ) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนที่มีอารมณ์ดี และมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขันถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ อารมณ์ขันจะช่วยลดความตึงเครียด ความเบื่อหน่าย และความไม่ถูกต้อง ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร ( Warmth ) เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจมีอารมณ์มั่นคง เข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไข้ปัญหา โดยช่วยให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิผลดังนี้ (1) ช่วยให้เกิดความสะดวกในการสร้างความสมานจิตใจกัน หรือ ความมีไมตรีให้กับสมาชิกกลุ่ม (2) เป็นคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (3) เป็นลักษณะที่ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดอารมณ์ดีและช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน

มีความอดทนสูงต่อความต่อความตึงเครียด(ความผิดหวังหรือคับข้องใจ) (High tolerance for frustration ) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหา ความผิดหวัง และความตึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความอดทนสูงและความสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน ( Self-awareness and self objectivity ) เป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองซึ่งจะช่วยให้เขาสามารถที่จะใช้จุดแข็งของเขาให้เกิดประโยชน์และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนได้ ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงานเพื่อให้งานกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

## 2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ( Task-related personality traits )

เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งมีลักษณะต่างๆดังต่อไปนี้

มีความคิดริเริ่ม ( Initiative ) เป็นการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยตัวเอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหาและความสามารถในการแก้ไขปัญหา ทักษะเหล่านี้จำเป็นต้องมีการฝึกหัดปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะด้านนี้

มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ( Sensitivity to others and empathy ) ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นโดยต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด ( ทักษะคิด ความสนใจ และอารมณ์ ) ของสมาชิกกลุ่ม โดยศึกษาและสังเกตในรายละเอียดว่าสมาชิกกลุ่มเป็นใคร มีความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะหาวิธีการสื่อสารที่ดี และสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลเหล่านั้นได้ ทักษะด้านนี้จะช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งและความล้มเหลวของผู้นำ ตลอดจนจะช่วยในการตัดสินใจและการเจรจาต่อรองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้บรรลุผล

ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว ( Flexibility and adaptability ) ความยืดหยุ่นได้ เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่สถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ ตลอดจนสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การลดจำนวนแรงงานการเปลี่ยนแปลงลักษณะความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังแรงงาน

สภาพการควบคุมภายในตนเอง ( Internal locus of control ) เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งคุณสมบัตินี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความอดทน และมีการพัฒนาตนเองจึงจะสามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม

ความกล้าหาญ ( Courage ) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง มีความคิดริเริ่มมีความรับผิดชอบมีความกล้าหาญในการตัดสินใจเพื่อที่จะฉวยโอกาส ขจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหา และการใช้กลยุทธ์ใหม่ๆในแต่ละสถานการณ์ให้ได้

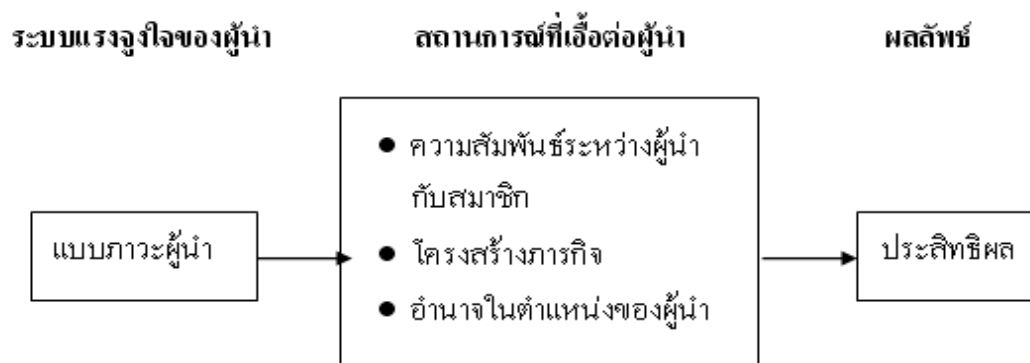
ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม ( Resiliency ) เป็นความสามารถในการที่จะแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว เช่น การถูกตัดงบประมาณ กำลังแรงงาน การให้พนักงานออก ฯลฯ ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลว เพราะจะเป็นการทำลายขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่จะเกิดความมุมานะบากบั่นไม่ยอมแพ้และไม่ท้อถอยในสิ่งใดอย่างง่าย ๆ

### ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ

#### 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

##### 1.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์

ฟีดเลอร์ (Fred E. Fiedler) เป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำ และได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model of Leadership) แนวคิดของฟีดเลอร์นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอื่นๆ โดยจะพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนองและมุ่งให้องค์การได้บรรลุเป้าหมายด้วย (Fiedler & Chemer. 1974 : 73 ; citing Hoy & Miskel. 1987. p. 284-285) ซึ่งฟีดเลอร์ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ดังนี้ 1.แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ (Motivational System) 2. ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ นั่นคือ การปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำรวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้นตัวแปรหลักในทฤษฎีของฟีดเลอร์จึงประกอบด้วย แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness) และประสิทธิภาพของผู้นำ (Effectiveness of a Leader) ซึ่งนำเสนอได้ดังรูปภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 8 ตัวแปรหลักในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์

ตัวแปรหลักในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Major Variables in Fiedler's Contingency Theory) ตัวแปรหลักตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ฟีดเลอร์ได้จำแนกให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ (leadership behavior) และแบบภาวะผู้นำ (leadership style) ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำในการชี้นำและประสานงานในการทำงานของสมาชิกในองค์กร ส่วนแบบภาวะผู้นำจะเป็นโครงสร้างความต้องการของผู้นำที่จะจงใจให้เกิดพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะไม่ได้เป็นเรื่องของพฤติกรรมโดยตรง แบบภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำ (personality characteristics) ด้วย

2. สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness) ฟีดเลอร์ได้สรุปว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลนั้นขึ้นกับองค์ประกอบหลากหลายในสถานการณ์ และได้ระบุองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างภารกิจ และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Lunenburg & Ornstein, 1996 : 134-135) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader - Member Relations) กล่าวถึงบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิก และการยอมรับที่มีต่อผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เคารพเชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้นำ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ ไม่เชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี

2.2 โครงสร้างภารกิจ (Task Structure) กล่าวถึงธรรมชาติของงานว่าเป็นงานประจำที่ โครงสร้างชัดเจน หรืองานที่ยุกยักซับซ้อน ไม่มีโครงสร้างชัดเจน ในประเด็นโครงสร้างภารกิจ สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้คือ

- 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย
- 2) ความหลากหลายของวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย
- 3) ความสามารถตรวจสอบการตัดสินใจ
- 4) ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา ดังนั้นถ้าภารกิจขององค์กรมีโครงสร้างที่ชัดเจน ผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก

2.3 อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) เป็นระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม เป็นอำนาจโดยตำแหน่งที่องค์กรมอบหมายให้ผู้นำในการที่จะให้ รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา

### **ประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness)**

ฟีเดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 79) นิยามประสิทธิผลของผู้นำ ว่าเป็นความสำเร็จในการ ปฏิบัติงานของกลุ่มและผลผลิตของกลุ่มจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำ แต่อัตราการเปลี่ยนงาน ความพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ และการปรับตัวในการทำงาน จะส่งผลต่อการ ปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### **ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler**

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler (Fiedler's contingency theory of leadership effectiveness) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ โมเดลนี้จึงเป็นรูปแบบพฤติกรรม ของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์กรให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม

รูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้น เพื่อนำสมาชิกขององค์กรให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม ในทฤษฎีของ Fiedler มี 2 ประการ ดังนี้

1. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship – oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความเกี่ยวข้องกับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน จะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

2. ผู้นำที่มุ่งงาน ( Task – oriented leader ) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน จะกำหนดทิศทางและมาตรฐานการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก

### ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ( The Michian leadership studies) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะพฤติกรรมผู้นำที่จัดทำโดยมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งเกิดขึ้นในเวลาใกล้เคียงกับการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ขอบเขตการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็เพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ขบวนการของกลุ่มและการจัดการทำงานของกลุ่ม ต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในแขนงของผู้นำในรูปแบบต่างๆ เช่น การสำรวจเกี่ยวกับผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในบริษัทประกันภัย ผู้นำในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ การหาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของการจัดการ โดยวิธีการรวบรวมจากการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถาม โดยมีวัตถุประสงค์คือการวัดผลผลิตของกลุ่มเพื่อใช้เป็นสาเหตุในการปฏิบัติงานของผู้บริหารว่า มีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ ทำการเปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ซึ่งเกิดผลประโยชน์ที่แตกต่างกันในพฤติกรรมของการจัดการ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมการมุ่งความสำคัญที่งาน ( Task – Oriented behavior ) เป็นผู้นำซึ่งมุ่งความสำคัญที่ความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนั้นจะเห็นคุณค่าของเวลา และไม่พยายามทำงานประเภทเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลซึ่งมุ่งที่การทำงานต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงาน การประสานงาน ในกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดหาวัสดุที่จำเป็น การจัดหาเครื่องมือ และการให้ความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคต่างๆ รู้จักให้แนวทางในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน พฤติกรรมการปรับตัวให้เข้ากับงานนี้นับว่าเป็นการค้นพบที่สำคัญตามทฤษฎีของมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่ได้ศึกษาเอาไว้

คำว่ามุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรม ทักษะ หรือการมุ่งทักษะมากกว่างานที่ปฏิบัติ งานทั้งหมดจะสัมพันธ์กับกิจกรรมซึ่งจะรวมถึง โครงสร้างแบบผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักด้วย

การจำแนกผู้นำเป็นลักษณะการมุ่งงานและการมุ่งความสัมพันธ์เป็นสิ่งที่มิประโยชน์ เพราะจะเป็นเสมือนกรอบในการที่จะทำให้เข้าใจทัศนคติ พฤติกรรม และการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทัศนคติและพฤติกรรมการมุ่งงาน ( Task-related attitudes and behaviors) ของผู้นำที่มีประสิทธิผลมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 1 แสดงทัศนคติและพฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งทำงาน ( Task-related attitudes and behaviors)

( Dubrin. 1998 : 86)

1. ความสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์	2. การกำหนดทิศทาง
3. มาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสูง	4. การกล้าเสี่ยงและการปฏิบัติงานแบบมองโลกในแง่ไม่ดีไว้ก่อน
5. ความสามารถในการตีความตามสถานการณ์	6. มีการป้อนกลับข้อมูลอยู่เสมอ
7. การปฏิบัติงานที่มั่นคงสม่ำเสมอ	8. การมุ่งที่จะตอบสนองความพึงพอใจของลูก้า

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน ( Relationship – Oriented behavior ) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคน ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน มักไม่มีการใช้มนุษยสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของผู้บริหารแต่ละรายจะต้องขึ้นอยู่กับ การคำนึงถึงผู้อื่นด้วย โดยการให้การสนับสนุน และการให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบของพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจความมั่นใจ การแสดงความเป็นมิตร การให้ความสนใจเพื่อที่จะให้เข้าใจถึงปัญหาและการช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรตั้งเป้าหมายและให้แนวทางในการทำงานที่ถูกวิธีเพื่อให้การทำงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ จึงจะถือว่าเป็นลักษณะของผู้นำที่ดี

ภาวะผู้นำจะรวมถึงการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจำนวนมากจึงมีทัศนคติ พฤติกรรมและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( Interpersonal relationships ) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 2 แสดงทัศนคติและพฤติกรรมมุ่งที่ความสัมพันธ์ ( Relationship – Oriented attitudes and behavior)(DuBrin. 1998 : 94)

1. การมุ่งที่บุคคล ( Alignment of people )
2. การระดมพล ( Mobilization )
3. สร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน ( Concert Building )
4. แรงคลใจ ( Inspiration )
5. พื่อใจในความต้องการของบุคคล ( Satisfaction of human needs )
6. การทำงานอย่างมีความหมายสำหรับบุคคล ( Making work meaningful for people )
7. มีการส่งเสริมด้านอารมณ์และการสนับสนุน ( Emotional support and encouragement )
8. ส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคล ( Promotion of principles and values )

## 1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์: ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path - Goal Theory)

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเน้นในเรื่องผลกระทบของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาและวิถีทางเพื่อจะให้บรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย นี้ เฮาส์และคณะ ได้พัฒนาปรับปรุงขึ้น (House อ้างใน Lunenburg & Ornstein, 1996, p. 136) เพื่ออธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเชื่อมโยงกับปัจจัยของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ดังนั้นทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย จะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือพฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

### 1) พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ได้นำเสนอลักษณะพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ (Daft, 1999 : 103)

ตาราง 3 แสดงลักษณะพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ

1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)	แสดงถึงความห่วงใยต่อชีวิตความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน
2. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership)	ผู้นำกำหนดชี้ชัดเจนถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ พฤติกรรมภาวะผู้นำจะวางแผน กำหนดตารางการปฏิบัติงาน ตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานและมาตรฐานพฤติกรรม ยึดถือกฎเกณฑ์
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)	ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ พฤติกรรมภาวะผู้นำ จะสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement - Oriented Leadership)	ผู้นำจะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย พฤติกรรมผู้นำเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง และการปรับปรุงการปฏิบัติปัจจุบัน โดยแสดงถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยให้พวกเขาได้เรียนรู้ที่จะทำงานมีเป้าหมายสูงได้

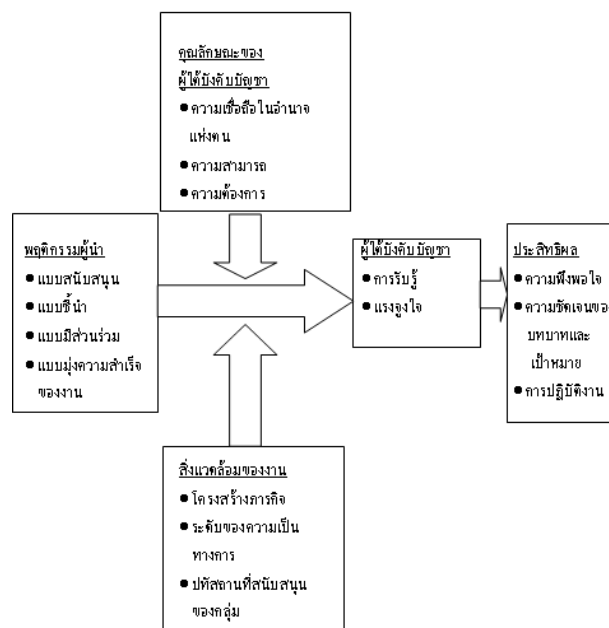
## 2) สถานการณ์ (Situational Factors)

ตัวแปรในด้านสถานการณ์ของทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายนี้ ประกอบด้วยตัวแปร 2 ประเภท คือ

- 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) ความต้องการและแรงกดดันของสภาพแวดล้อม ซึ่งมีรายละเอียดที่จะนำเสนอ ดังต่อไปนี้ (Hoy & Miskel. 1987 : 295)

1. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา (Personal Characteristics of Subordinates) ประกอบด้วย 1.1 ความต้องการส่วนบุคคล ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความเข้าใจความเป็นอิสระ และการเปลี่ยนแปลง 1.2 ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความรู้ ทักษะและความถนัด 1.3 คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ระดับของความเชื่อถืออำนาจแห่งตน (Focus of control)

2. ความต้องการและแรงกดดันของสภาพแวดล้อม (Environmental Pressures and Demands) ตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้สถานการณ์น่าพึงพอใจโดยประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ 2.1 โครงสร้างภารกิจ (Task Structure) 2.2 ระดับของความเป็นทางการ (Degree of Formalization) ได้แก่ กฎระเบียบที่ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา 2.3 ปทัสถานที่สนับสนุนของกลุ่ม



ภาพประกอบ 9 ภาพอธิบายประสิทธิผลของผู้นำ ที่มา (Luthans. 1992 : 282)

กล่าวได้ว่า ผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย พยายามวางเส้นทางที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นที่สุด ซึ่งผู้นำต้องเลือกใช้แบบหรือพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับตัวแปรด้านสถานการณ์ จากการศึกษาวิจัยได้ข้อค้นพบดังต่อไปนี้ (Luthans. 1992 : 281)

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบซึ่งนำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจมีความคลุมเครือ และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุดต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบอดทน หรือภารกิจนั้นไม่น่าพึงพอใจ

3. ในภารกิจที่ไม่ซ้ำซากและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึงพอใจในผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมมากกว่า

4. ในสถานการณ์ที่ภารกิจเป็นลักษณะไม่ซ้ำซากและมีความคลุมเครือ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจว่าความพยายามของพวกเขาจะได้รับผลตอบแทน

### 1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยมีสมมติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีว่า “ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล” (Hoy & Miskel. 1987 : 302)

#### พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำ ไม่ใช่บุคลิกภาพของผู้นำ ดังนั้นการให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำจึงแตกต่างกันไปจากทฤษฎีของฟีลเดอร์ ทฤษฎีนี้ได้ผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจากหลาย ๆ ทฤษฎี และกำหนดพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ประการคือ พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Lunenburg & Ornstein. 1996 : 145)

- พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสารทางเดียว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าจะต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร

- พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสาร 2 ทาง โดยมีการสนับสนุนทั้งด้านอารมณ์และสังคม เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานปัจจัยทางสถานการณ์ : วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงาน (Situational Factor : Maturity Followers) เฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด ใช้วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์

และจำแนกวุฒิภาวะออกเป็น 2 ประเภท ดังต่อไปนี้ (Lunenburg & Ornstein. 1996 : 145)

1. วุฒิภาวะด้านงาน (Job Maturity) เป็นวุฒิภาวะของบุคคลที่จะปฏิบัติงานซึ่งได้รับอิทธิพลจากการศึกษาและประสบการณ์ วุฒิภาวะของงานสามารถอธิบายได้ดังนี้

- ความสามารถในการทำงานเล็กน้อย (M1)
- ความสามารถในการทำงานบ้าง (M2)
- ความสามารถในการทำงานค่อนข้างมาก (M3)
- ความสามารถในการทำงานมากที่สุด (M4)

2. วุฒิภาวะด้านจิตใจ (Psychological Maturity) เป็นระดับแรงจูงใจของบุคคลที่สะท้อนถึงความต้องการความสำเร็จและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ วุฒิภาวะด้านจิตใจสามารถอธิบายได้ดังนี้

- แรงจูงใจในการทำงานน้อย (M1)
- แรงจูงใจในการทำงานบ้างในบางครั้ง (M2)
- แรงจูงใจในการทำงานบ่อย ๆ (M3)
- แรงจูงใจในการทำงานเป็นประจำหรือเสมอ ๆ (M4)

เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด กล่าวว่า วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานนี้เป็นเรื่องเฉพาะในด้านงาน อาจไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องอื่น ๆ อย่งไรก็ตาม ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานนี้เป็นส่วนที่นำมากำหนดเป็นแบบของภาวะของผู้นำ 4 ประเภท ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

**แบบของภาวะผู้นำ**

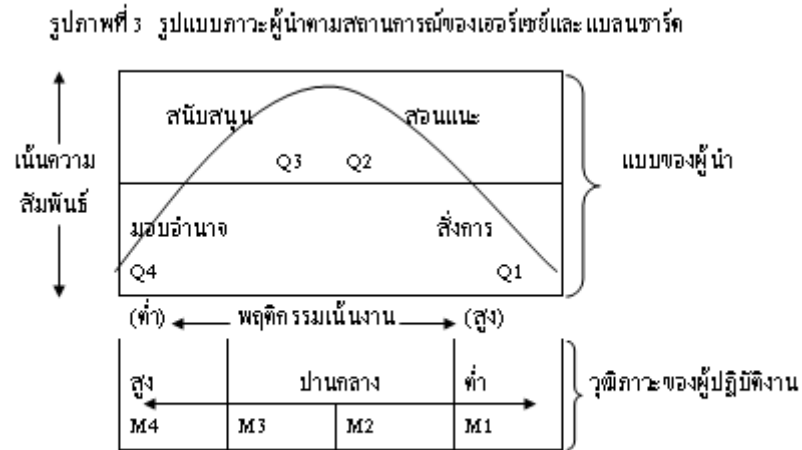
หัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด คือ การจับคู่สถานการณ์เข้ากับแบบของผู้นำได้อย่างเหมาะสม รูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐานได้แก่ (Daft. 1995 : 99 ; citing Lunenburg & Ornstein. 1996. p. 145)

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการเน้นการทำงานสูง แต่ความสัมพันธ์ต่ำและจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถน้อย

2. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานสูง และความสัมพันธ์สูงด้วย และใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถในระดับ ปานกลาง

3. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ แต่เน้นความสัมพันธ์สูง และใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถระดับปานกลาง แต่มีแรงจูงใจต่ำ

4. ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ และความสัมพันธ์ต่ำด้วย ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและแรงจูงใจสูง



ภาพประกอบ 10 รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด ที่มา(Hoy & Miskel. 1987 : 294)

#### 1.4 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของวรูมและเยสตัน

วรูมและเยสตัน (Vroom & Yetton) ได้นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ประเภท โดยมีคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งสิ้น 7 - 8 คำถาม เพื่อจะประกอบในการเลือกแบบการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

##### แบบการตัดสินใจของผู้นำ (Decision - Making Style)

แบบการตัดสินใจของผู้นำแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับอัตตาธิปไตยสูงสุด จนถึงประชาธิปไตยสูงสุด โดยมีสัญลักษณ์ระบุไว้ว่า A เป็นลักษณะอัตตาธิปไตย C เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำ และ G เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม และมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อย ดังรายละเอียดในตาราง

ตาราง 4 แบบการตัดสินใจของผู้นำ

แบบการตัดสินใจของผู้นำ		
	แบบการตัดสินใจ	คำอธิบาย
อัฒนาธิปไตย สูงสุด  ↑ ↓ ประชาธิปไตย สูงสุด	AI	ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้น
	AII	ผู้นำได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และตัดสินใจแก้ปัญหาคด้วยตนเอง
	CI	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นรายบุคคล เพื่อรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำ โดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ
	CII	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แล้วจึงตัดสินใจ
	GII	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม บทบาทของผู้นำอยู่ในฐานะประธาน ที่จะไม่เข้าไปมีอิทธิพลในการตัดสินใจของกลุ่ม แต่จะเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหาคตามที่ได้รับคำสั่งสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

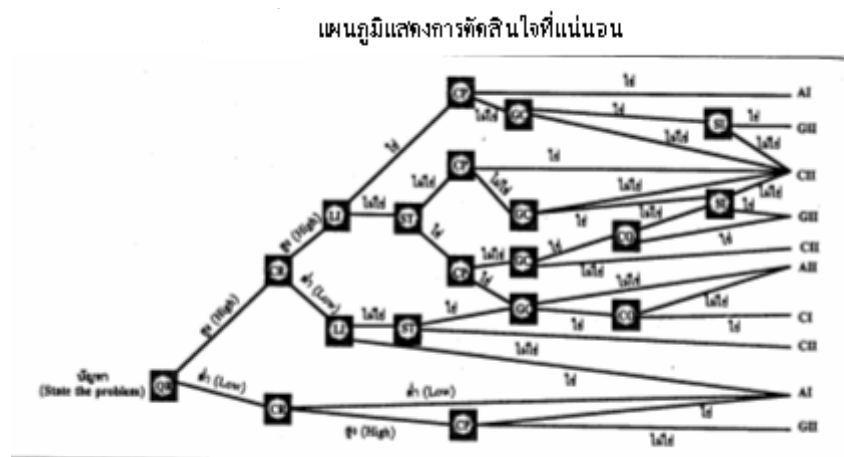
ทิม่า (Draft. 1999 : 109)

คำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ (Diagnostic Questions)

ในการพิจารณาว่าแบบภาวะผู้นำในระดับใดที่จะเหมาะสมในการตัดสินใจนั้น จะพิจารณาจากการตอบคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ในการตัดสินใจ 8 คำถาม คำถามเหล่านี้เกี่ยวข้องกับปัญหา ระดับคุณภาพของการตัดสินใจที่ต้องการ และความสำคัญของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ ซึ่งคำถามทั้ง 8 คำถามนั้น ได้แก่ (Daft. 1999 : 108 ; citing Dubrin. 1995. p. 136)

1. ข้อเรียกร้องด้านคุณภาพ (Quality Requirement-QR) “คุณภาพของการตัดสินใจนี้สำคัญอย่างไร ?”
2. ข้อเรียกร้องด้านการยอมรับ (Commitment Requirement-CR) คือ “การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจ มีความสำคัญอย่างไร?”

3. ข้อมูลของผู้นำ (Leader's Information-LI) “ผู้ นำมีข้อมูลเพียงพอที่จะตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพหรือไม่?”
4. โครงสร้างของปัญหา (Problem Structure-ST) “ปัญหาในการตัดสินใจนั้นมีโครงสร้างชัดเจนหรือไม่?” ถ้าปัญหามีโครงสร้างไม่ชัดเจน ผู้นำต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมระบุปัญหาและแนวทางแก้ไขให้ชัดเจน
5. ความเป็นไปได้ของการยอมรับ (Commitment Probability-CP) “ถ้าผู้นำต้องตัดสินใจด้วยตนเอง มีเหตุผลเป็นไปได้หรือไม่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับ?”
6. ความสอดคล้องของเป้าหมาย (Goal Congruence-GC) “ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุแก้ไขปัญหาหรือไม่?”
7. ความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Conflict-CO) “มีความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาต่อแนวทางการแก้ปัญหาหรือไม่?”
8. ข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Information-SI) “ผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่?”



ภาพประกอบ 11 แผนภูมิแสดงการตัดสินใจที่แน่นอนที่มา (DuBrin. 1995 : 136)

### การเลือกแบบการตัดสินใจ

ตามแนวคิดของวรูมและเยสตัน ผู้นำคนหนึ่งๆ สามารถที่จะใช้แบบผู้นำได้ทั้ง 5 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งในการบริหารงานที่มีประสิทธิผลผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม (Lunenburg & Ornstein. 1996 : 161) การตัดสินใจแต่ละแบบได้รับการยอมรับเท่าเทียมกันในสถานการณ์ ต่าง ๆ การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยอาจจะมีแง่ดีในการประหยัดเวลา และในบางสถานการณ์ก็ไม่ได้ลดคุณภาพหรือการ

ยอมรับลงไป แต่อย่างไรก็ตาม ในสภาพการบริหารปัจจุบัน ผู้ปฏิบัติงานมักจะเรียกร้องการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้นำอาจต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าที่เคยปฏิบัติมา (Daft. 1999 : 110)

### เกณฑ์การประเมินแบบภาวะผู้นำ

สำหรับการประเมินความพึงพอใจและประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์การประเมินแบบภาวะผู้นำ(อรุณ รัชธรรม. 2532 : 336-352) มนุษยสัมพันธ์กับนักบริหาร มาดัดแปลง ซึ่งเกณฑ์ในการประเมินแบบภาวะผู้นำมีดังนี้

1. **การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา** โดยพิจารณาว่าหากผู้บังคับบัญชาให้ความเชื่อถือและไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสนับสนุนเกื้อกูลผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสม และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ก็แสดงว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ในทำนองเดียวกันหากผู้บังคับบัญชามีได้มีการปฏิบัติในลักษณะนี้ ก็แสดงว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

2. **การจูงใจ** ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน จะใช้วิธีการลงโทษอันเป็นการจูงใจในทางลบ ส่วนผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ จะใช้วิธีการจูงใจในทางบวก ซึ่งหมายถึงการให้รางวัลเพื่อจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน

3. **การติดต่อสื่อสาร** หากระบบการติดต่อสื่อสารมีความคล่องตัว เป็นไปอย่างอิสระ ทั้งในทางดิ่งและในทางราบ คือ จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ข่าวสารในองค์การมีความน่าเชื่อถือมีการเสนอข้อมูลที่ถูกต้อง จะแสดงให้เห็นถึงผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ในทางกลับกันหากผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน การติดต่อสื่อสารก็จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับลักษณะดังกล่าวข้างต้น

4. **การตัดสินใจ** ในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ หากผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน การตัดสินใจจะมีลักษณะของการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บังคับบัญชาคนเดียว

5. **การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา** การที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจในกันและกันเป็นอันดี มีความใกล้ชิดกัน รู้และเข้าใจถึงปัญหาของแต่ละฝ่ายมีความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการนอกเวลางาน จะแสดงให้เห็นถึงองค์การที่มีผู้บังคับบัญชาแบบมุ่งสัมพันธ์แต่หากผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มี ความใกล้ชิด ไม่มีความเข้าใจในกันและกัน ความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะที่เป็นทางการ

6. **การควบคุม** หากผู้บังคับบัญชากำหนดวิธีการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาในทุกขั้นตอนและคอยติดตามควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีอิสระในการใช้ความคิดหรือแนวทางของตนเอง จะแสดงให้เห็นถึงแบบภาวะผู้นำของ

ผู้บังคับบัญชาที่มุ่งงาน แต่ผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติ โดยหวังเพียงผลสำเร็จของงาน แต่จะไม่เข้าไปก้าวก่ายวิธีปฏิบัติงาน

7. **การมีคุณธรรม** ผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ จะเป็นผู้นำที่มีหลักธรรมประจำใจ รู้จักการให้ปัน มีความเมตตา รู้จักการให้อภัย ระมัดระวังการแสดงออก รู้จักควบคุมอารมณ์ และการใช้ถ้อยคำสุภาพสม่ำเสมอ

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ความหมายขอประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

อรุณ รักรธรรม (2545 : 42-43) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่นำเข้าไป ( Input ) กับผลที่ได้รับ ( Output ) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่นำเข้าไปกับผลผลิตที่ได้ออกมา ถ้าผลผลิตที่ออกมาได้มากกว่าทรัพยากร ที่นำเข้าไป หมายความว่าองค์กรได้เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานขึ้นแล้ว ( มองในแง่มุมของกระบวนการหรือวิธีการผลิต ) หมายความว่าองค์กรได้เพิ่มประสิทธิภาพขึ้นเช่นกัน ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่าการจัดการเกี่ยวพันกับการค้นหาวิธีการใช้ต้นทุนทางด้านทรัพยากรน้อยที่สุด ดังนั้นวิธีการหาประสิทธิภาพจึงสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$E = (O - I) / S$$

เมื่อ

E	=	ประสิทธิภาพ ( Efficiency )
O	=	ผลผลิตที่ได้รับ ( Output )
I	=	ทรัพยากรที่นำเข้าไป
S	=	ความพึงพอใจ ( Satisfaction )

ประสิทธิผล ( Effectiveness ) หมายถึง การทำงานให้ประสบผลสำเร็จในแง่การจัดการ หมายถึง การบรรลุเป้าหมายขององค์กร คือ การทำถูกต้องตามสิ่งที่ควรทำ ซึ่งบางครั้งการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในแง่มุมของประสิทธิผลอาจไม่คำนึงถึงต้นทุนหรือทรัพยากรว่าจะใช้ไปมากหรือน้อยเพียงใด ในภาพรวมแล้วประสิทธิภาพจะเกี่ยวพันกับวิธีการ ( Mean ) ส่วนประสิทธิผลจะเกี่ยวพันกับจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย

ประสิทธิภาพย่อมมีส่วนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลสูง การจัดการที่ดีจึงต้องคำนึงถึงหลักที่ว่า การบริหารที่ไร้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือมีประสิทธิผลแต่ขาดประสิทธิภาพ มีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา หากผู้บริหารไม่ตระหนักและคอยระมัดระวังอย่างเพียงพอ หลักการนี้ย่อมเป็นข้อเตือนใจที่ผู้บริหารจึงต้องระมัดระวังอย่างยิ่ง

ธงชัย สันติวงษ์ (2538 : 29-31) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ หมายถึง ผลผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ( Input ) ได้แก่การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร ( Process ) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกมากขึ้นกว่าเดิม

3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

ประสิทธิผล ( Effectiveness ) หมายถึง ความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไปและสามารถบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่องค์การตั้งไว้ได้

ประสิทธิภาพ ( Efficiency ) หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไรแค่ไหนในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์การ

โดยหลักการแล้วองค์การควรมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันแต่ก็ปรากฏให้เห็นบ่อยครั้งว่ามีองค์การที่สามารถได้เพียงอย่างเดียวคือ องค์การบางแห่งอาจทำให้มีประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายไว้แต่กลับมีการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง หรือทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

## ข้อมูลทั่วไปของธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)

### ประวัติของธนาคาร

บมจ.ธนาคารกสิกรไทย เริ่มก่อตั้งเมื่อ วันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ.2488 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท และดำเนินการด้วยพนักงานชุดแรกเริ่ม จำนวน 21 คน ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งเป็นต้นมา ธนาคารสามารถเจริญเติบโตและก้าวหน้าในด้านสินทรัพย์,เงินฝาก,การขยายเครือข่ายสาขา และจำนวนพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2549 ธนาคารมีสินทรัพย์จำนวน 936,691 ล้านบาท เงินฝาก 752,053 ล้านบาท เงินให้สินเชื่อ 673,890 ล้านบาท ในด้านเครือข่ายของสาขา ณ 31 ธันวาคม 2549 มีสาขาในประเทศจำนวน 568 สาขา โดยเป็นสาขากรุงเทพมหานคร และปริมณฑล 174 สาขา เป็นสาขาในภูมิภาค จำนวน 394 สาขา มีสาขาและสำนักงานตัวแทนต่างประเทศจำนวน 7 แห่ง ได้แก่ สาขาลอสแอนเจลิส,สาขาฮ่องกง,สาขามูเกาเคย์แมน,สาขาเซินเจิ้น,สำนักงานตัวแทนกรุงปักกิ่ง , สำนักงานตัวแทนในต่างประเทศนครเซี่ยงไฮ้ และสำนักงานตัวแทนคุนหมิง สาขาและสำนักงานตัวแทนในต่างประเทศเหล่านี้ให้บริการและส่งเสริมความสะดวกต่างๆ ในด้านการค้าและการเงินระหว่างประเทศไทยและประเทศคู่ค้าทั่วโลก

ธนาคารกสิกรไทย เดิมมีชื่อในภาคภาษาอังกฤษคือ TFB ย่อมาจาก Thai Farmers Bank โดยใช้ควบคู่ไปกับรูปรวงข้าวช่อเรียวยาวและเปลี่ยนมาสู่รวงข้าวแบบสไตล์โมเดิร์นกราฟฟิสิกซ์เมื่อปี 2539 สัญลักษณ์ รวงข้าวได้ปรับเปลี่ยนและมีการเพิ่มสีสันไปตามหลักฮวงจุ้ย ที่หมายถึงจะส่งเสริมให้ธุรกิจเจริญรุ่งเรืองยิ่งขึ้นไป จากการดำเนินธุรกิจด้านเงินฝากเป็นหลักพลิกผันให้ TFB เริ่มมีการต่อสู้ในวงการธุรกิจเกี่ยวกับการเงิน จึงต้องมีการขยายธุรกิจออกไปทั้งไทยและต่างประเทศ เพื่อรองรับกับการขยายตัวของเศรษฐกิจที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงมีการพัฒนาองค์กรไปในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่จึงมีการปรับเปลี่ยนสัญลักษณ์ใหม่อีกครั้งมาเป็น K Excellence โดยมีปรัชญาและปณิธานตั้งไว้เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศของธุรกิจคือ “ ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า คือจุดมุ่งหมายหลักในการดำเนินงานของเรา ด้วยบริการที่ครอบคลุมทั้งบุคคลทั่วไป และองค์กรธุรกิจ บุคลากรมืออาชีพที่เชี่ยวชาญมีประสิทธิภาพและนวัตกรรมใหม่ทางเทคโนโลยี เน้นการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง การบริการต่างๆจากธนาคารกสิกรไทย จึงเป็นความสะดวกสบายคล่องตัวและมอบผลประโยชน์สูงสุดให้กับลูกค้า”

### วิสัยทัศน์ ( Vision )

เครือธนาคารกสิกรไทยมุ่งมั่นเป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงที่สุด ที่ริเริ่มในสิ่งใหม่และกระทำทุกวิถีทางเพื่อเป็นสถาบันการเงินไทยที่ให้บริการอย่างดีที่สุดแก่ลูกค้า

## พันธกิจ ( Mission )

เป็นธนาคารที่ครบวงจร ( Universal Banking ) ที่พร้อมให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้าอย่างครบครันในจุดเดียว ซึ่งสุดท้ายแล้วสาขาของธนาคารนอกจากจะให้บริการฝาก-ถอนเงินและบริการด้านสินเชื่อที่เป็นบริการของธนาคารโดยทั่วไปแล้ว ลูกค้ายังสามารถที่จะดำเนินธุรกรรมทางการเงินด้านอื่นๆภายใต้ K-Excellence และให้บริการลูกค้า ดังคำขวัญที่ว่า “บริการทุกระดับประทับใจ”

## โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างขององค์กรมีลักษณะเป็น Division Structure โดยประกอบไปด้วยหน่วยธุรกิจย่อยๆ โดยแบ่งเป็นบริษัทย่อยๆภายใต้เครือ K-Excellence โดยแต่ละเครือบริหารงานแยกโดยยึดตามนโยบายระดับองค์กร แบ่งเป็น 6 บริษัทย่อยๆ ได้แก่

1. บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) (K-Bank)
2. บริษัท แฟคตอริงกสิกรไทย จำกัด (K-Factoring)
3. บริษัท ลีสซิ่งกสิกรไทย จำกัด ( K-Leasing)
4. บริษัท หลักทรัพย์กสิกรไทย จำกัด ( K-Securities)
5. บริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุนกสิกรไทย จำกัด ( K-Asset )
6. บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด ( K-Research)

จัดแบ่งองค์กรเพื่อมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยมีกลุ่มงาน

โดยเฉพาะเพื่อลูกค้า (Customer Centric)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริกมล สุขสงบ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด(มหาชน)สำนักงานใหญ่” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน คุณลักษณะของหัวหน้างาน ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานและปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน กับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคตผลจากการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิงมากกว่าชายอายุระหว่าง 30-38 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 7 ปีและมีตำแหน่งงานในระดับ 4 หรือน้อยกว่า เป็นส่วนมาก หัวหน้างานส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และมีรูปแบบคุณลักษณะผู้นำที่มีความต้องการประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก และปัจจัยด้านบุคลิกภาพ อยู่ในระดับที่ดีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานและแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคตของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางด้านการใช้ภาวะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมี

ความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำโดยอำนาจของผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในด้านการจูงใจมากที่สุด บุคลิกภาพของผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ด้านการใช้ภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการสื่อสาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง โดยบุคลิกภาพของผู้นำโดยรวม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในด้านการตัดสินใจมากที่สุด

โสภาวดี อักษรมัต (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ ในทัศนะของพนักงาน ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมด้านมุ่งงานและพฤติกรรมด้านมุ่งความสัมพันธ์และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานมีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง 2) พนักงานที่มีเพศต่างกันมีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) พนักงานที่มีเงินเดือนต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 5) พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 6) พนักงานที่ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 7) พนักงานที่มีลักษณะของธนาคารต่างกันมีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รุจา เทพนฤมิตร (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษากรณี: สาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาจากผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานสาขาธนาคารออมสินโดยรวมมีทัศนะว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาอยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) พนักงานสาขาธนาคารออมสินโดยรวม มีทัศนะคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ

ค่อนข้างสูง ได้แก่การมุ่งเน้นกับการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา การแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ การแสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจถึงทัศนคติในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาอย่างชัดเจน และส่งเสริมการใช้ระเบียบปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น พนักงานสาขาธนาคารออมสินโดยรวมมีทัศนะว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างสูงด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกจากทั้งหมด 10 ข้อ ได้แก่ ผู้จัดการสาขาเป็นคนชอบเก็บตัวมักหลีกเลี่ยงการคบหาสมาคมกับผู้ได้บังคับบัญชา ความเป็นกันเองไม่ถือตัวและเข้าถึงตัวได้ง่าย ไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชา ตามลำดับและพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ในข้อที่เหลือ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น 3) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีเพศ เงินเดือน วุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีอายุตำแหน่งงาน และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

สิริรัตน์ สวยศม (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พบว่า

1. ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้แก่ อายุ อายุราชการ ประสบการณ์ในการทำงาน บุคลิกภาพ สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับสมาชิกในครอบครัว ทัศนคติต่อระบบวิสาหกิจ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะมุ่งอนาคต สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน และสัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา
2. ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้แก่ สุขภาพจิต
3. ตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา สถานภาพ ฝ่ายงานที่ปฏิบัติ ลักษณะงานที่ทำ รายได้ ภาระด้านความรับผิดชอบต่อครอบครัว และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน
4. ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะมุ่งอนาคต สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ฝ่ายงานที่ปฏิบัติ ภาระด้านความรับผิดชอบต่อครอบครัว และทัศนคติต่อระบบรัฐวิสาหกิจ

อักรินทร์ พาพเสวต (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทคาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยจูงใจในด้านความร่วมมือมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทคาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) ในทิศทางเดียวกัน ส่วนปัจจัยค้ำจุนไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทคาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการอ้างอิงเป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปร ประกอบด้วย ความหมายของภาวะผู้นำ องค์ประกอบหลักของการเป็นผู้นำ บทบาทของภาวะผู้นำ แหล่งที่มาของอำนาจผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยนำแนวคิดและทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ Fiedler มาใช้เป็นแนวทางในการวิจัย เนื่องจากทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกำหนดรูปแบบของภาวะผู้นำไว้ 2 แบบ คือ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ และผู้นำที่มุ่งงาน ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์ประเมินแบบภาวะผู้นำของอรุณ รักธรรม มาประเมินแบบของภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำ 7 ด้าน ได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การควบคุม และการมีคุณธรรม และสามารถนำมาประเมินความพึงพอใจและประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 35-40) เป็นแนวคิดเรื่องคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณลักษณะที่เฉพาะอย่างที่เหมาะสม และมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผลแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ซึ่งจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม โดยระบุดัชนีที่อยู่ในกรอบความคิดให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย ขอบเขตการวิจัย และนิยามศัพท์ ทั้งหมดที่กล่าวมาทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการศึกษาถึง “การประเมินภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4”

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในพื้นที่เขต 4 มีจำนวนทั้งหมด 18 สาขา จำนวนพนักงานทั้งหมด 248 คน ( ที่มา :ฐานข้อมูล ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 ณ เดือนมกราคม 2551 )

##### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ในพื้นที่เขต 4 ทั้งหมด 18 สาขา มีพนักงานรวมทั้งหมด 248 คน เนื่องจากทราบจำนวนประชากร จึงใช้สูตรของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane. 1970 : 580-587) ในการหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดให้มีความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกิน 5% หรือ 0.05 โดยใช้สูตร ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ  $n$  = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  = ขนาดของประชากร  
 $e$  = สัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ =5%

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{248}{1+(248)(0.05)^2} \\ &= 153.08 \text{ คน} \end{aligned}$$

$$\text{ดังนั้นกลุ่มตัวอย่าง} = 153 \text{ คน}$$

ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 153 คน และเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 5% เท่ากับ 8 คน ดังนั้นได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้นเท่ากับ 161 คน

### วิธีการสุ่มตัวอย่าง

**ขั้นที่ 1** วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) เป็นวิธีการสุ่มทุกชั้นแบบกำหนดสัดส่วน (Proportional) ตามจำนวนพนักงานทั้งหมดในแต่ละสาขาจำนวน 18 สาขา ดังนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะเก็บในแต่ละสาขา สามารถคำนวณได้ดังนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะเก็บแต่ละสาขา} = \frac{\text{จำนวนพนักงานแต่ละสาขา} \times 161}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}}$$

ตาราง 3 แสดงจำนวนพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)พื้นที่ เขต 4

โดยจำแนกตามรายชื่อสาขาที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

รายชื่อสาขา	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. กล้วยน้ำไท	11	7
2. คลองเตย	17	11
3. ซอยจากรู้ตัน	10	6
4. ถนนรัชดาภิเษก(สุขุมวิท-พระราม4)	13	8
5. นานาเหนือ	19	12
6. ประตูนํ้าปทุมวัน	21	14
7. ย้อยซอยทองหล่อ	9	6
8. ย้อยถนนเพชรบุรี 17	13	8
9. ย้อยถนนเพชรบุรีตัดใหม่(อิตัลไทย ทาวเวอร์)	6	4
10. ย้อยถนนสุขุมวิท55(ซอยทองหล่อ4)	6	4
11. ย้อยสุขุมวิท 15	9	6
12. ย้อยสุขุมวิท 21(อาคารเสริมมิตร)	6	4
13. ย้อยอโศก	9	6
14. ราชดำริ	19	12
15. สยามสแควร์	19	12

ตาราง 3(ต่อ)

รายชื่อสาขา	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
16. สุขุมวิท 33 (บางกะปิ)	29	20
17. สุขุมวิท 57	15	10
18. เอกมัย	17	11
รวมจำนวนพนักงาน	<b>248</b>	<b>161</b>

ที่มา: ระบบฐานข้อมูลของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ณ เดือนธันวาคม 2550

ขั้นที่ 2 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบความสะดวก ( Convenience sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างพนักงานในแต่ละสาขาตามขั้นที่ 1 โดยวิธีสะดวกเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างครบ 161 คน

## 2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลโดยจัดลำดับเนื้อหาแบบสอบถามให้ครอบคลุมข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลโดยทั่วไปของพนักงานในลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นคำถามที่มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple choices question) จำนวน 5 ข้อ โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลดังนี้

1. เพศ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) ดังนี้
  1. ชาย
  2. หญิง
2. อายุ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ ( Ordinal scale) โดยการกำหนดช่วงอายุคำนวณดังนี้ (กัลยา วานิชบัญชา. 2542 : 29)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{60 - 20}{4} \\ &= 10 \text{ ปี} \end{aligned}$$

จากการคำนวณช่วงอายุข้างต้น สามารถแสดงช่วงอายุดังนี้

1. 20 - 29 ปี
2. 30 - 39 ปี

3. 40 – 49 ปี
  4. 50 ปี ขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) ดังนี้
1. ปวช./ปวส.หรือต่ำกว่า
  2. ปริญญาตรี
  3. สูงกว่าปริญญาตรี
4. ระยะเวลาในการทำงาน ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) โดยการกำหนดช่วงระยะเวลาในการทำงาน คำนวณดังนี้ (กัลยา วานิชบัญชา.2542:29)
- $$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{28 - 0}{4} \\ &= 7 \text{ ปี} \end{aligned}$$

จากการคำนวณช่วงอายุข้างต้น สามารถแสดงช่วงอายุดังนี้

1. 20 - 29 ปี
  2. 8 – 14 ปี
  3. 15 – 21 ปี
  4. 22 ปี ขึ้นไป
5. ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) ดังนี้
1. เจ้าหน้าที่ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าบุคคล
  2. เจ้าหน้าที่การตลาด
  3. ผู้ดูแลงานบริการธุรกิจสาขา
  4. เจ้าหน้าที่บริการธุรกิจสาขา

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามประเมินแบบภาวะผู้นำของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบด้วยการประเมินแบบภาวะผู้นำ 7 ด้านได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การควบคุม และการมีคุณธรรม โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) โดยจะให้คะแนนกับสิ่งที่กำลังวัดอยู่ตามคะแนนที่กำหนดให้ โดยแบ่งระดับการประเมินภาวะผู้นำ ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การประเมินภาวะผู้นำอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 4 หมายถึง การประเมินภาวะผู้นำอยู่ในระดับเห็นด้วย

ระดับ 3 หมายถึง การประเมินภาวะผู้นำอยู่ในระดับไม่แน่ใจ

ระดับ 2 หมายถึง การประเมินภาวะผู้นำอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย

ระดับ 1 หมายถึง การประเมินภาวะผู้นำอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรมาพิจารณาความถี่ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยอภิปรายผลคำนวณ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2542 : 29) โดยคำนวณได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน

ค่าคะแนนเฉลี่ยของความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำ

ค่าคะแนนเฉลี่ย	แปลผล
4.21 – 5.00	การประเมินภาวะผู้นำอยู่ในระดับดีมาก
3.41 – 4.20	การประเมินภาวะผู้นำอยู่ในระดับดี
2.61 – 3.40	การประเมินภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	การประเมินภาวะผู้นำอยู่ในระดับไม่ดี
1.00 - 1.80	การประเมินภาวะผู้นำอยู่ในระดับไม่ใช้อย่างมาก

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) ของลิเคอร์ท (Likert) โดยการแบ่งระดับคุณลักษณะผู้นำที่พบเห็นออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 4 หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำอยู่ในระดับเห็นด้วย

ระดับ 3 หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำอยู่ในระดับไม่แน่ใจ

ระดับ 2 หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย

ระดับ 1 หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรมาพิจารณาความถี่ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยอภิปรายผลคำนวณ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2542 : 29) โดยคำนวณได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน

ค่าคะแนนเฉลี่ยของคุณลักษณะผู้นำที่พบเห็น

ค่าคะแนนเฉลี่ย	แปลผล
4.21 – 5.00	คุณลักษณะของผู้นำดีมาก
3.41 – 4.20	คุณลักษณะผู้นำดี
2.61 – 3.40	คุณลักษณะผู้นำปานกลาง
1.81 – 2.60	คุณลักษณะผู้นำไม่ดี
1.00 - 1.80	คุณลักษณะผู้นำไม่ดีอย่างมาก

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) ของลิเคอร์ท (Likert) โดยการแบ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 4 หมายถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับเห็นด้วย

ระดับ 3 หมายถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับไม่แน่ใจ

ระดับ 2 หมายถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย

ระดับ 1 หมายถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรมาพิจารณาความถี่ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยอภิปรายผลคำนวณ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2542 : 29) โดยคำนวณได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน

ค่าคะแนนเฉลี่ยของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ค่าคะแนนเฉลี่ย	แปลผล
4.21 – 5.00	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดีมาก
3.41 – 4.20	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดี
2.61 – 3.40	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานปานกลาง
1.81 – 2.60	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่ดี
1.00 - 1.80	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่ได้อย่างมาก

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาลักษณะ การกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัยและศึกษาข้อมูลจากตำราเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางการสร้างแบบสอบถาม
2. ศึกษาค้นคว้าถึงวิธีการเขียนแบบสอบถามได้แก่ ประเภท เนื้อหา รูปแบบการใช้คำพูดของแต่ละแบบสอบถามจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีหลักการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษาเพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการทำแบบสอบถาม
3. นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่มีความเชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ( Wording ) และข้อเสนอเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้คำถามอ่านแล้วมีความเข้าใจง่าย ชัดเจน และครอบคลุมวัตถุประสงค์ และนิยามศัพท์เฉพาะ

4. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ศึกษานิพนธ์ เรียบร้อยแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเสนอแนะเพิ่มเติม และนำไปปรึกษากับคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์อีกครั้ง

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 ชุด และนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) โดยวิธีคำนวณของครอนบัก (Cronbach) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2548 : 449-450) ผลลัพธ์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง  $0 \leq \alpha \leq 1$  ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง ซึ่งจากการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามต้องมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1

การคำนวณหาความเชื่อมั่นทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยผลการทดสอบความเชื่อมั่น มีดังนี้

ด้านการประเมินภาวะผู้นำ	=	0.8902
ด้านคุณลักษณะของผู้นำ	=	0.9150
ความเชื่อมั่น โดยรวม	=	0.9390

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูล (Source of data) ในการวิจัยครั้งนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ดังนี้

ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 แหล่งคือ

##### 1. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ได้จากการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากจากหนังสือและตำราทางด้านการจัดการ วิทยานิพนธ์ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลพื้นฐานข้อมูลของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

##### 2. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)

ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผ่านการทดสอบคุณภาพแล้ว เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 จนได้ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้

## การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) เพื่ออธิบายถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มประชากร คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และระดับตำแหน่งงาน ทำให้ทราบถึงคุณลักษณะพื้นฐานของข้อมูล สถิติที่ใช้ได้แก่

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ในแบบสอบถามส่วนที่ 1

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ

2. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติจะนำข้อมูลที่ได้จากวิธีการสำรวจโดยอาศัยแบบสอบถาม มาวิเคราะห์สถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อ สถิติที่ใช้ได้แก่

2.1 สถิติ t-test ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent t-test) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้านเพศ

2.2 สถิติ F-test แบบการวิเคราะห์ (One-way ANOVA) ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มที่มีประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อ 1 ด้านอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน

2.3 ใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคู่ต่าง ๆ

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. ค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ประกอบด้วย

1.1 การหาค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ โดยใช้ในแบบสอบถามส่วนที่ 1

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละกลุ่ม} \times 100}{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด}}$$

1.2 การหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลด้านต่าง ๆ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2542 : 255) โดยใช้ในแบบสอบถามส่วนที่ 2

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย  
 $\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด  
 $n$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.3 การหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลด้านต่างๆ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2542 : 255) โดยใช้ในแบบสอบถามส่วนที่ 2

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง  
 $X$  แทน คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง  
 $n$  แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง  
 $n-1$  แทน จำนวนตัวแปรอิสระ  
 $(\sum x)^2$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง  
 $\sum x^2$  แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง  
 $n$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2. การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability of the test) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549 : 35)

$$\alpha = \frac{k \overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}{1 + (k-1) \overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ  
 $k$  แทน จำนวนคำถาม  
 $\overline{\text{covariance}}$  แทน ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ  
 $\overline{\text{variance}}$  แทน ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม

3. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) ประกอบด้วย

3.1 ค่า t-test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent t-test) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) เมื่อ 2-tailed Prob.(p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 โดยจะทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene's Test โดยผลการทดสอบความแปรปรวนที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05

3.1.1 กรณีที่ความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มเท่ากัน ( $S_1^2 = S_2^2$ )

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{S_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ t มีชั้นแห่งความเป็นอิสระ  $df = n_1 + n_2 - 2$

เมื่อ  $\bar{X}_i$  แทน ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่  $i$  ;  $i = 1, 2$   
 $S_p$  แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตัวอย่างรวมจากตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม  
 $n_i$  แทน ขนาดตัวอย่างของกลุ่มที่  $i$   
 $S_i^2$  แทน ค่าแปรปรวนของตัวอย่างกลุ่มที่  $i$  ;  $i = 1, 2$   
 $S_p^2 = \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$

3.1.2 กรณีที่ความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มไม่เท่ากัน ( $S_1^2 \neq S_2^2$ )

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ t มีชั้นแห่งความเป็นอิสระ =  $V$

$$V = \frac{\left[ \frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{\left( \frac{S_1^2}{n_1} \right)}{n_1 - 1} + \frac{\left( \frac{S_2^2}{n_2} \right)}{n_2 - 1}}$$

เมื่อ	$t$	แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
	$\bar{X}_1$	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$\bar{X}_2$	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	$S_1^2$	แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$S_2^2$	แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	$n_1$	แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$n_2$	แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	$V$	แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ

3.2 สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) แบบการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป (กัลยา วานิชย์ บัญชา. 2545 : 293) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนจากตาราง Homogeneity of Variances ถ้าพบความแปรปรวนเท่ากันทุกกลุ่มจะทดสอบความแตกต่างด้วย F-test และถ้าความแปรปรวนไม่เท่ากันทุกกลุ่มจะทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) เมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) เมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่ามากกว่า 0.05 เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ในด้าน อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ต่อเดือน และสถานภาพมีบุตรดังนี้

3.2.1 ใช้ค่า F-test กรณีค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน (กัลยา วานิชย์ บัญชา. 2545 : 293) มีสูตรดังนี้

#### การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม(B)	k-1	$SS_{(B)}$	$MS_{(B)} = \frac{SS_{(B)}}{k-1}$	$\frac{MS_{(B)}}{MS_{(W)}}$
ภายในกลุ่ม(W)	n-k	$SS_{(W)}$	$MS_{(W)} = \frac{SS_{(W)}}{n-k}$	
รวม (T)	n-1	$SS_{(T)}$		

$$F = \frac{MS_{(B)}}{MS_{(W)}}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
	df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ ได้แก่ ระหว่างกลุ่ม (k-1) และภายในกลุ่ม (n-k)
	k	แทน	จำนวนกลุ่มของตัวอย่างที่นำมาทดสอบสมมติฐาน
	n	แทน	จำนวนตัวอย่างทั้งหมด
	$SS_{(B)}$	แทน	ผลรวมกำลังสองระหว่างกลุ่ม(Between Sum of Squares)
	$SS_{(W)}$	แทน	ผลรวมกำลังสองภายในกลุ่ม (Within Sum of Squares)
	$MS_{(B)}$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square between groups)
	$MS_{(W)}$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square within groups)

กรณีผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ต่อไป เพื่อดูว่ามีคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545 : 333)

$$LSD = t_{1-\alpha/2; n-k} \sqrt{MSE \left[ \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right]}$$

โดยที่  $n_i \neq n_j$

เมื่อ LSD แทน แทนผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับประชากรกลุ่มที่ i และ j

$t_{1-\alpha/2; n-k}$  แทน ค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t-distribution ที่

ระดับ

ความเชื่อมั่น 95% และชั้นแห่งความเป็นอิสระภายในกลุ่ม = n - k

MSE แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม ( $MS_w$ )

$n_i$  แทน จำนวนตัวอย่างของกลุ่ม i

$n_j$  แทน จำนวนตัวอย่างของกลุ่ม j

$\alpha$  แทน ค่าความคลาดเคลื่อน

3.2.2 ใช้ค่า Brown-Forsythe ( $\beta$ ) กรณีค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน (Hartung, 2001 : 300) มีสูตรดังนี้

$$\beta = \frac{MS(B)}{MS(W)} \quad \text{โดย ค่า } MS(W) = \sum_{i=1}^k \left(1 - \frac{n_j}{N}\right) S_i^2$$

เมื่อ  $\beta$  แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-Forsythe  
 $MS(B)$  แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม  
 (Mean Square between group)  
 $MS(W)$  แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม  
 (Mean Square within group) สำหรับ Brown-Forsythe

$k$  แทน จำนวนกลุ่มของตัวอย่าง

$n_i$  แทน จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่  $i$

$N$  แทน ขนาดของประชากร

$S_i^2$  แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่  $i$

กรณีผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบเป็นรายคู่เพื่อดูว่ามีคู่ใดที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Dunnett's T3 (วิเชียร เกศสิงห์, 2543 : 116) มีสูตรดังนี้

$$t = \frac{\bar{X}_i - \bar{X}_j}{MS(W) \left( \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)}$$

เมื่อ  $t$  แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution

$MS(W)$  แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม  
 (Mean Square within group) สำหรับ Brown-Forsythe

$\bar{X}_i$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่  $i$

$\bar{X}_j$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่  $j$

$N_i$  แทน จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่  $i$

$N_j$  แทน จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่  $j$

3.3 สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544 : 311-312) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อ 2 และข้อ 3 มีสูตรดังนี้

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ	$r$	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\sum X$	แทน	ผลรวมคะแนน X
	$\sum Y$	แทน	ผลรวมคะแนน Y
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมคะแนนชุด X แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum Y^2$	แทน	ผลรวมคะแนนชุด Y แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum XY$	แทน	ผลรวมของผลคูณระหว่างคะแนนชุด X และชุด Y
	$n$	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะมีค่าระหว่าง  $-1 < r < 1$  ความหมายของค่า  $r$  (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544 : 437) คือ

- 1) ค่า  $r$  เป็นลบ แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน คือ ถ้า X เพิ่ม Y จะลด แต่ถ้า X ลด Y จะเพิ่ม
- 2) ค่า  $r$  เป็นบวก แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ถ้า X เพิ่ม Y จะเพิ่มด้วย แต่ถ้า X ลด Y จะลดลงด้วย
- 3) ถ้า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันมาก
- 4) ถ้า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันมาก
- 5) ถ้า  $r = 0$  แสดงว่า X และ Y ไม่มีความสัมพันธ์กัน
- 6)  $r$  เข้าใกล้ 0 แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์กันน้อย

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การประเมินผล ให้วิธีการแบ่งช่วง  
 แปลผลตามหลักของการแบ่งชั้นอัตราภาคชั้น ( Class interval ) โดยให้สูตรคำนวณความกว้าง  
 ของอัตราภาคชั้น(กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544 : 437) มีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้  
 ตารางแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ค่าของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ <sup>๑</sup>	ระดับความสัมพันธ์
0.80 – 1.00	มีความสัมพันธ์สูงมาก
0.60 – 0.79	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
0.40 – 0.59	มีความสัมพันธ์ปานกลาง
0.20 – 0.39	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
0.01 – 0.21	มีความสัมพันธ์ต่ำมาก

## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง " การประเมินภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4" จำนวน 161 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อ ดังต่อไปนี้

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนคนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา t-distribution
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา F-distribution
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Freedom)
MS	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
Prob. (p)	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
$H_0$	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
$H_1$	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบตารางมีคำอธิบายโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยวิเคราะห์ตามลำดับของแบบสอบถาม ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล (ด้านประชากรศาสตร์) ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินภาวะผู้นำ 7 ด้าน ได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การควบคุม และการมีคุณธรรม ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่ เขต 4

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป และ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการทดสอบสมมติฐานซึ่งมี 3 ข้อโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน ดังนี้

1. ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน ที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน

2. การประเมินแบบภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การควบคุม และการมีคุณธรรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

3. คุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน โดยการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และร้อยละ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตาราง 5 แสดงจำนวนร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวนพนักงาน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ ชาย	48	29.8
หญิง	113	70.2
รวม	161	100.00
2. อายุ 20 - 29 ปี	53	32.9
30 - 39 ปี	75	46.6
40 - 49 ปี	22	13.7
50 ปี ขึ้นไป	11	6.8
รวม	161	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ปวช./ปวส.หรือต่ำกว่า	13	8.0
ปริญญาตรี	107	66.5
สูงกว่าปริญญาตรี	41	25.5
รวม	161	100.00
4. ระยะเวลาในการทำงาน		
น้อยกว่า 7 ปี	70	43.5
8 ปี - 14 ปี	41	25.5
15 ปี - 21 ปี	26	16.1
22 ปีขึ้นไป	24	14.9
รวม	161	100.00

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวนผู้บริโภครวม(คน)	ร้อยละ
5. ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
เจ้าหน้าที่ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าบุคคล	41	25.5
เจ้าหน้าที่การตลาด	12	7.5
ผู้ดูแลงานบริการธุรกิจสาขา	44	27.2
เจ้าหน้าที่บริการธุรกิจสาขา	64	39.8
รวม	161	100.00

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 161 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

1. เพศ

พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 70.2 เป็นเพศชาย จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 29.8

2. อายุ

พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 30 ปี – 39 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมา ช่วงอายุ 20 ปี – 29 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 32.9 รองลงมา อายุ 40 ปี – 49 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 13.7 และอายุ 50 ปีขึ้นไป มีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8

3. ระดับการศึกษา

พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 66.5 รองลงมา สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 25.5 และ ปวช./ปวส.หรือต่ำกว่า จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 8

#### 4. ระยะเวลาในการทำงาน

พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระยะเวลาในการทำงาน น้อยกว่า 7 ปี มีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 43.5 รองลงมา 8 ปี – 14 ปี มีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 25.5 รองลงมา 15 ปี – 21 ปี มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 16.1 และ 22 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 14.9

#### 5. ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน

พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่บริการธุรกิจสาขา จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 39.8 รองลงมา ผู้ดูแลงานบริการธุรกิจสาขา มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 27.2 รองลงมา เจ้าหน้าที่ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าบุคคล มีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 25.5 และเจ้าหน้าที่การตลาด มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินภาวะผู้นำ 7 ด้าน ได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การควบคุม และการมีคุณธรรม ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่ เขต 4 การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ ผลจากการวิเคราะห์ปรากฏตามตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การประเมินภาวะผู้นำด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่ เขต 4

ภาวะผู้นำ	ระดับการประเมินภาวะผู้นำ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา			
1. การให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ	4.00	.63	ดี
2. การให้ความสนับสนุนเกื้อกูลในด้านต่างๆ	3.90	.70	ดี
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.95</b>	<b>.57</b>	<b>ดี</b>

จากตาราง 6 เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าพนักงานมีระดับการประเมินภาวะผู้นำในด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 3.95 ซึ่งเมื่อแยกเป็นรายด้านแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ และการให้ความสนับสนุนเกื้อกูลในด้านต่างๆ ในระดับคะแนนเฉลี่ยแตกต่างกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับ 1 พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการให้ความเชื่อถือและไว้วางใจที่ระดับการประเมินภาวะผู้นำในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.00

ลำดับ 2 พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการให้ความสนับสนุนเกื้อกูลในด้านต่างๆ ที่ระดับการประเมินภาวะผู้นำในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 3.90

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การประเมินภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่ เขต 4

ภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ	ระดับการประเมินภาวะผู้นำ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ให้กำลังใจในการปฏิบัติงานเสมอ	3.78	.69	ดี
2. ให้รางวัลตอบแทนเมื่อมีการปฏิบัติงานได้ดี	3.72	.78	ดี
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.75</b>	<b>.61</b>	<b>ดี</b>

จากตาราง 7 เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าพนักงานมีระดับการประเมินภาวะผู้นำในด้านการจูงใจ อยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 3.75 ซึ่งเมื่อแยกเป็นรายด้านแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการให้กำลังใจในการปฏิบัติงานเสมอ และการให้รางวัลตอบแทนเมื่อมีการปฏิบัติงานได้ดี ในระดับคะแนนเฉลี่ยแตกต่างกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับ 1 พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของท่านเสมอ ที่ระดับการประเมินภาวะผู้นำในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 3.78

ลำดับ 2 พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการให้รางวัลตอบแทนเมื่อมีการปฏิบัติงานได้ดี ที่ระดับการประเมินภาวะผู้นำในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 3.72

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การประเมินภาวะผู้นำ ด้านติดต่อสื่อสาร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่ เขต 4

ภาวะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร	ระดับการประเมินภาวะผู้นำ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การให้ข้อมูลและข่าวสารที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ	4.17	.54	ดี
2. การสื่อสารมีความอิสระและคล่องตัว	4.02	.73	ดี
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.10</b>	<b>.50</b>	<b>ดี</b>

จากตาราง 8 เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าพนักงานมีระดับการประเมินภาวะผู้นำในด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 4.10 ซึ่งเมื่อแยกเป็นรายด้านแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการให้ข้อมูลและข่าวสารที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ และ การสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้างานมีความอิสระและคล่องตัว ในระดับคะแนนเฉลี่ยแตกต่างกันโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับ 1 พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการให้ข้อมูลและข่าวสารที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ ที่ระดับการประเมินภาวะผู้นำในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.17

ลำดับ 2 พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้างานมีความอิสระและคล่องตัว ที่ระดับการประเมินภาวะผู้นำในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.02

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การประเมินภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่ เขต 4

ภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ	ระดับการประเมินภาวะผู้นำ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่างๆ	3.90	.74	ดี
2. การเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็น	4.05	.73	ดี
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.98</b>	<b>.66</b>	<b>ดี</b>

จากตาราง 9 เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าพนักงานมีระดับการประเมินภาวะผู้นำในด้านการตัดสินใจ อยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 3.98 ซึ่งเมื่อแยกเป็นรายด้านแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็น ในระดับคะแนนเฉลี่ยแตกต่างกันโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับ 1 พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็น ที่ระดับการประเมินภาวะผู้นำในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.05

ลำดับ 2 พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่างๆ ที่ระดับการประเมินภาวะผู้นำในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 3.90

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การประเมินภาวะผู้นำ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่ เขต 4

ภาวะผู้นำ	ระดับการประเมินภาวะผู้นำ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา			
1. การคำปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	3.55	.89	ดี
2. การแสดงความเป็นกันเองทั้งในและนอกเวลางาน	3.90	.92	ดี
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.73</b>	<b>.78</b>	<b>ดี</b>

จากตาราง 10 เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าพนักงานมีระดับการประเมินภาวะผู้นำในด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 3.73 ซึ่งเมื่อแยกเป็นรายด้านแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการให้คำปรึกษากับท่านทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และการแสดงความเป็นกันเองทั้งในและนอกเวลางาน ในระดับคะแนนเฉลี่ยแตกต่างกันโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับ 1 พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการแสดงความเป็นกันเองทั้งในและนอกเวลางาน ที่ระดับการประเมินภาวะผู้นำในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 3.90

ลำดับ 2 พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการให้คำปรึกษากับท่านทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ที่ระดับการประเมินภาวะผู้นำในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 3.55

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การประเมินภาวะผู้นำ ด้านการควบคุม ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่ เขต 4

ภาวะผู้นำ ด้านการควบคุม	ระดับการประเมินภาวะผู้นำ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ท่าน	4.27	.55	ดีมาก
2. การเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน	3.39	.79	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.10</b>	<b>.54</b>	<b>ดี</b>

จากตาราง 11 เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าพนักงานมีระดับการประเมินภาวะผู้นำในด้านการควบคุม อยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 4.10 ซึ่งเมื่อแยกเป็นรายด้านแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ท่าน และ ด้านการเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน ในระดับคะแนนเฉลี่ยแตกต่างกันโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับ 1 พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ท่าน ที่ระดับการประเมินภาวะผู้นำในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.27

ลำดับ 2 พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน ที่ระดับการประเมินภาวะผู้นำในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 3.93

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การประเมินภาวะผู้นำ ด้านการมีคุณธรรม ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่ เขต 4

ภาวะผู้นำ ด้านความมีคุณธรรม	ระดับการประเมินภาวะผู้นำ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การมีความเมตตาและเอื้ออาทรต่อท่าน	4.07	.82	ดี
2. การรู้จักควบคุมอารมณ์และแสดงออกด้วยท่าทีที่สุภาพเสมอ	3.80	1.01	ดี
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.93</b>	<b>.78</b>	<b>ดี</b>

จากตาราง 12 เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าพนักงานมีระดับการประเมินภาวะผู้นำในด้านความมีคุณธรรม อยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 3.93 ซึ่งเมื่อแยกเป็นรายด้านแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้าน การมีความเมตตาและเอื้ออาทรต่อท่าน และ ด้านการรู้จักควบคุมอารมณ์ และแสดงออกด้วยท่าทีที่สุภาพเสมอ ในระดับคะแนนเฉลี่ยแตกต่างกันโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับ 1 พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการมีความเมตตาและเอื้ออาทรต่อท่าน ที่ระดับการประเมินภาวะผู้นำในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.07

ลำดับ 2 พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการรู้จักควบคุมอารมณ์และแสดงออกด้วยท่าทีที่สุภาพเสมอ ที่ระดับการประเมินภาวะผู้นำในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 3.80

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่ เขต 4 การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ ผลจากการวิเคราะห์ปรากฏตามตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำ ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่ เขต 4

คุณลักษณะของผู้นำ	ระดับคุณลักษณะผู้นำ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป			
1. การมีความเชื่อมั่นในตนเอง	4.30	.68	ดีมาก
2. การให้ความไว้วางใจ	3.70	.81	ดี
3. ความสามารถจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	3.92	.69	ดี
4. การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี	4.02	.79	ดี
5. การมีความกระตือรือร้น	4.14	.77	ดี
6. การพร้อมให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาให้ท่านเสมอ	4.12	.79	ดี
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.03</b>	<b>.59</b>	<b>ดี</b>

จากตาราง 13 เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าพนักงานมีระดับคุณลักษณะผู้นำในด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป อยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 4.03 ซึ่งเมื่อแยกเป็นรายด้านแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีการประเมินคุณลักษณะผู้นำด้านการมีความเชื่อมั่นในตนเอง ,การให้ความไว้วางใจในตัวตน,ความสามารถจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานได้,การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี,การมีความกระตือรือร้น และ ด้านการพร้อมให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาให้ท่านเสมอ ในระดับคะแนนเฉลี่ยแตกต่างกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับ 1 พนักงานมีการประเมินคุณลักษณะผู้นำด้านการมีความเชื่อมั่นในตนเอง ที่ระดับคุณลักษณะผู้นำ ในระดับ ดีมาก มีคะแนนเฉลี่ย 4.30

ลำดับ 2 พนักงานมีการประเมินคุณลักษณะผู้นำด้านการมีความกระตือรือร้น ที่ระดับคุณลักษณะผู้นำ ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.14

ลำดับ 3 พนักงานมีการประเมินคุณลักษณะผู้นำด้านการพร้อมให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาให้ท่านเสมอ ที่ระดับคุณลักษณะผู้นำ ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.12

ลำดับ 4 พนักงานมีการประเมินคุณลักษณะผู้นำด้านการมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดีที่ระดับคุณลักษณะผู้นำ ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.02

ลำดับ 5 พนักงานมีการประเมินคุณลักษณะผู้นำด้านความสามารถจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานได้ ที่ระดับคุณลักษณะผู้นำ ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 3.92

ลำดับ 6 พนักงานมีการประเมินคุณลักษณะผู้นำด้านให้ความไว้วางใจในตัวตน ที่ระดับคุณลักษณะผู้นำ ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 3.70

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

คุณลักษณะของผู้นำ	ระดับคุณลักษณะผู้นำ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน			
1. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.02	.73	ดี
2. การมีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	3.75	1.04	ดี
3. ความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี	4.07	.75	ดี
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.95</b>	<b>.73</b>	<b>ดี</b>

จากตาราง 14 เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าพนักงานมีระดับคุณลักษณะผู้นำในด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน อยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 3.95 ซึ่งเมื่อแยกเป็นรายด้านแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีการประเมินคุณลักษณะผู้นำด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์, การ เข้าใจ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีในระดับคะแนนเฉลี่ยแตกต่างกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับ 1 พนักงานมีการประเมินคุณลักษณะผู้นำด้านความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี ที่ระดับคุณลักษณะผู้นำ ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.07

ลำดับ 2 พนักงานมีการประเมินคุณลักษณะผู้นำด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่ระดับคุณลักษณะผู้นำ ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.02

ลำดับ 3 พนักงานมีการประเมินคุณลักษณะผู้นำด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ที่ระดับคุณลักษณะผู้นำ ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 3.75

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ประสิทธิภาพในมิติค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน, ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร และประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่ เขต 4 การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ ผลจากการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้าน

ประสิทธิภาพในมิติค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)พื้นที่เขต 4

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านประสิทธิภาพในมิติค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน			
1. ใช้วัสดุและเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า	4.17	.441	ดี
2. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น	4.22	.652	ดีมาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.20</b>	<b>.46</b>	<b>ดี</b>

จากตาราง 15 เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าพนักงานมีระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านประสิทธิภาพในมิติค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน อยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 4.20 ซึ่งเมื่อแยกเป็นรายด้านแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการใช้วัสดุและเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า และ ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น ในระดับคะแนนเฉลี่ยแตกต่างกันโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับ 1 พนักงานมีการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น ที่ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับ ดีมาก มีคะแนนเฉลี่ย 4.22

ลำดับ 2 พนักงานมีการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการใช้วัสดุและเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า ที่ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.17

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้าน

ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร	ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องและเป็นไปตามมาตรฐาน ของธนาคาร	4.22	.65	ดีมาก
2. มีการฝึกฝนเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อสามารถ ปฏิบัติงานได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น	4.15	.57	ดี
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.19</b>	<b>.51</b>	<b>ดี</b>

จากตาราง 16 เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าพนักงานมีระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร อยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 4.19 ซึ่งเมื่อแยกเป็นรายด้านแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านปฏิบัติงานได้ถูกต้องและเป็นไปตามมาตรฐานของธนาคาร และ ด้านการฝึกฝนเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อ

สามารถปฏิบัติงานได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น ในระดับคะแนนเฉลี่ยแตกต่างกันโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับ 1 พนักงานมีการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และเป็นไปตามมาตรฐานของธนาคาร ที่ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับ ดีมาก มีคะแนนเฉลี่ย 4.22

ลำดับ 2 พนักงานมีการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการฝึกฝนเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น ที่ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.15

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้าน

ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่ เขต 4

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์	ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. สามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร	3.94	.81	ดี
2. สามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ	3.97	.68	ดี
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.12</b>	<b>.54</b>	<b>ดี</b>

จากตาราง 17 เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าพนักงานมีระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ อยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 4.12 ซึ่งเมื่อแยกเป็นรายด้านแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร และ ความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ในระดับคะแนนเฉลี่ยแตกต่างกันโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ลำดับ 1 พนักงานมีการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ที่ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 3.97

ลำดับ 2 พนักงานมีการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร ที่ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 3.94

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการทดสอบสมมติฐานซึ่งมี 3 ข้อโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน ที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน

**เพศ**

สมมติฐานที่ 1.1 เพศที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร และ ความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$  : เพศที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : เพศที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้สถิติ (Independent Samples t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene test โดยมีสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 18 แสดงการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร  
กสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 จำแนกตามเพศ

ตัวแปรที่ศึกษา	Levene test				t-test for Equality of Means				
	For Equality of			เพศ					
	Variances		F		Sig.	Mean	S.D	t	df.
สามารถเพิ่ม	Equal	1.168		.281		ชาย	3.73	.884	-1.061
ผลประกอบการ	Variances			หญิง	3.97	.800			
ให้กับธนาคาร	assumed								
สามารถปฏิบัติงาน	Equal	.072	.789	ชาย	3.67	.488	-1.810	159	.072
ให้เป็นที่พอใจของ	Variances			หญิง	4.00	.695			
ลูกค้าหรือผู้มาใช้	assumed								
บริการ									

จากตาราง 18 พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .698 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ค่าความแปรปรวนของข้อมูลเท่ากันทุกกลุ่ม จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances assumed ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .052 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า เพศที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่า Probability (p) เท่ากับ .072 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า เพศที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้า

หรือผู้มาใช้บริการ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

### อายุ

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร และ ความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มาใช้บริการ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$  : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว หากค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย ANOVA และถ้าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene test โดยมีสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 19 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene test

	Levene Statistic	df1	df2	p
สามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร	0.034	3	157	.992
สามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้า				
หรือผู้มาใช้บริการ	9.198*	3	157	.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 19 ประสิทธิภาพด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร มีค่า Prob. (p) เท่ากับ .992 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยใช้สถิติ F-test ในการทดสอบ

ตาราง 20 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)พื้นที่เขต 4 จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติ F-test

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-ratio	Prob.(p)
ความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร	ระหว่างกลุ่ม	3	8.108	2.703	4.402*	.005
	ภายในกลุ่ม	157	96.389	.614		
	รวม	160	104.497			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอายุกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) ในการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.005 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ดังนั้นเพื่อทดสอบว่ากลุ่มอายุคู่ใดที่พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการแตกต่างกัน จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค LSD ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 22

ตาราง 21 แสดงการเปรียบเทียบรายค่าของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคารของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 โดยวิธี Least Significant Difference (LSD)

อายุ	$\bar{X}$	20-29 ปี	30-39 ปี	40-49 ปี	50 ปี ขึ้นไป
20 - 29 ปี	3.887	3.887	.033 (0.812)	-.613* (0.002)	.160 (0.540)
30 - 39 ปี	3.853		3.853	.647* (0.001)	.126 (0.619)
40 - 49 ปี	4.500			4.500	.773* (0.008)
50 ปี ขึ้นไป	3.727				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 21 พบว่า

1. พนักงานที่มีอายุ 20 – 29 ปี กับอายุ 40 – 49 ปี พบว่ามีความน่าจะเป็น Probability (p) เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 20 – 29 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 40 – 49 ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย 0.613

2. พนักงานที่มีอายุ 30 – 39 ปี กับอายุ 40 – 49 ปี พบว่ามีความน่าจะเป็น Probability (p) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 30 – 39 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) มากกว่าพนักงานที่มีอายุ 40 – 49 ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย 0.647

3. พนักงานที่มีอายุ 40 – 49 ปี กับอายุ 50 ปี ขึ้นไป พบว่ามีความน่าจะเป็น Probability (p) เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 40 – 49 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) มากกว่าพนักงานที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย 0.773

4. สำหรับรายค่าอื่น ไม่พบที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 19 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ มีค่า Probability (p) เท่ากับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้มีความแตกต่างกัน จะใช้สถิติ Brown-Forsythe ทดสอบ

ตาราง 22 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 จำแนกตามอายุทดสอบโดยใช้สถิติทดสอบ Brown – Forsyth

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	Statistic	df1	df2	Sig.
สามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ	7.406*	3	58.348	.000

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 22 พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ มีค่า Prob. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน หมายความว่าพนักงานที่อายุต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นเพื่อทดสอบว่ากลุ่มอายุคู่ใดที่ผู้บริโภคมีแนวโน้มการตัดสินใจซื้อแตกต่างกัน จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค Dunnett T3

ตาราง 23 แสดงผลการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต4 โดยวิธี Dunnett T3

อายุ		20-29 ปี	30-39 ปี	40-49 ปี	50 ปี ขึ้นไป
	$\bar{X}$	4.075	4.040	3.909	3.091
20 - 29 ปี	4.075		.035 (1.000)	.166 (0.967)	.985* (0.000)
30 - 39 ปี	4.040			0.131 (0.987)	.949* (0.000)
40 - 49 ปี	3.909				0.818* (0.004)
50 ปี ขึ้นไป	3.091				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 23 พบว่า

1. พนักงานที่มีอายุ 20 – 29 ปี กับอายุ 50 ปีขึ้นไป พบว่ามีความน่าจะเป็น Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 20 – 29 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) มากกว่า พนักงานที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย 0.985

2. พนักงานที่มีอายุ 30 – 39 ปี กับอายุ 50 ปีขึ้นไป พบว่ามีความน่าจะเป็น Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 30 – 39 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 มากกว่า พนักงานที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย 0.949

3. พนักงานที่มีอายุ 40 – 49 ปี กับอายุ 50 ปีขึ้นไป พบว่ามีความน่าจะเป็น Probability (p) เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 40 – 49 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการธนาคารกสิกรไทย จำกัด

(มหาชน) พื้นที่เขต 4 มากกว่า พนักงานที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย 0.949

4. สำหรับรายคู่อื่น ไม่พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### ระดับการศึกษา

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร และ ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$  : พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว หากค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย ANOVA และถ้าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene test โดยมีสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 24 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene test

	Levene Statistic	df1	df2	p
สามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร	1.022	2	158	.362
สามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มาใช้บริการ	43.180*		158	.000

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 24 ประสิทธิภาพด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร มีค่า Probability p เท่ากับ .362 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยใช้สถิติ F-test ในการทดสอบ

ตาราง 25 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติ F-test

ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F-ratio	Prob.(p)
ความสามารถเพิ่ม ผลประกอบการ ให้กับธนาคาร	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	2 158	1.760 102.737	.880 .650	1.353	.261
	รวม	160	104.497			

จากตาราง 25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการศึกษา กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) ในการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.261 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตาราง 24 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้มีความแตกต่างกัน จะใช้สถิติ Brown-Forsythe ทดสอบ

ตาราง 26 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)พื้นที่เขต 4 จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติ Brown – Forsyth

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	Statistic	df1	df2	Sig.
สามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ	6.174*	2	62.157	.004

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 26 พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ มีค่า Prob. เท่ากับ .004 ซึ่งน้อยกว่า .05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน หมายความว่า พนักงานที่ระดับการศึกษาต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นเพื่อทดสอบว่ากลุ่มระดับการศึกษาใดที่พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค Dunnett T3

ตาราง 27 แสดงผลการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกัน กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้ บริการ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 โดยวิธี Dunnett T3

ระดับการศึกษา		ปวช./ปวส.หรือต่ำกว่า	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	$\bar{X}$	3.846	3.888	4.122
ปวช./ปวส.หรือต่ำกว่า	3.846		-0.730*	-0.692*
			(0.000)	(.004)
ปริญญาตรี	3.888			.037
				(.994)
สูงกว่าปริญญาตรี	4.122			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 27 พบว่า

1. พนักงานที่ระดับการศึกษาปวช./ปวส.หรือต่ำกว่า กับ ระดับการศึกษา ปริญญาตรี พบว่ามีความน่าจะเป็น Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานพนักงานที่ระดับการศึกษาปวช./ปวส.หรือต่ำกว่า มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ น้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย 0.730

2. พนักงานที่ระดับการศึกษาปวช./ปวส.หรือต่ำกว่า กับ ระดับการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี พบว่ามีความน่าจะเป็น Probability (p) เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานพนักงานที่ระดับการศึกษาปวช./ปวส.หรือต่ำกว่า มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา สูงปริญญาตรี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย 0.692

3. สำหรับรายคู่อื่น ไม่พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## ระยะเวลาในการทำงาน

สมมติฐานที่ 1.4 พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร และด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกันได้ ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$  : พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน แตกต่างกันได้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกันได้

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว หากค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย ANOVA และถ้าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene test โดยมีสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 28 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene test

	Levene Statistic	df1	df2	p
สามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร	1.237	3	157	.378
สามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ	12.163*	3	157	.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 28 ประสิทธิภาพด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .378 ซึ่งมากกว่า 0.05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยใช้สถิติ F-test ในการทดสอบ

ตาราง 29 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)พื้นที่เขต 4 จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน โดยใช้สถิติ F-test

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-ratio	Prob.(p)
ความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร	ระหว่างกลุ่ม	3	5.161	1.720	2.719*	.046
	ภายในกลุ่ม	157	99.336	.633		
	รวม	160	104.497			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 29 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระยะเวลาในการทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) ในการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.046 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ดังนั้นเพื่อทดสอบว่ากลุ่มระยะเวลาในการทำงานคู่ใดที่พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการแตกต่างกัน จึงทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค LSD ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังตาราง 25

ตาราง 30 แสดงผลการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคารของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 โดยวิธี Least Significant Difference (LSD)

อายุ	$\bar{X}$	น้อยกว่า 7 ปี	8-14 ปี	15-21 ปี	22 ปี ขึ้นไป
		3.857	3.780	4.269	4.125
น้อยกว่า 7 ปี	3.857		.077 (.625)	-.412* (0.025)	-.268 (.157)
8 - 14 ปี	3.780			-.489* (0.015)	-.345 (0.94)
15 - 21 ปี	4.269				.144 (0.523)
22 ปี ขึ้นไป	4.125				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 30 พบว่า

1. พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 7 ปี กับ ระยะเวลาในการทำงาน 15 – 21 ปี พบว่ามีความน่าจะเป็น Probability (p) เท่ากับ 0.025 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 7 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) น้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน 15 – 21 ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย 0.412

2. พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน 8 – 14 ปี กับ ระยะเวลาในการทำงาน 15 – 21 ปี พบว่ามีความน่าจะเป็น Probability (p) เท่ากับ 0.015 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน 8 – 14 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) น้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน 15 – 21 ปี ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ย 0.489

3. สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 28 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้มีความแตกต่างกัน จะใช้สถิติ Brown-Forsythe ทดสอบ

ตาราง 31 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย

จำกัด(มหาชน)พื้นที่เขต 4 จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	Statistic	df1	df2	Sig.
สามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ	1.628	3	75.304	.190

จากตาราง 27 พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ มีค่า Probability (p) เท่ากับ .190 ซึ่งมากกว่า .05 คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

สมมติฐานที่ 1.5 พนักงานที่มีตำแหน่งงานในปัจจุบันแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร และด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$  : พนักงานที่มีตำแหน่งงานในปัจจุบันแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : พนักงานที่มีตำแหน่งงานในปัจจุบันแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว หากค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย ANOVA และถ้าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene test โดยมีสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 32 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene test

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	Levene Statistic	df1	df2	p
สามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร	6.324*	3	157	.000
สามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ	28.923*	3	157	.000

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 32 ประสิทธิภาพด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร มีค่า (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกันจะใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบ

ตาราง 33 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย  
 จำกัด(มหาชน)พื้นที่เขต 4 จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ทดสอบ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	Statistic	df1	df2	Sig.
สามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร	2.039	3	54.653	.119

จากตาราง 33 พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการ  
 ให้กับธนาคาร มีค่า Probability (p) เท่ากับ .119 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ขอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ )  
 และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานในปัจจุบันแตกต่างกัน มี  
 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร ไม่แตกต่างกัน ที่  
 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตาราง 28 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจ  
 ของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือ ปฏิเสธ  
 สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้มีความแตกต่าง  
 กัน จะใช้สถิติ Brown-Forsythe ทดสอบ

ตาราง 34 แสดงผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย  
 จำกัด(มหาชน)พื้นที่เขต 4 จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe  
 ทดสอบ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	Statistic	df1	df2	Sig.
สามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มาใช้บริการ	1.946	3	42.097	.137

จากตาราง 34 พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ มีค่า Prob.(p) เท่ากับ .137 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานในปัจจุบันแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

สมมติฐานข้อที่ 2 การประเมินภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การควบคุม และการมีคุณธรรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่นำมาทดสอบสมมติฐาน คือ ประสิทธิภาพในความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 สามารถแยกเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 2.1 การประเมินภาวะผู้นำด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติดังนี้

$H_0$ : การประเมินภาวะผู้นำด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

$H_1$ : การประเมินภาวะผู้นำด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) มากกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์ แสดงได้ดังนี้

ตาราง 35 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

ด้านการใช้ภาวะผู้นำ ของผู้บังคับบัญชา	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน			
	Pearson Correlation	Prob. (2-tailed)	ทิศทาง	ระดับความสัมพันธ์
การให้ความเชื่อถือ และไว้วางใจ	.245*	.002	เดียวกัน	ความสัมพันธ์ต่ำ
การให้ความสนับสนุน และเกื้อกูลในด้านต่างๆ	.189*	.016	เดียวกัน	ความสัมพันธ์ต่ำ
การประเมินภาวะผู้นำด้าน การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวม	.253*	.001	เดียวกัน	ความสัมพันธ์ต่ำ

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 35 พบว่าการประเมินภาวะผู้นำด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมมีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การประเมินภาวะผู้นำด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำกล่าวคือ เมื่อพนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำมากขึ้นพนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า การให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ และการให้ความสนับสนุนและเกื้อกูลในด้านต่างๆมีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.002 และ 0.16 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การประเมินภาวะผู้นำด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา การให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ และ การให้ความสนับสนุนและเกื้อกูลในด้านต่างๆ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อหัวหน้างานของท่านให้ความ

เชื่อถือและไว้วางใจและให้ความสนับสนุนและเกื้อกูลในด้านต่างๆเพิ่มขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

สมมติฐานที่ 2.2 การประเมินภาวะผู้นำด้านการจูงใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติดังนี้

$H_0$ : การประเมินภาวะผู้นำด้านการจูงใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

$H_1$ : การประเมินภาวะผู้นำด้านการจูงใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) มากกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์ แสดงได้ดังนี้

ตาราง 36 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำด้านการจูงใจ กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

ด้านการจูงใจ	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน			
	Pearson Correlation	Prob. (2-tailed)	ทิศทาง	ระดับความสัมพันธ์
การให้กำลังใจในการปฏิบัติงานเสมอ	.269*	.001	เดียวกัน	ความสัมพันธ์ต่ำ
การให้รางวัลตอบแทนเมื่อปฏิบัติงานได้ดี	.184*	.019	เดียวกัน	ความสัมพันธ์ต่ำ
การประเมินภาวะผู้นำด้านการจูงใจโดยรวม	.268*	.001	เดียวกัน	ความสัมพันธ์ต่ำ

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 36 พบว่าการประเมินภาวะผู้นำด้านการจูงใจโดยรวมมีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การประเมินภาวะผู้นำด้านการจูงใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมี

ความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการจูงใจดีขึ้น จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดีขึ้นเล็กน้อย

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า การให้กำลังใจในการปฏิบัติงานเสมอและ การให้รางวัลตอบแทนเมื่อมีการปฏิบัติงานได้ดี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.001 และ 0.019 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การประเมินภาวะผู้นำด้านการจูงใจ การให้กำลังใจในการปฏิบัติงานเสมอและ การให้รางวัลตอบแทนเมื่อมีการปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อหัวหน้างานของท่านให้กำลังใจในการปฏิบัติงานเสมอ และ มีการให้รางวัลตอบแทนเมื่อมีการปฏิบัติงานได้ดี พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

สมมติฐานที่ 2.3 การประเมินภาวะผู้นำด้านการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติดังนี้

$H_0$ : การประเมินภาวะผู้นำด้านติดต่อสื่อสาร ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

$H_1$ : การประเมินภาวะผู้นำด้านการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) มากกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์ แสดงได้ดังนี้

ตาราง 37 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำด้านการติดต่อสื่อสาร กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

ด้านการติดต่อสื่อสาร	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน			
	Pearson Correlation	Prob. (2-tailed)	ทิศทาง	ระดับความสัมพันธ์
การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง				
และน่าเชื่อถือ	.108	.173	-	ไม่มีความสัมพันธ์
การสื่อสารที่มีความเป็นอิสระ				
คล่องตัว	.299*	.000	เดียวกัน	ความสัมพันธ์ต่ำ
การประเมินภาวะผู้นำด้านการติดต่อ				
สื่อสารโดยรวม	.274*	.000	เดียวกัน	ความสัมพันธ์ต่ำ

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 37 พบว่าการประเมินภาวะผู้นำด้านการติดต่อสื่อสาร โดยรวมมีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การประเมินภาวะผู้นำด้านการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำกล่าวคือ เมื่อพนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการติดต่อสื่อสารดีขึ้น จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดีขึ้นเล็กน้อย

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .173 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

การสื่อสารที่มีความเป็นอิสระและคล่องตัว มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การประเมินภาวะผู้นำด้านการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่มีความเป็นอิสระและคล่องตัว มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ใน

ระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อมีการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน โดยมีความเป็นอิสระคล่องตัวเพิ่มมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

สมมติฐานที่ 2.4 การประเมินภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติดังนี้

$H_0$ : การประเมินภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

$H_1$ : การประเมินภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) มากกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์ แสดงได้ดังนี้

ตาราง 38 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

ด้านการตัดสินใจ	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน			
	Pearson Correlation	Prob. (2-tailed)	ทิศทาง	ระดับความสัมพันธ์
การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ				
และแก้ปัญหาต่างๆ	.212*	.007	เดียวกัน	ความสัมพันธ์ต่ำ
การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น	.360*	.000	เดียวกัน	ความสัมพันธ์ต่ำ
การประเมินภาวะผู้นำ				
ด้านการตัดสินใจโดยรวม	.319*	.000	เดียวกัน	ความสัมพันธ์ต่ำ

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 38 พบว่าการประเมินภาวะผู้นำด้านตัดสินใจ โดยรวมมีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การประเมินภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำกล่าวคือ เมื่อพนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจดีขึ้น จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดีขึ้นเล็กน้อย

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่างๆ และการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.007 และ 0.00 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การประเมินภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาต่างๆ และการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อหัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่างๆ และเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

สมมติฐานที่ 2.5 การประเมินภาวะผู้นำด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติดังนี้

$H_0$ : การประเมินภาวะผู้นำด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

$H_1$ : การประเมินภาวะผู้นำด้าน การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) มากกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์ แสดงได้ดังนี้

ตาราง 39 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน			
	Pearson	Correlation	Prob.(2-tailed)	ทิศทาง ระดับความสัมพันธ์
การให้ปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	.146	.063	-	ไม่มีความสัมพันธ์
ความเป็นกันเองทั้งในและนอกเวลางาน	.119	.133	-	ไม่มีความสัมพันธ์
การประเมินภาวะผู้นำด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา				
โดยรวม	.154	.052	-	ไม่มีความสัมพันธ์

จากตาราง 39 พบว่าการประเมินภาวะผู้นำด้านการการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยรวมมีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .052 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การประเมินภาวะผู้นำด้าน การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า การให้ปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และการมีความเป็นกันเองทั้งในและนอกเวลางาน มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .063 และ .133 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การให้ปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และการมีความเป็นกันเองทั้งในและนอกเวลางาน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

สมมติฐานที่ 2.6 การประเมินภาวะผู้นำด้านการควบคุม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติดังนี้

$H_0$ : การประเมินภาวะผู้นำด้านการควบคุม ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

$H_1$ : การประเมินภาวะผู้นำด้านการควบคุม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) มากกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์แสดงได้ดังนี้

ตาราง 40 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำด้านการควบคุม กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

ด้านการควบคุม	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน			
	Pearson Correlation	Prob. (2-tailed)	ทิศทาง	ระดับความสัมพันธ์
การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน	.345*	.000	เดียวกัน	ความสัมพันธ์ต่ำ
การเปิดโอกาสให้มีอิสระในการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน	.013	.869	-	ไม่มีความสัมพันธ์
การประเมินภาวะผู้นำด้านการควบคุม โดยรวม	.185*	.019	เดียวกัน	ความสัมพันธ์ต่ำ

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 40 พบว่าการประเมินภาวะผู้นำด้านการควบคุม โดยรวมมีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .019 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การประเมินภาวะผู้นำด้านการควบคุม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำกล่าวคือ เมื่อพนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการควบคุมเพิ่มขึ้น จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดีขึ้นเล็กน้อย

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การประเมินภาวะผู้นำด้านการควบคุม การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อมีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า การเปิดโอกาสให้มีอิสระในการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .869 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การเปิดโอกาสให้มีอิสระในการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

สมมติฐานที่ 2.7 การประเมินภาวะผู้นำด้านความมีคุณธรรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติดังนี้

$H_0$ : การประเมินภาวะผู้นำด้านความมีคุณธรรม ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

$H_1$ : การประเมินภาวะผู้นำด้านความมีคุณธรรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) มากกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์ แสดงได้ดังนี้

ตาราง 41 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำด้านความมีคุณธรรม กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

ด้านความมีคุณธรรม	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน			
	Pearson Correlation	Prob. (2-tailed)	ทิศทาง	ระดับความสัมพันธ์
มีความเมตตาและเอื้ออาทร	.347*	.000	เดียวกัน	ความสัมพันธ์ต่ำ
รู้จักควบคุมอารมณ์และแสดงออกด้วยท่าทีสุภาพเสมอ	.109	.170	-	ไม่มีความสัมพันธ์
การประเมินภาวะผู้นำด้านความมีคุณธรรมโดยรวม	.250*	.001	เดียวกัน	ความสัมพันธ์ต่ำ

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 41 พบว่าการประเมินภาวะผู้นำด้านความมีคุณธรรม โดยรวมมีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การประเมินภาวะผู้นำด้านการมีคุณธรรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำกล่าวคือ เมื่อพนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านความมีคุณธรรมเพิ่มขึ้น จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดีขึ้นเล็กน้อย

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า การมีความเมตตาและเอื้ออาทร มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การประเมินภาวะผู้นำด้านความมีคุณธรรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อหัวหน้างานมีความเมตตาและเอื้ออาทรเพิ่มขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

การรู้จักควบคุมอารมณ์และแสดงออกด้วยท่าทีสุภาพเสมอ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .869 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การรู้จักควบคุมอารมณ์และแสดงออกด้วยท่าทีสุภาพเสมอ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

สมมติฐานที่ข้อที่ 3 คุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่นำมาทดสอบสมมติฐาน คือ ประสิทธิภาพในความสามารถ เพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 สามารถ แยกเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 3.1 คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติดังนี้

$H_0$ : คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

$H_1$ : คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) มากกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์ แสดงได้ดังนี้

ตาราง 42 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

ด้านบุคลิกภาพทั่วไป	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน			
	Pearson Correlation	Prob. (2-tailed)	ทิศทาง	ระดับความสัมพันธ์
มีความเชื่อมั่นในตนเอง	.167*	.034	เดียวกัน	ความสัมพันธ์ต่ำ
การให้ความไว้วางใจ สามารถงูใจให้เกิด	.135	.087	-	ไม่มีความสัมพันธ์
ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การมีทักษะในการติดต่อ	.183*	.020	เดียวกัน	ความสัมพันธ์ต่ำ
สื่อสารที่ดี	.011	.886	-	ไม่มีความสัมพันธ์
การมีความกระตือรือร้น ให้ความช่วยเหลือและแก้ไข	-.108	.172	-	ไม่มีความสัมพันธ์
ปัญหาให้เสมอ	.188	.017	เดียวกัน	ความสัมพันธ์ต่ำ
<b>คุณลักษณะของผู้นำ</b>				
ด้านบุคลิกภาพทั่วไปโดยรวม	.120	.129	-	ไม่มีความสัมพันธ์

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 42 พบว่า คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป โดยรวมมีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .129 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ขอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า ด้านการมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .034 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อหัวหน้างานมีความเชื่อมั่นในตนเองมาก ความเมตตาและเอื้ออาทรเพิ่มขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

การให้ความไว้วางใจ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .869 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ขอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป การให้ความไว้วางใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ความสามารถจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .020 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป ความสามารถจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อหัวหน้างานมีความสามารถในการจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ได้เพิ่มขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .886 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ขอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

การมีความกระตือรือร้น มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .172 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ขอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป การมีความกระตือรือร้น ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

การให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาให้เสมอ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .017 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป การให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาให้เสมอ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อหัวหน้างานการให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาให้เสมอ พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

สมมติฐานที่ 3.2 คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติดังนี้

$H_0$ : คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

$H_1$ : คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) มากกว่า 0.05 ผลการวิเคราะห์ แสดงได้ดังนี้

ตาราง 43 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน			
	Pearson Correlation	Prob. (2-tailed)	ทิศทาง	ระดับความสัมพันธ์
มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	.193*	.014	เดียวกัน	ความสัมพันธ์ต่ำ
เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	.094	.235	-	ไม่มีความสัมพันธ์
สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี	.161*	.042	เดียวกัน	ความสัมพันธ์ต่ำ
คุณลักษณะของผู้นำ				
ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน				
โดยรวม	.163*	.038	เดียวกัน	ความสัมพันธ์ต่ำ

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 43 พบว่า คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน โดยรวมมีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .038 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำกว่าคือ หัวหน้างานของท่านมีคุณลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเพิ่มขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดีขึ้นเล็กน้อย

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า ด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .014 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยจำกัด(มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อหัวหน้างานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .235 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .042 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยจำกัด(มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อหัวหน้างานมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีเพิ่มขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

ตาราง 44 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้	ผลการทดสอบสมมติฐาน
<p>1. ข้อมูลส่วนตัว ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร กสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน</p>		
<p>1.1 เพศ ที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร กสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสิทธิภาพ ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร</li> <li>- ประสิทธิภาพ ด้านสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ</li> </ul>	<p>t-test</p> <p>t-test</p>	<p>ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน</p> <p>ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน</p>
<p>1.2 อายุ ที่แตกต่างกันมี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร กสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสิทธิภาพ ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร</li> <li>- ประสิทธิภาพ ด้านสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ</li> </ul>	<p>F-test</p> <p>Brown –Forsyth</p>	<p>เป็นไปตามสมมติฐาน</p> <p>เป็นไปตามสมมติฐาน</p>
<p>1.3 ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร กสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสิทธิภาพ ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร</li> <li>- ประสิทธิภาพ ด้านสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ</li> </ul>	<p>F-test</p> <p>Brown –Forsyth</p>	<p>ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน</p> <p>เป็นไปตามสมมติฐาน</p>
<p>1.4 ระยะเวลาในการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร กสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสิทธิภาพ ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร</li> <li>- ประสิทธิภาพ ด้านสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ</li> </ul>	<p>F-test</p> <p>Brown –Forsyth</p>	<p>เป็นไปตามสมมติฐาน</p> <p>ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน</p>

<p>1.5 ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน ที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 แยกต่างกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสิทธิภาพ ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร</li> <li>- ประสิทธิภาพ ด้านสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ</li> </ul>	<p>Brown –Forsyth Brown –Forsyth</p>	<p>ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน</p>
<p>2. การประเมินภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การควบคุม และการมีคุณธรรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4</p>		
<p>2.1 การประเมินภาวะผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ</li> <li>- การให้ความสนับสนุนและเกื้อกูลในด้านต่างๆ</li> </ul>	<p>Correlation Correlation</p>	<p>เป็นไปตามสมมติฐาน เป็นไปตามสมมติฐาน</p>
<p>2.2 การประเมินภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน</li> <li>- การให้รางวัลตอบแทนเมื่อปฏิบัติงานได้ดี</li> </ul>	<p>Correlation Correlation</p>	<p>เป็นไปตามสมมติฐาน เป็นไปตามสมมติฐาน</p>
<p>2.3 การประเมินภาวะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ</li> <li>- การสื่อสารมีอิสระและคล่องตัว</li> </ul>	<p>Correlation Correlation</p>	<p>ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เป็นไปตามสมมติฐาน</p>

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้	ผลการทดสอบสมมติฐาน
<p>2.4 การประเมินภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่างๆ</li> <li>- เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น</li> </ul>	<p>Correlation Correlation</p>	<p>เป็นไปตามสมมติฐาน เป็นไปตามสมมติฐาน</p>
<p>2.5 การประเมินภาวะผู้นำ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว</li> <li>- ความเป็นกันเองทั้งในและนอกเวลางาน</li> </ul>	<p>Correlation Correlation</p>	<p>ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน</p>
<p>2.6 การประเมินภาวะผู้นำ ด้านการควบคุม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน</li> <li>- เปิดโอกาสให้มีอิสระในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<p>Correlation Correlation</p>	<p>เป็นไปตามสมมติฐาน ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน</p>
<p>2.7 การประเมินภาวะผู้นำ ด้านความมีคุณธรรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความเมตตาและเอื้ออาทรต่อท่าน</li> <li>- การรู้จักควบคุมอารมณ์และแสดงออกด้วยท่าทีที่สุภาพเสมอ</li> </ul>	<p>Correlation Correlation</p>	<p>เป็นไปตามสมมติฐาน ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน</p>

<p>3.1 คุณลักษณะของผู้นำ ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความเชื่อมั่นในตนเอง</li> <li>- ไว้วางใจในตัวเอง</li> <li>- สามารถจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานได้</li> <li>- มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี</li> <li>- มีความกระตือรือร้น</li> <li>- พร้อมให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาให้เสมอ</li> </ul>	<p>Correlation Correlation Correlation Correlation Correlation Correlation</p>	<p>เป็นไปตามสมมติฐาน ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เป็นไปตามสมมติฐาน ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เป็นไปตามสมมติฐาน</p>
<p>3.1 คุณลักษณะของผู้นำ ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</li> <li>- เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น</li> <li>- สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี</li> </ul>	<p>Correlation Correlation Correlation</p>	<p>เป็นไปตามสมมติฐาน ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เป็นไปตามสมมติฐาน</p>

## บทที่ 5

### สรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง “การประเมินภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4” ผู้วิจัยได้สรุปผลของการวิจัยดังนี้

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบันที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์การประเมินแบบภาวะผู้นำ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการตัดสินใจ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ด้านการควบคุม และด้านการมีคุณธรรม กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)พื้นที่เขต 4
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4

#### ความสำคัญของการวิจัย

1. ใช้เป็นแนวทางในการปรับภาวะผู้นำในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. ใช้เป็นแนวทางในการปรับกลยุทธ์ในการบริหาร การจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. ใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับการประเมินภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)

#### สมมุติฐานการวิจัย

1. ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน ที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน

2. การประเมินแบบภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การควบคุม และการมีคุณธรรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

3. คุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4

#### ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

##### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในพื้นที่เขต 4 มีจำนวนทั้งหมด 18 สาขา จำนวนพนักงานทั้งหมด 248 คน [ ที่มา :ฐานข้อมูล ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ณ เดือน มกราคม 2551 ]

##### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ในพื้นที่เขต 4 ทั้งหมด 18 สาขา มีพนักงานรวมทั้งรวมทั้งหมด 248 คน เนื่องจากทราบจำนวนประชากร จึงใช้สูตรของทาโรยามานะ (Taro Yamane. 1970 : 580-587) ในการหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง ได้ขนาดตัวอย่าง จำนวน 153 คน และเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 5% เท่ากับ 8 คน ดังนั้นได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น จำนวน 161 คน ขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) เป็นวิธีการสุ่มทุกชั้นแบบกำหนดสัดส่วน (Proportional) ตามจำนวนพนักงานทั้งหมดในแต่ละสาขาจำนวน 18 สาขา

ขั้นที่ 2 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบความสะดวก ( Convenience sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างพนักงานในแต่ละสาขาคตามขั้นที่ 1 โดยวิธีสะดวกเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างครบ 161 คน

#### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลโดยจัดลำดับเนื้อหาแบบสอบถามให้ครอบคลุมข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลโดยทั่วไปของพนักงานในลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นคำถามที่มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple choices question) จำนวน 5 ข้อ โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลดังนี้

1. เพศ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) ดังนี้
  1. ชาย
  2. หญิง
2. อายุ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)
3. ระดับการศึกษาใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)
4. ระยะเวลาในการทำงาน ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)
5. ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามประเมินแบบภาวะผู้นำของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบด้วยการประเมินแบบภาวะผู้นำ 7 ด้าน ได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การควบคุม และการมีคุณธรรม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วน (Likert Scale) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) จำนวน 14 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 1 – 14 ซึ่งแบ่งเป็น 7 ด้าน ดังนี้

- |   |             |
|---|-------------|
| 1. การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา           | จำนวน 2 ข้อ |
| 2. การจูงใจ                                   | จำนวน 2 ข้อ |
| 3. การติดต่อสื่อสาร                           | จำนวน 2 ข้อ |
| 4. การตัดสินใจ                                | จำนวน 2 ข้อ |
| 5. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน | จำนวน 2 ข้อ |
| 6. การควบคุม                                  | จำนวน 2 ข้อ |
| 7. การมีคุณธรรม                               | จำนวน 2 ข้อ |

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วน (Likert Scale) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) จำนวน 9 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 1 – 9 ซึ่งแบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

- |  |             |
|--|-------------|
| 1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป            | จำนวน 6 ข้อ |
| 2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน | จำนวน 3 ข้อ |

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งประกอบ ประสิทธิภาพในมิติค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหารและ ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วน (Likert Scale) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) จำนวน 6 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 1 – 6 ซึ่งแบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

- |  |             |
|--|-------------|
| 1. ประสิทธิภาพในมิติค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน | จำนวน 2 ข้อ |
| 2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร   | จำนวน 2 ข้อ |
| 3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์  | จำนวน 2 ข้อ |

#### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาลักษณะ การกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัยและศึกษาข้อมูลจากตำราเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางการสร้างแบบสอบถาม
2. ศึกษาค้นคว้าถึงวิธีการเขียนแบบสอบถามได้แก่ ประเภท เนื้อหา รูปแบบการใส่คำพูดของแต่ละแบบสอบถามจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีหลักการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการทำแบบสอบถาม
3. นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่มีความเชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ( Wording ) และข้อเสนอเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้คำถามอ่านแล้วมีความเข้าใจง่าย ชัดเจน และครอบคลุมวัตถุประสงค์ และนิยามศัพท์เฉพาะ
4. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เรียบร้อยแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเสนอแนะเพิ่มเติม และนำไปปรึกษากับคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์อีกครั้ง
5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 ชุด และนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) โดยวิธีคำนวณของครอนบาค (Cronbach) อังโน กัลยา วานิชย์บัญชา (2548: 449-450) ผลลัพธ์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง  $0 \leq \alpha \leq 1$  ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง ซึ่งจากการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามต้องมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1

การคำนวณหาความเชื่อมั่นทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยผลการทดสอบความเชื่อมั่น มีดังนี้

ด้านการประเมินภาวะผู้นำ	=	0.8902
ด้านคุณลักษณะของผู้นำ	=	0.9150
ความเชื่อมั่นโดยรวม	=	0.9390

6. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูล (Source of data) ในการวิจัยครั้งนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ดังนี้ ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 แหล่งคือ

#### 1. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ได้จากการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากจากหนังสือและตำราทางด้านการจัดการ วิทยานิพนธ์ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้จากฐานข้อมูลของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

#### 2. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)

ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม(Questionnaire) ซึ่งผ่านการทดสอบคุณภาพ แล้ว เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 จนได้ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) เพื่ออธิบายถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มประชากร คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และระดับตำแหน่งงาน ทำให้ทราบถึงคุณลักษณะพื้นฐานขอข้อมูล สถิติที่ใช้ได้แก่

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ในแบบสอบถามส่วนที่ 1

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ

2. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติจะนำข้อมูลที่ได้จากวิธีการสำรวจโดยอาศัยแบบสอบถาม มาวิเคราะห์สถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อ สถิติที่ใช้ได้แก่

2.1 สถิติ t-test ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent t-test) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้านเพศ

2.2 สถิติ F-test แบบการวิเคราะห์ (One-way ANOVA) ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มที่มีประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อ 1 ด้านอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน

2.3 ใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคู่ต่าง ๆ

### สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิเคราะห์เรื่อง “การประเมินภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4” สรุปผลการวิเคราะห์และอธิบายได้ดังนี้

**ตอนที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน โดยการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และร้อยละ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. เพศ

พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 70.2 เป็นเพศชาย จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 29.8

#### 2. อายุ

พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 30 ปี – 39 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมา ช่วงอายุ 20 ปี – 29 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 32.9 รองลงมา อายุ 40 ปี – 49 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 13.7 และอายุ 50 ปีขึ้นไป มีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8

#### 3. ระดับการศึกษา

พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 66.5 รองลงมา สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 25.5 และ ปวช./ปวส.หรือต่ำกว่า จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 8

#### 4. ระยะเวลาในการทำงาน

พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระยะเวลาในการทำงาน น้อยกว่า 7 ปี มีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 43.5 รองลงมา 8 ปี – 14 ปี มีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 25.5 รองลงมา 15 ปี – 21 ปี มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 16.1 และ 22 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 14.9

## 5. ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน

พบว่าพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่บริการธุรกิจสาขา จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 39.8 รองลงมา ผู้ดูแลงานบริการธุรกิจสาขา มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 27.2 รองลงมา เจ้าหน้าที่ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าบุคคล มีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 25.5 และเจ้าหน้าที่การตลาด มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินภาวะผู้นำ 7 ด้าน ได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การควบคุม และการมีคุณธรรม ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่ เขต 4

เมื่อพิจารณาการประเมินภาวะผู้นำด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ด้านการให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ และ การให้ความสนับสนุนเกื้อกูลในด้านต่างๆ พบว่าพนักงานมีระดับการประเมินภาวะผู้นำโดยรวม อยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 3.95

โดยพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ และ ด้านการให้ความสนับสนุนเกื้อกูลในด้านต่างๆ อยู่ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.00, 3.90 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการประเมินภาวะผู้นำด้านการจูงใจ ได้แก่ ด้านการให้กำลังใจในการปฏิบัติงานเสมอ และ การให้รางวัลตอบแทนเมื่อมีการปฏิบัติงานได้ดี พบว่าพนักงานมีระดับการประเมินภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 3.75

โดยพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการให้กำลังใจในการปฏิบัติงานเสมอ และ การให้รางวัลตอบแทนเมื่อมีการปฏิบัติงานได้ดี อยู่ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 3.78 , 3.72 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการประเมินภาวะผู้นำด้านติดต่อสื่อสาร ได้แก่ ด้านการให้ข้อมูลและข่าวสารที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ และ การสื่อสารที่มีความอิสระและคล่องตัว พบว่าพนักงานมีระดับการประเมินภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 4.10

โดยพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการให้ข้อมูลและข่าวสารที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ และ การสื่อสารที่มีความอิสระและคล่องตัว อยู่ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.17, 4.02 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการประเมินภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ ได้แก่ ด้านการเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นพบว่าพนักงานมีระดับ

การประเมินภาวะผู้นำโดยรวม อยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 3.98

โดยพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น อยู่ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.05, 3.90 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการประเมินภาวะผู้นำด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ด้านการให้คำปรึกษากับท่านทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และการแสดงความเป็นกันเองทั้งในและนอกเวลางาน พบว่าพนักงานมีระดับการประเมินภาวะผู้นำโดยรวม อยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 3.73

โดยพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการให้คำปรึกษากับท่านทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และการแสดงความเป็นกันเองทั้งในและนอกเวลางาน อยู่ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 3.90 , 3.55 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการประเมินภาวะผู้นำด้านการควบคุม ได้แก่ ด้านการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ท่าน และ ด้านการเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานมีระดับการประเมินภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 4.10

โดยพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ท่าน และ ด้านการเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.27, 3.93 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการประเมินภาวะผู้นำด้านความมีคุณธรรม ได้แก่ ด้านการมีความเมตตาและเอื้ออาทรต่อท่าน และ ด้านการรู้จักควบคุมอารมณ์และแสดงออกด้วยท่าทีที่สุภาพเสมอ พบว่าพนักงานมีระดับการประเมินภาวะผู้นำโดยรวม อยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 3.93

โดยพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำ ด้านการมีความเมตตาและเอื้ออาทรต่อท่าน และ ด้านการรู้จักควบคุมอารมณ์และแสดงออกด้วยท่าทีที่สุภาพเสมอ อยู่ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.07, 3.80 ตามลำดับ

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

3.1 เมื่อพิจารณาคูณลักษณะของผู้นำในด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ได้แก่ ด้านการมีความเชื่อมั่นในตนเอง ,การให้ความไว้วางใจในตัวท่าน,ความสามารถจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานได้,การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี,การมีความกระตือรือร้น และ ด้านการพร้อมให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหมาให้ท่านเสมอ พบว่า พนักงานมีระดับคุณลักษณะผู้นำในด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 4.03

โดยพิจารณารายด้านพบว่าคุณลักษณะของผู้นำ ด้านการมีความเชื่อมั่นในตนเอง ,การให้ความไว้วางใจในตัวท่าน,ความสามารถจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานได้,การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี,การมีความกระตือรือร้น และ ด้านการพร้อมให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาให้ท่านเสมอ ที่ระดับคุณลักษณะของผู้นำ อยู่ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.30, 4.14, 4.12, 4.02, 3.92, 3.70 ตามลำดับ

3.2 เมื่อพิจารณาคุณลักษณะของผู้นำในด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ได้แก่ ด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี พบว่า พนักงานมีระดับคุณลักษณะของผู้นำในด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 3.95

โดยพิจารณารายด้านพบว่าคุณลักษณะของผู้นำ ด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์,การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี ที่ระดับคุณลักษณะของผู้นำ อยู่ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.07, 4.02, 3.75 ตามลำดับ

**ตอนที่ 4** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ประสิทธิภาพในมิติค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน, ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร และ ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่ เขต 4

4.1 เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในด้านประสิทธิภาพในมิติค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน ได้แก่ ด้านการใช้วัสดุและเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า และ ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น พบว่า พนักงานมีระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในด้านประสิทธิภาพในมิติค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน โดยรวมอยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 4.20

โดยพิจารณารายด้านพบว่าพนักงานมีระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการใช้วัสดุและเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า และ ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น ที่ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.22, 4.17 ตามลำดับ

4.2 เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในด้านประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร ได้แก่ ด้านปฏิบัติงานได้ถูกต้องและเป็นไปตามมาตรฐานของธนาคาร และด้านการฝึกฝนเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้สะดวกและรวดเร็วขึ้นพบว่า พนักงานมีระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในด้านประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 4.19

โดยพิจารณารายด้านพบว่าพนักงานมีระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้าน

ปฏิบัติงานได้ถูกต้องและเป็นไปตามมาตรฐานของธนาคาร และด้านการฝึกฝนเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น ที่ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 4.22, 4.15 ตามลำดับ

4.3 เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร และ ความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ พบว่า พนักงานมีระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ โดยรวมอยู่ในระดับ ดี คะแนนเฉลี่ย 4.12

โดยพิจารณารายด้านพบว่าพนักงานมีระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร และ ความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ที่ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ ดี มีคะแนนเฉลี่ย 3.97, 3.94 ตามลำดับ

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการทดสอบสมมติฐานซึ่งมี 3 ข้อโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน ดังนี้

**สมมติฐานข้อที่ 1** ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน ที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน

**เพศ**

**สมมติฐานที่ 1.1** เพศที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร และ ความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน

- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร และ ความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**อายุ**

**สมมติฐานที่ 1.2** พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร และ ความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน

- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการ แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยผลการทดสอบรายคู่พบว่า พนักงานที่มีอายุ 20 – 29 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผล

ประกอบการให้กับธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4น้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 40 – 49 ปี

พนักงานที่มีอายุ 30 – 39 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)พื้นที่เขต 4 มากกว่า พนักงานที่มีอายุ 40 – 49 ปี พนักงานที่มีอายุ 40 – 49 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4มากกว่า พนักงานที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป

- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยผลการทดสอบรายคู่พบว่า พนักงานที่มีอายุ 20 – 29 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) มากกว่า พนักงานที่มีอายุ 50 -ปีขึ้นไป

พนักงานที่มีอายุ 30 – 39 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 มากกว่า พนักงานที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป

พนักงานที่มีอายุ 40 – 49 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 มากกว่า พนักงานที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป

#### ระดับการศึกษา

**สมมติฐานที่ 1.3** พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร และ ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่าง

- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยผลการทดสอบรายคู่พบว่า พนักงานพนักงานที่ระดับการศึกษาปวช./ปวส. หรือต่ำกว่า มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้า

หรือผู้มาใช้บริการ น้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และ ระดับการศึกษา สูงปริญญาตรี

#### ระยะเวลาในการทำงาน

**สมมติฐานที่ 1.4** พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร และด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน

- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคารแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยผลการทดสอบรายคู่พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 7 ปี และ พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน 8 – 14 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) น้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน 15 – 21 ปี

- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

#### ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

**สมมติฐานที่ 1.5** พนักงานที่มีตำแหน่งงานในปัจจุบันแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร และด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน

- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานข้อที่ 2** การประเมินภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การควบคุม และการมีคุณธรรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

**สมมติฐานที่ 2.1** การประเมินภาวะผู้นำด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า การให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ และการให้ความสนับสนุนและเกื้อกูลในด้านต่างๆ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อหัวหน้างานของท่านให้ความเชื่อถือและไว้วางใจและให้ความสนับสนุนและเกื้อกูลในด้านต่างๆเพิ่มขึ้น พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

**สมมติฐานที่ 2.2** การประเมินภาวะผู้นำด้านการจูงใจโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า ด้านการให้กำลังใจในการปฏิบัติงานเสมอและการให้รางวัลตอบแทนเมื่อมีการปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ

**สมมติฐานที่ 2.3** การประเมินภาวะผู้นำด้านการติดต่อสื่อสาร โดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความสัมพันธ์ด้านการสื่อสารมีความเป็นอิสระและคล่องตัว มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ

**สมมติฐานที่ 2.4** การประเมินภาวะผู้นำด้านตัดสินใจ โดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาต่างๆ และการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ

**สมมติฐานที่ 2.5** การประเมินภาวะผู้นำด้านการการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยรวม ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า การให้ปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และการมีความเป็นกันเองทั้งในและนอกเวลางาน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 2.6** การประเมินภาวะผู้นำด้านการควบคุม โดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ

ความสัมพันธ์รายด้านการเปิดโอกาสให้มีอิสระในการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 2.7** พบว่าการประเมินภาวะผู้นำด้านความมีคุณธรรม โดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า การมีความเมตตาและเอื้ออาทร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ

ความสัมพันธ์รายด้านการรู้จักควบคุมอารมณ์และแสดงออกด้วยท่าทีสุภาพเสมอ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ข้อที่ 3** คุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4

**สมมติฐานที่ 3.1**พบว่า คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป โดยรวม ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า ด้านการมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ

ความสัมพันธ์รายด้านการให้ความไว้วางใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความสัมพันธ์รายด้านความสามารถใจให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ

ความสัมพันธ์รายด้านการมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความสัมพันธ์รายด้านการมีความกระตือรือร้น ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความสัมพันธ์รายด้านการให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาให้เสมอมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ

**สมมติฐานที่ 3.2** พบว่า คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านพบว่า ด้านการมีความคิดริเริ่ม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ

ความสัมพันธ์รายด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความสัมพันธ์รายด้านความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ

### อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง “การประเมินภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4” ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญสามารถนำมาอภิปรายตามผลเชิงพรรณนาได้ดังนี้

1. ผลจากการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ที่มีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 7 ปี และมีตำแหน่งงานในปัจจุบันอยู่ในระดับตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่บริการธุรกิจสาขามากที่สุด อาจเพราะผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับชั้นต้นซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีอัตราของพนักงานเป็นจำนวนมากกว่าพนักงานในตำแหน่งอื่น และมีระยะเวลาการทำงานน้อยส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริกมล สุขสงบ (2548) ได้ทำการศึกษาวินิจฉัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด(มหาชน)สำนักงานใหญ่” ซึ่งพบว่าพนักงานที่ตอบ

แบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิงมากกว่าชายอายุระหว่าง 30-38 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 7 ปีและมีตำแหน่งงานในระดับ 4 หรือน้อยกว่า เป็นส่วนมาก

2. ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินภาวะผู้นำ 7 ด้าน ได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การควบคุม และการมีคุณธรรม ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่ เขต 4 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

2.1 พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวม อยู่ในระดับ ดี เนื่องจาก เมื่อหัวหน้างานมีการให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ และการให้ความสนับสนุนเกื้อกูลในด้านต่างๆ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงการได้รับความไว้วางใจ การยอมรับ และความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานจากหัวหน้างานเสมอทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2 พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับ ดี เนื่องจาก เมื่อผู้บังคับบัญชามีการให้กำลังใจในการปฏิบัติงานเสมอ และการให้รางวัลตอบแทนเมื่อมีการปฏิบัติงานได้ดี ทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน นำมาซึ่งความพึงพอใจและความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

2.3 พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านติดต่อสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับ ดี เนื่องจาก เมื่อหัวหน้างานให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ และ มีการสื่อสารที่มีความอิสระและคล่องตัว ทำให้พนักงาน เกิดความมั่นใจในการได้รับข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และเกิดความสะดวกในการสื่อสารระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและรวดเร็วขึ้น

2.4 พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ โดยรวม อยู่ในระดับ ดี เนื่องจาก เมื่อหัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ทำให้พนักงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและปฏิบัติงานต่างๆ ช่วยให้การแก้ไขปัญหาต่างๆในการปฏิบัติงานร่วมกันง่ายขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานได้ดี

2.5 พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยรวม อยู่ในระดับ ดี เนื่องจาก เมื่อหัวหน้างานให้คำปรึกษากับท่านทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และ การแสดงความเป็นกันเองทั้งในและนอกเวลางาน ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความ เป็นกันเองระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน เมื่อเกิดปัญหาต่างๆทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว พนักงานสามารถที่จะขอคำปรึกษาและนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันได้

2.6 พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านการควบคุม โดยรวมอยู่ในระดับ ดี เนื่องจากเมื่อหัวหน้างานมีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานแก่ท่าน และ เปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานมีแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นอิสระและเหมาะสมตามความสามารถ พนักงานสามารถที่จะนำจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองมาปรับให้เข้ากับแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.7 พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำด้านความมีคุณธรรม โดยรวม อยู่ในระดับ ดี เนื่องจาก เมื่อหัวหน้างานมีความเมตตาและเอื้ออาทร และการรู้จักควบคุมอารมณ์และแสดงออกด้วยท่าทีที่สุภาพเสมอ ทำให้พนักงานเกิดความเคารพนับถือในหัวหน้างานเนื่องจากรู้สึกถึงการได้รับการเห็นใจและเมื่อหัวหน้างานมีการควบคุมอารมณ์และแสดงออกด้วยท่าทีที่สุภาพจะเป็นตัวอย่างที่ดีในการแสดงออกซึ่งกัน สร้างความรู้สึกและบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน นำมาซึ่งความสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งการอภิปรายการประเมินภาวะผู้นำ 7 ด้าน ข้างต้น สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีการประเมินภาวะผู้นำ(อรุณ รักธรรม. 2532 : 336-352) ซึ่งในการประเมินภาวะผู้นำแต่ละระดับจะนำมาประเมินความพึงพอใจและประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ และนำมาปรับพฤติกรรมของภาะผู้นำให้เหมาะสมสอดคล้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

3. ผลจากวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

3.1 คุณลักษณะของผู้นำในด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับ ดี ในด้านการมีความเชื่อมั่นในตนเอง และ การให้ความไว้วางใจในตัวท่าน เนื่องจาก การที่หัวหน้างานมีคุณลักษณะของผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นใจในและการเป็นผู้นำที่ดีแม้จะอยู่ภายใต้ภาวะวิกฤติซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำ และเมื่อหัวหน้างานมีการให้ความไว้วางใจในตัวพนักงานทำให้พนักงานรู้สึกถึงการได้รับการยอมรับในความคิดเห็นและกล้าที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาต่างๆในการปฏิบัติงาน เป็นการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์และซื่อตรงต่อกันและกัน นำมาซึ่งการปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ(รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 35) จากการสังเกตโดยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ เชื่อว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ

3.2 คุณลักษณะของผู้นำในด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน โดยรวมอยู่ในระดับ ดี ในด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์, การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เนื่องจาก เมื่อหัวหน้างานมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยตัวเอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหาและความสามารถในการแก้ไขปัญหา และหัวหน้างานที่มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น คำนึงถึงความรู้สึกและความต้องการของพนักงาน เพื่อที่จะหาวิธีการสื่อสารที่ดี และช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ตลอดจนจะช่วยในการตัดสินใจและการเจรจาต่อรองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้บรรลุผล นำมาซึ่งผลสำเร็จและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ซึ่งในการอภิปรายคุณลักษณะของผู้นำข้างต้น สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (ริงสรณ์ ประเสริฐศรี, 2544 : 35-40) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณลักษณะที่เฉพาะอย่างเหมือนกันและมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ และนำมาสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

4. ผลจากวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

4.1 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิภาพในมิติค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน โดยรวมอยู่ในระดับ ดี เนื่องจาก เมื่อพนักงานสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วขึ้นจะทำให้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านประสิทธิภาพในมิติค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน มากที่สุด รองลงมาคือ การใช้วัสดุและเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า อาจเนื่องมาจาก การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานจะช่วยลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานและมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ถูกลงทำให้เกิดประสิทธิภาพในด้านมิติค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน

4.2 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับ ดี เนื่องจาก เมื่อพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามมาตรฐานของธนาคารที่กำหนดไว้จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร และเมื่อพนักงานมีการฝึกฝนเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานเสมอ จะทำให้เกิดความทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น และเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

4.2 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ โดยรวมอยู่ในระดับ ดี เนื่องจาก เมื่อพนักงานสามารถสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร โดยการสร้างผลตอบแทนที่ดีและมีส่วนร่วมในการสามารถพัฒนาองค์กรให้เติบโต รวมถึง

ความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ นำมาซึ่งการเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านของผลผลิตและผลลัพธ์ของธนาคารมากยิ่งขึ้น

ซึ่งในการอภิปรายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานข้างต้น สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ชงชัย สันติวงษ์, 2538 : 29-31) กล่าวคือประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องพิจารณา โดยหลักแล้วองค์กรควรมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน ซึ่งองค์กรบางแห่งอาจทำให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายที่วางไว้แต่กลับมีการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง หรือทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยเรื่อง “การประเมินภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4” ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญสามารถนำมาอภิปรายตามผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

1. ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน ที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน

**เพศ**

พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร และ ความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้เพราะความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพศ แต่ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติและความสามารถในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริรัตน์ สวอยสม (2546) ได้ ศึกษาเรื่อง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พบว่าตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา สถานภาพ ฝ่ายงานที่ปฏิบัติ

**อายุ**

พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร และ ความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพบว่าพนักงานที่มีอายุ 30 - 39 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผล

ประกอบการให้กับธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)พื้นที่เขต 4 มากกว่ากลุ่มอายุช่วงอื่นๆ เนื่องจากเป็นช่วงอายุระดับวัยกลางคนซึ่งเป็นช่วงอายุที่อยู่ในวัยที่มีความคิดริเริ่ม และการพัฒนา รวมถึงการมีประสบการณ์ในการทำงานทำให้สามารถเป็นช่วงอายุที่สามารถสร้างผลประกอบการให้กับองค์กรได้มากที่สุด และพบว่า พนักงานที่มีช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ น้อยที่สุด อาจเนื่องมาจาก อยู่ในวัยที่มีช่วงอายุมากขึ้น ทำให้การให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน มุ่งที่การเพิ่มผลประกอบการหรือการพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต มากกว่าการให้ความสำคัญกับการให้บริการของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ทำให้ประสิทธิภาพในด้านการให้บริการน้อยกว่าในช่วงอายุอื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โสภาวดี อักษรมัต (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ ในทัศนะของพนักงาน ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของธนาคารพาณิชย์ โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน

#### ระดับการศึกษา

พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้าน ความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร และ ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่างกัน

- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร ไม่แตกต่าง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเนื่องมาจากความสามารถในการเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร ขึ้นอยู่กับประสบการณ์จากการทำงาน of พนักงานแต่ละคน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริรัตน์ สวดยสม (2546) ได้ ศึกษาเรื่อง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พบว่าตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา สถานภาพ ฝ่ายงานที่ปฏิบัติลักษณะงานที่ทำ รายได้ ภาระด้านความรับผิดชอบต่อครอบครัว และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปวช./ปวส.หรือต่ำกว่า มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ น้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และ ระดับการศึกษา สูงปริญญาตรี เนื่องจากในปัจจุบันมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ทำให้เกิดทัศนคติที่แตกต่างกันในเรื่องความคิดและการนำมาพัฒนาในการทำงานในปัจจุบันซึ่งแต่ละ

องค์กรนอกจากเน้นที่ผลตอบแทน การให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการมีส่วนสำคัญที่นำมาซึ่งผลประกอบการที่ดีขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โสภาวดี อักษรมัต (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ ในทัศนะของพนักงาน ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” ผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของธนาคารพาณิชย์ โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

#### ระยะเวลาในการทำงาน

พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร และด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 แตกต่าง

- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน 15 – 21 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคารมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานในช่วงอื่น เนื่องจากประสบการณ์ทำงานที่มากสามารถนำมาพัฒนากระบวนการทำงานในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสิริรัตน์ สวดยสม (2546) ได้ ศึกษาเรื่อง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้แก่ อายุ อายุราชการ ประสบการณ์ในการทำงาน

- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากการปฏิบัติงานในด้านการบริการ นอกจากขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการทำงาน แต่สิ่งที่สำคัญคือการมีทัศนคติที่ดีในงานบริการซึ่งจะนำมาสู่ความเต็มใจในการให้บริการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้ที่ใช้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โสภาวดี อักษรมัต (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ ในทัศนะของพนักงาน ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” พนักงานที่ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

1. พนักงานที่มีตำแหน่งงานในปัจจุบันแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร และด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจาก พนักงานในแต่ละตำแหน่งจะมีหน้าที่ ความรับผิดชอบและลักษณะของงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งจึงมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานในปัจจุบันนั้น

2. การประเมินภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การควบคุม และการมีคุณธรรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

การประเมินภาวะผู้นำ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 เนื่องจากเมื่อหัวหน้างานให้ความเชื่อถือและไว้วางใจและให้ความสนับสนุนและเกื้อกูลในด้านต่างๆเพิ่มขึ้น พนักงานจะเกิดการยอมรับและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นำมาสู่การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทย ธนาकर จำกัด(มหาชน)สำนักงานใหญ่” ผลจากการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพของผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ด้านการใช้ภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

การประเมินภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 เนื่องจาก ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานมาจากการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความพึงพอใจ ซึ่งการให้กำลังใจในการปฏิบัติงานเสมอและ การให้รางวัลตอบแทนเมื่อมีการปฏิบัติงานได้ดี ทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการที่จะปฏิบัติงานนั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัครินทร์ พาพเสวต (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทคาโอ อินดัสเทรียล (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยจูงใจในด้านความร่วมมือมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทคาโอ อินดัส เทรียล (ประเทศไทย)

การประเมินภาวะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ในด้านการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 จะเห็นได้ว่าหัวหน้างานควรให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจและนำไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่” ผลจากการวิจัยพบว่าบุคลิกภาพของผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ด้านการสื่อสาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

การประเมินภาวะผู้นำ ด้านตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ในด้านการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่างๆ และการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น เป็นการสร้างประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน และเป็นการฝึกฝนให้พนักงานแก้ไขปัญหาและกล้าตัดสินใจในสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด(มหาชน)สำนักงานใหญ่” ผลจากการวิจัยพบว่าบุคลิกภาพของผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ด้านการตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

การประเมินภาวะผู้นำด้านการการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 จะเห็นได้ว่า การให้ปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว รวมถึงในด้านการมีความเป็นกันเองทั้งในและนอกเวลางาน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน อาจเนื่องจากหัวหน้างานและพนักงานมุ่งความสำคัญที่การปฏิบัติงานมากกว่าความสัมพันธ์ หัวหน้างานและพนักงานควรเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างกันซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีจะส่งผลทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันในการทำงานมากขึ้นและทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริรัตน์ สวยสม (2546) ได้ ศึกษาเรื่อง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย กระทรวงการ

ท่องเที่ยวและกีฬา พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะมุ่งอนาคต สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา และฝ่ายงานที่ปฏิบัติ

การประเมินภาวะผู้นำ ด้านการควบคุม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ในด้านการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าหากหัวหน้างานมีการกำหนดแนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนในด้านของการเปิดโอกาสให้มีอิสระในการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 เนื่องจากความถนัดในวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน แต่ละตำแหน่งงานไม่เหมือนกัน หัวหน้างานควรให้พนักงานปฏิบัติงานตามความสามารถและพนักงานควรกำหนดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับงานและความสามารถของตนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

การประเมินภาวะผู้นำ ด้านความมีคุณธรรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ในด้านความเมตตาและเอื้ออาทรการรู้จักควบคุมอารมณ์และแสดงออกด้วยท่าทีสุภาพเสมอ ทำให้พนักงานเกิดความเคารพซึ่งกันและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ซึ่งทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ดี

### **3. คุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4**

3.1 คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 ในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง เนื่องจากหัวหน้างานขาดความเชื่อมั่นในตนเองและในการตัดสินใจทำให้พนักงานไม่เกิดความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามแนวทางนั้น หัวหน้างานที่มีคุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพทั่วไปที่ดีต้องสามารถปฏิบัติงานภายใต้ภาวะวิกฤติ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับหัวหน้างานที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง

คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป ด้านการให้ความไว้วางใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 เนื่องจากหัวหน้างานขาดความไว้วางใจและเชื่อใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้พนักงานไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการ

ปฏิบัติงานไม่เต็มที่ หัวหน้างานควรเปิดโอกาสและสร้างความไว้วางใจแก่พนักงานเพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงการยอมรับในความสามารถในการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป ด้านการมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 อาจเนื่องจากหัวหน้างานขาดทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี เช่นในเรื่องของการสื่อความหมายในการปฏิบัติงานต่างๆ หรือในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ การมีการสื่อสารที่เหมาะสมจะช่วยให้การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป ด้านความสามารถจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดความสามัคคีและความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีมและทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมของพนักงานในองค์กร

คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป ด้านการมีความกระตือรือร้น ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 เนื่องจากหัวหน้างานขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน หัวหน้างานควรแสดงออกด้วยการแสดงความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น เพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานในทีมงาน

คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป ด้านการให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาให้เสมอ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 การที่หัวหน้างานพร้อมให้ความช่วยเหลือและสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานได้ดีทำให้พนักงานเกิดการยอมรับในตัวหัวหน้างานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544: 35-40) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณลักษณะที่เฉพาะอย่างเหมือนกันและมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ และนำมาสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

**3.2 คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน** มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4

คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ด้านการมีความคิดริเริ่ม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 แสดงว่าหัวหน้างานมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมีการตัดสินใจและทำกิจกรรม

ต่างๆ ด้วยตัวเอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหาและความสามารถในการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดีที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ศิริกมล สุขสงบ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด(มหาชน)สำนักงานใหญ่” ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และมีรูปแบบคุณลักษณะผู้นำที่มีความต้องการประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก

คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ด้านการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่เขต 4 เนื่องจากหัวหน้างานและพนักงานไม่เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันในการดำเนินงานดังนั้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ต่างๆ จึงขาดความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ดังนั้นควรมีการปรึกษาและแสดงความคิดเห็นร่วมกันในการดำเนินงานเพื่อที่สามารถทำงานร่วมกันด้วยความเข้าใจเกิดประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ด้านความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4 หัวหน้างานที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับภารกิจและต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จะสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามของพนักงาน

#### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

“การประเมินภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่เขต 4” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ควรเน้นการให้ความสำคัญกับการฝึกฝนให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและการปรับพฤติกรรมของภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับพนักงานที่อยู่ในช่วงอายุตั้งแต่ 30 – 39 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 7 ปี มีระดับตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่บริการธุรกิจสาขา เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญมากที่สุด

2. ด้านภาวะผู้นำ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ควรมีการสนับสนุนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยเน้นให้ความสำคัญในด้านการให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกยอมรับและเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับการประเมินภาวะผู้นำในด้านการให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี ซึ่งหากหัวหน้างานให้ความเชื่อถือ

และไว้วางใจในการปฏิบัติงานต่างๆของพนักงานมากขึ้น จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ด้านการจูงใจ หัวหน้างานควรมีการให้กำลังใจในการปฏิบัติงานกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การกล่าวชมเชยเมื่อพนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้ดี หรือให้กำลังใจเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีระดับการประเมินภาวะผู้นำด้านการให้กำลังใจในการปฏิบัติงานเสมออยู่ในระดับดี ซึ่งหากหัวหน้างานให้ความสำคัญกับการให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมากยิ่งขึ้น จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีกำลังใจและจะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถนำมาสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

4. ด้านการติดต่อสื่อสาร ควรให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลและข่าวสารที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างาน และทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีระดับการประเมินภาวะผู้นำด้านการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและน่าเชื่อถืออยู่ในระดับดี ซึ่งหากหัวหน้างานให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานกับพนักงานมากขึ้น ย่อมทำให้พนักงานเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

5. ด้านการตัดสินใจ ควรให้ความสำคัญในด้านการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ทั้งแนวทางการปฏิบัติงานหรือวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดแนวคิดและความคิดเห็นที่ตรงกันในการปฏิบัติงาน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีระดับการประเมินภาวะผู้นำด้านการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในระดับดี จึงควรสนับสนุนให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานมากขึ้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกันมากยิ่งขึ้น

6. ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ควรให้ความสำคัญในด้านการให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีระดับการประเมินภาวะผู้นำด้านการให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวน้อย ดังนั้นหัวหน้างานควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เพิ่มขึ้นทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีนำมาสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน

7. ด้านการควบคุม ควรให้ความสำคัญในด้านการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน หัวหน้างานควรมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติร่วมกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีระดับการประเมินภาวะผู้นำด้านการกำหนด

แนวทางในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ดีมาก ซึ่งหากหัวหน้างานมีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและถูกต้องทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

8. ด้านการมีคุณธรรม หัวหน้างานควรให้ความสำคัญกับการแสดงออกถึงความเอื้ออาทรต่อพนักงาน การแสดงความเข้าใจและการเห็นอกเห็นใจซึ่งกันในการปฏิบัติงานต่างๆ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกอันดี เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีระดับการประเมินภาวะผู้นำด้านการมีความเมตตาและเอื้ออาทรอยู่ในระดับดี จึงควรสนับสนุนให้มีหัวหน้างานแสดงออกถึงความเอื้ออาทรต่อกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

9. ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ควรมีการสนับสนุนคุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพทั่วไป ในด้านของการมีความเชื่อมั่นในตนเองและด้านการมีความกระตือรือร้นของหัวหน้างานเพิ่มมากขึ้น การที่หัวหน้างานมีความเชื่อมั่นและกล้าตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ เป็นการสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานในการเป็นผู้นำที่ดีของหัวหน้างาน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีระดับการประเมินคุณลักษณะของผู้นำด้านการมีความเชื่อมั่นในตนเองของหัวหน้างานอยู่ในระดับ ดีมาก จึงควรสนับสนุนให้หัวหน้างานมีความมั่นใจในตนเองและเรื่องต่างๆ เพื่อนำมาสู่ความเชื่อมั่นและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงาน ส่วนในด้านการให้ความไว้วางใจ หัวหน้างานควรเพิ่มการไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกันให้มากขึ้น เพื่อให้ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานร่วมกัน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีค่าเฉลี่ยในการประเมินภาวะผู้นำด้านการให้ความไว้วางใจน้อย จึงควรปรับให้หัวหน้างานเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานร่วมกันให้มากขึ้นเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

11. คุณลักษณะของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ควรมีการสนับสนุนคุณลักษณะของผู้นำด้านความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี หัวหน้างานควรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับภารกิจและความต้องการของทีมงาน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงจะสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกันได้ในทุกๆ สถานการณ์ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับการประเมินคุณลักษณะของผู้นำด้านความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี อยู่ในระดับดี ดังนั้นควรมีการสนับสนุนให้หัวหน้างานมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น

12. ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ควรมีการสนับสนุนให้พนักงานนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น เช่น การนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ มาใช้ในการทำงาน เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วและถูกต้องแม่นยำมากขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี

ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านประสิทธิภาพในมิติค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนมากที่สุด

13. ด้านประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร ควรให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเป็นไปตามมาตรฐานของธนาคาร เช่น มีการวัดผลการปฏิบัติงานว่าเกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบและมาตรฐานของธนาคารหรือไม่ แล้วนำมาปรับปรุงเพื่อให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถในการปฏิบัติงานได้ถูกต้องและเป็นไปตามมาตรฐานของธนาคาร อยู่ในระดับ ดีมาก ดังนั้นควรมีการสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานให้ถูกต้องและเป็นไปในมาตรฐานเดียวกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

14. ด้านประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ควรมีสนับสนุน พัฒนาการปฏิบัติงานและคุณภาพของการบริการให้เป็นที่พอใจของลูกค้าให้มากขึ้น การบริการเป็นส่วนสำคัญที่นำมาสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและสร้างผลประกอบการที่เพิ่มขึ้นให้กับธนาคาร เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการอยู่ในระดับดี จึงควรมีการฝึกฝนและอบรมในด้านการบริการให้เพิ่มมากยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น

15. ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ควรมีสนับสนุนให้มีภาวะผู้นำด้านการติดต่อสื่อสารโดยให้ความสำคัญกับการมีการติดต่อสื่อสารที่มีความคล่องตัวระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน มีการติดต่อซึ่งกันด้วยความสะดวก เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การประเมินภาวะผู้นำด้านการติดต่อสื่อสารโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน การที่มีการสื่อสารที่ดีระหว่างการทำงานร่วมกันทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

16. ด้านการตัดสินใจ ควรมีการให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นต่างๆและได้แสดงความคิดเห็น เพื่อนำมาเป็นข้อตกลงและปฏิบัติงานร่วมกัน เนื่องจากผลจากการวิจัยพบว่า การประเมินภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการมีความคิดเห็นและการแก้ปัญหาร่วมกันนำมาสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน

17. ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ควรมีการสนับสนุนคุณลักษณะของผู้นำในด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน โดยหัวหน้างานควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรและหัวหน้างานควรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์

ต่างๆ ได้ดี เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการปรับให้มี คุณลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานมากขึ้นทำให้เกิดประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของพนักงานมากยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาต่อไป

1. ควรจะทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน
2. ควรจะทำการศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) เพื่อนำมาปรับปรุงพฤติกรรมของภาวะผู้นำและพนักงานให้เหมาะสมและ สอดคล้องในการปฏิบัติงานร่วมกัน
3. ควรจะทำการศึกษาพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานในแต่ละสาขาที่มีผลต่อ การใช้บริการของผู้ใช้บริการธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2544). *การ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. พิมพ์ครั้งที่ 7  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2545). *การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2546). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ : โรง  
พิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กวี วงศ์พุด. (2536). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ  
บัญชี.
- ดวงใจ ตีรประเสริฐสิน. (2541). *การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร*.  
กรุงเทพฯ : บรรณารักษ์ศาสตร์และสารนิเทศ.
- ทองใบ สุธาจารี. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ (Leadership and Motivation Techniques)*.  
พิมพ์ครั้งที่ 2 อุบลราชธานี : โรงพิมพ์คณะวิทยาการจัดการ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *องค์กรและการจัดการทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพมหานคร : ไทย  
วัฒนาพานิช.
- ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน). (2550). *ฐานข้อมูลธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)*
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2531). *การบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ : คณะวิชาวิทยาการจัดการ  
วิทยาลัยครูสวนดุสิต
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ด้านสุทธาการพิมพ์.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2541). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบัน  
ราชภัฏสวนดุสิต.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- รุจา เทพนฤมิตร. (2545). *พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา  
ศึกษาระดับ:สาขานาการออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์.บธ.ม.  
(การจัดการ) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- ศิริกมล สุขสงบ. (2548). *ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของ  
พนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด(มหาชน)สำนักงานใหญ่*. สารนิพนธ์.บธ.ม.(การจัดการ)  
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธีรฟิล์ม  
และไซเท็กซ์จำกัด.

- สิริรัตน์ สายสม. (2546). *ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา*. สารนิพนธ์.กศ.ม.(จิตวิทยาการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- โสภาวดี อักษรมัต. (2547). *การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ในทัศนะของพนักงาน ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี*. สารนิพนธ์.กศ.ม.(ธุรกิจศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- อักรินทร์ พาพะเสวด. (2546). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทคาโอ อินดัสเตรียล(ประเทศไทย) จำกัด*. สารนิพนธ์.บธ.ม.(การจัดการ) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- อรุณ รักรธรรม. (2533). *มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร*. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2527). *หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป*. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์.
- Daft,R.L. (1999). *Leadership. Theory and practice*. Orlando Fl : The Dryden.
- Dubrin J.Andrew. (1998). *Leadership Research Finding,Practice,And Skills*. Houghton Mifflin Company.
- Hersey,Paul and Blanchard,Kenneth H. (1972). *Management Of Organizational Behavior*. 2<sup>ND</sup> Ed.New Jersey : Prentice-Hall,Inc.,
- Likert.R. (1961). *New Pattern Of Management*. New York : Mc.Graw-Hill Book Company.
- Fiedler,Fred E. (1958). *Interpersonal Perception and Grop Effectiveness*. In Person Perception and Interpersonal Behavior.R.Tagiusi and L.Petsullo. California: Standford.
- Fiedler,F.E. (1967). *A heory of leadership effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
- Filley,A.C.& House,R.J. & Kerr, S. (1967). *Managerial Process and Organizational Behavior(2<sup>ND</sup> ed.)*. Glenview,IL : Scott,Foreman.
- Hersey,Paul.& Blanchard,Kenneth. (1974). *So You Want to Know Your Leadership Style*. Training and Development Journal.
- Stogdill,Ralph M. (1974). *HandBook Of Leadership*. New York. The Free Press.
- Yukl,G. (1998). *Leadership in Organization (4<sup>th</sup> ed.)*. Engle Cliffs, NJ . Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.  
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามประเมินภาวะผู้นำ

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ( / ) ลงในช่องคำตอบของท่านเพียงคำตอบเดียว

ข้อที่	แบบภาวะผู้นำ	ระดับการประเมินภาวะผู้นำ				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
1	<b>การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา</b>					
	หัวหน้างานของท่านให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวท่าน					
2	หัวหน้างานของท่านให้ความสนับสนุนเกื้อกูลกับท่านในด้านต่างๆ					
3	<b>การจูงใจ</b>					
	หัวหน้างานของท่านให้กำลังใจในการปฏิบัติงานท่านเสมอ					
4	หัวหน้างานของท่านให้รางวัลตอบแทนเมื่อมีการปฏิบัติงานได้ดี					
5	<b>การติดต่อสื่อสาร</b>					
	หัวหน้างานในหน่วยงานของท่านให้ข้อมูลและข่าวสารที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ					
6	การสื่อสารระหว่างท่านกับหัวหน้างานมีความเป็นอิสระและคล่องตัว					
7	<b>การตัดสินใจ</b>					
	หัวหน้างานเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่างๆ					
8	หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็น					
9	<b>การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา</b>					
	หัวหน้างานให้คำปรึกษากับท่านทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว					
10	หัวหน้างานของท่านแสดงความเป็นกันเองทั้งในและนอกเวลางาน					

ข้อที่	แบบภาวะผู้นำ	ระดับการประเมินภาวะผู้นำ				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
11	การควบคุม					
	หัวหน้างานของท่านกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่ท่าน					
12	หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน					
13	ความมีคุณธรรม					
	หัวหน้างานของท่านมีความเมตตาและเอื้ออาทรต่อท่าน					
14	หัวหน้างานของท่านรู้จักควบคุมอารมณ์และแสดงออกด้วยท่าทีที่สุภาพเสมอ					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ( / ) ลงในช่องคำตอบของท่านเพียงคำตอบเดียว

ข้อที่	ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ	คุณลักษณะของผู้นำ				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
1	คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป					
	หัวหน้างานของท่านมีความเชื่อมั่นในตนเอง					
2	หัวหน้างานของท่านให้ความไว้วางใจในตัวท่าน					
3	หัวหน้างานของท่านสามารถจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานได้					
4	หัวหน้างานของท่านมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี					
5	หัวหน้างานของท่านมีความกระตือรือร้น					

ข้อที่	ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ	คุณลักษณะของผู้นำ				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
6	หัวหน้างานของท่านพร้อมให้ความช่วยเหลือและ แก้ไขปัญหาให้ท่านเสมอ					
7	<b>คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน</b>					
	หัวหน้างานของท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
8	หัวหน้างานของท่านเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น					
9	หัวหน้างานของท่านสามารถปรับตัวเข้ากับ สถานการณ์ต่างๆ ได้ดี					

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ( / ) ลงในช่องคำตอบของท่านเพียงคำตอบเดียว

ข้อที่	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
1	<b>ประสิทธิภาพในมิติค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน</b>					
	ท่านใช้วัสดุและเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างประหยัดและ คุ้มค่า					
2	ท่านนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อสามารถปฏิบัติงาน ได้สะดวกรวดเร็วขึ้น					
	<b>ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร</b>					
3	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องและเป็นไปตามมาตรฐานของ ธนาคาร					
4	ท่านมีการฝึกฝนเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อสามารถปฏิบัติ งานได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น					

ข้อที่	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
	<b>ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์</b>					
5	ท่านสามารถเพิ่มผลประกอบการให้กับธนาคาร					
6	ท่านสามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ					

ภาคผนวก ข.

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์	อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
2. ดร.ณัฏฐ์ กุณิสร์	อาจารย์ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

## ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาววรรณวิมล บุญเต็มแล้ว
วันเดือนปีเกิด	27 มิถุนายน 2524
สถานที่เกิด	จังหวัด กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	2111/1 ซอย พูนสิน 9 ถนนสุขุมวิท 66/1 แขวงบางจาก เขตพระโขนง จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10260
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2539	มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย
พ.ศ.2542	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ สาขา การบัญชี เทคนิคศรีวัฒนา บริหารธุรกิจ
พ.ศ.2544	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง บริหารธุรกิจ สาขา คอมพิวเตอร์ ธุรกิจ
	กรุงเทพฯการบัญชีวิทยาลัย
พ.ศ.2546	ศิลปศาสตร์บัณฑิต (การโรงแรมและการท่องเที่ยว) มหาวิทยาลัยศรีปทุม
พ.ศ.2551	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ