

ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2556

ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม 2556

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2556

วุฒิชัย ใจสงค์. (2556). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร*. ปรินญาณินพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาปรินญาณินพนธ์: อาจารย์ ดร.มนู ลีนะวงศ์.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร คุณลักษณะของผู้บริหาร ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร และปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน กับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงาน ในอนาคต จำนวน 402 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างใช้การหาค่าที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิจัย พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 28 - 34 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าปริญญาตรี มีระดับเงินเดือน 15,001 - 30,000 บาท มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 - 9 ปี

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่าพนักงานอย่างน้อย 2 กลุ่มเงินเดือนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์หรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

SATISFACTION OF SUBORDINATE WITH LEADERSHIP OF COMMERCIAL BANKS
MANAGER IN BANGKOK METROPOLIS



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Business Administration Degree in Management
at Srinakharinwirot University

MAY 2013

Wuttichai Jaisong. (2013). *Satisfaction of Subordinate with Leadership of Commercial Banks Manager in Bangkok Metropolis*. Master thesis, M.B.A.(Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Dr.Manu Leenawong.

This purpose of this research was to study demographic characteristics, satisfaction of subordinate with leadership of commercial banks manager in Bangkok metropolis. Also, studying the present manager's leadership style and the relationship among manager's leadership, manager's trait, manager's personality factors and employee's personal factors affect overall working satisfaction of employees. In addition, this study finds the relationship between overall working satisfaction and trend in working behavior. Samples are 402 personnel working in Commercial Banks in Bangkok. A questionnaire is used to collect data. The Statistics used in data analysis were percentage, means and standard deviation, T-test, One-Way - ANOVA and multiple regression analysis at the statistical significance level of 0.05

From the research, most of the respondents are female at age between 28 – 34 years old, education level; Bachelor's degree or equivalent, salary ranges between Baht 15,001 – 30,000, position; staff and duration of work experience; about 6-9 years.

The findings have shown that there is correlation between satisfactions of subordinate with leadership of commercial banks manager has a positive relationship with employee-centered leader behavior and general personality.

ประกาศคุณูปการ

การค้นคว้าวิจัยนี้สำเร็จลงได้ด้วย ความกรุณาและความช่วยเหลือจาก อาจารย์ ดร.มนู ลีนะวงศ์ ซึ่งกรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตลอดจนให้ความรู้ คำแนะนำ ความเอาใจใส่ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.พนิต กุลศิริ และผศ.ดร.กาญจน์ระวี อนันต์อัครกุล ที่เสียสละเวลาในการให้คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขคุณภาพเครื่องมือของการวิจัยในครั้งนี้ และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะสังคมศาสตร์ทุกท่านที่ได้ ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันเป็นพื้นฐานสำคัญ ตลอดจนประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้วิจัย และเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ได้เลี้ยงดูและอบรมสั่งสอนผู้วิจัยให้เป็นคนดี ขยันอดทน ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม และมอบโอกาสการศึกษาเป็นวิชาความรู้ติดตัว เพื่อทดแทนคุณต่อสังคมและประเทศชาติ

นอกจากนี้ขอขอบคุณ คณะเจ้าหน้าที่โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในการประสานงาน และให้คำแนะนำในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา

ท้ายสุดนี้ คุณงามความดี และประโยชน์อันเกิดจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาคุณบิดามารดา ครูบาอาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ อบรมสั่งสอน และ วางรากฐานแห่งการศึกษาแก่ผู้วิจัย

วุฒิชัย ใจสงค์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	2
ความสำคัญของการวิจัย	2
ขอบเขตการวิจัย	2
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
กรอบความคิดในการวิจัย	8
สมมติฐานการวิจัย	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร	10
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหาร	27
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	36
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในต่างประเทศและในประเทศ	45
3 วิธีดำเนินการวิจัย	49
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	49
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล	57
การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	57
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	59
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	65
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	65
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	66
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	67
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	88

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	89
สังเขปการศึกษาค้นคว้า	89
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า	94
อภิปรายผลการศึกษา	97
ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า	100
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	101
บรรณานุกรม	102
ภาคผนวก	106
ภาคผนวก ก	107
ภาคผนวก ข	114
ประวัติย่อผู้วิจัย	116

บัญชีตาราง

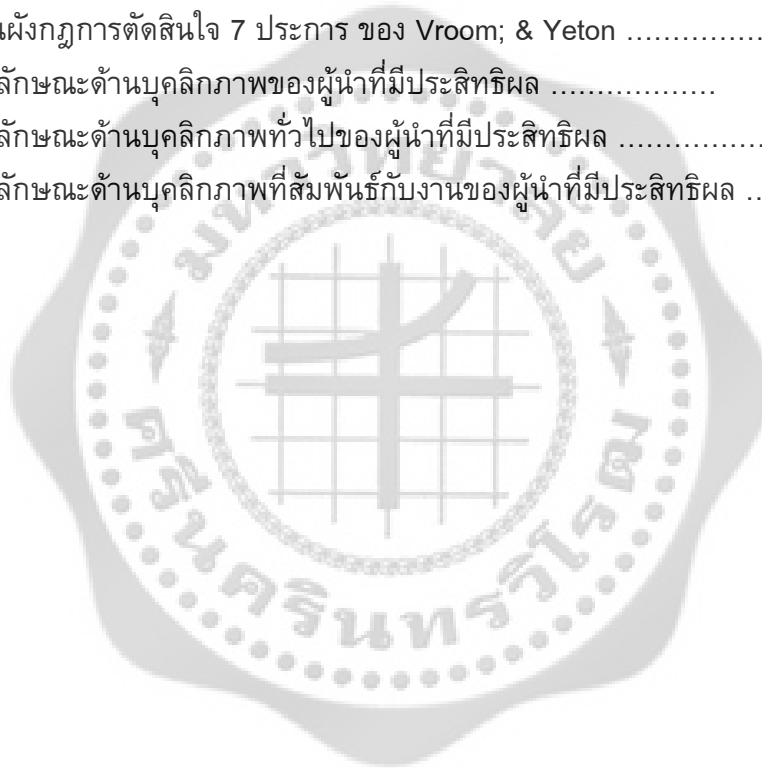
ตาราง	หน้า
1 จำนวน และคำร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เป็นพนักงาน ธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร	67
2 จำนวน และคำร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (จัดกลุ่มใหม่)	69
3 ภาวะผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงงานเป็นหลัก	70
4 ภาวะผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก	71
5 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป	72
6 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน	73
7 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในกรุงเทพมหานคร	74
8 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาระหว่าง เพศชายและเพศหญิง	76
9 การตรวจสอบค่าความแปรปรวนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ โดยใช้ Levine's Test	77
10 เปรียบเทียบความแตกต่างของความความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติ F-test	78
11 ผลการเปรียบเทียบความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ของกลุ่มตัวอย่าง ระหว่างระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและสูงกว่าปริญญาตรี	79
12 การตรวจสอบค่าความแปรปรวนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ โดยใช้ Levine's Test	80
13 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ จำแนกตาม เงินเดือน โดยใช้สถิติ F-test	81
14 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผลความแตกต่างกันของความความพึง พอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ธนาคารพาณิชย์ จำแนกตามเงินเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD)	82

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
15	ผลการเปรียบเทียบความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ของกลุ่มตัวอย่าง ระหว่างตำแหน่งงานระดับเจ้าหน้าที่ระดับบริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ	83
16	การตรวจสอบค่าความแปรปรวนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ โดยใช้ Levine's Test	85
17	การเปรียบเทียบความแตกต่างของความความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ จำแนกตาม เงินเดือน โดยใช้สถิติ F-test	85
18	ผลการวิเคราะห์ตัวแปร ภาวะผู้นำ และคุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับความพึง พอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	87
19	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	88

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
2 แสดงความคิดเบื้องต้นของทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย	16
3 บทบาทของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย	17
4 การจัดการหรือตาข่ายภาวะผู้นำ	20
5 รูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler)	23
6 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey; & Blanchard	24
7 แผนผังกฎการตัดสินใจ 7 ประการ ของ Vroom; & Yeton	27
8 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล	31
9 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิผล	31
10 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้นำที่มีประสิทธิผล	32



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันจากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ การเมืองและการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นตามกระแสโลกาภิวัตน์ หรือแม้กระทั่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมโลก ส่งผลทำให้ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนต่างมีการปรับตัวกันอย่างมาก เพื่อให้ให้องค์กรสามารถปรับตัวและขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน องค์กรจะต้องมีผู้บริหารที่ดีที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยความสามารถในการจูงใจ หรือมีคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ จะทำให้การปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างราบรื่น ลดปัญหาความขัดแย้ง และยังสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ง่ายขึ้น ผู้บริหารหน้าที่กำหนดนโยบายเพื่อที่จะนำมาใช้ในองค์กรโดยจะเป็นตัวกำหนดและชี้ทิศทางขององค์กรเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถตามคำสั่งผู้บริหารหรือผู้นำนั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความพอใจกับสภาพการทำงานหรือรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาแล้ว จะมีผลให้ไม่เต็มใจปฏิบัติงาน ขาดความกระตือรือร้น ขาดความร่วมมือร่วมใจ เกิดการเฉื่อยฉาน ผลงานที่ได้จะไม่มีความคุณภาพ ในทางกลับกัน หากผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในสภาพและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและรูปแบบภาวะผู้นำแล้ว ก็จะเต็มใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ด้วยความกระตือรือร้น ด้วยความมุ่งมั่น ผลงานที่ได้จะมีคุณภาพสูงบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ผลการทำงานก็จะเต็มไปด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งสำเร็จลุล่วง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมากน้อยขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารและแรงจูงใจเป็นสำคัญ (ดุฎฐิ บวรสันติสุทธี. 2547: 1)

ธนาคารถือเป็นสถาบันการเงินที่มีหน้าที่ระดมเงินออมจากประชาชนทั่วไป และจัดสรรเงินให้กู้ยืมในภาคเศรษฐกิจ ธนาคารจัดได้ว่าเป็นสถาบันการเงินที่มีบทบาทสำคัญต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ อาจกล่าวได้ว่าธนาคารพาณิชย์เปรียบดังเสาหลักหนึ่งของเศรษฐกิจทั้งระบบเป็นหลักที่มีความมั่นคง และเงินทุนก้อนหนึ่งของเศรษฐกิจของประเทศให้เติบโตก้าวหน้า มากกว่าสถาบันการเงินอื่น (สมบุรณ์ พงษ์พลสุข. 2546: 1) แต่อย่างไรก็ตามพนักงานก็เป็นปัจจัยหลักในการบริการ แก่ไขหรือการให้คำแนะนำที่ดีให้กับลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการใช้บริการ ซึ่งความสำเร็จขององค์กรนั้นต้องขึ้นอยู่กับปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานที่จะทำให้ให้องค์กรอยู่รอด

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร เพื่อที่จะทำให้

ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับใดต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเพื่อเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งยังสามารถนำไปใช้ในการวางแผนและปรับรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารมีคุณลักษณะต่างๆดีขึ้น และนำไปใช้วางแผนเพื่อยกระดับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, สถานภาพ, ตำแหน่ง, อายุการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร
2. เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพของผู้บริหาร กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการนำเสนอต่อผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการนโยบายขององค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร และส่งเสริมศักยภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารให้ได้แสดงภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์ สำนักงานใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์สำนักงานใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดตัวอย่างโดยอาศัยสูตรในการคำนวณของ ยามาเน่ แบบไม่ทราบจำนวน

ประชากร (ณัฐกานต์ พันธุ์เจริญ. 2547: 4; อ้างอิงจาก Yamane. 1967: 5919) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยยอมรับให้มีค่าความแปรปรวนเท่ากับ 5% ดังนี้

เมื่อ n	แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
Z	แทน ค่ามาตรฐานของระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.96
E	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้น 5% ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2}{4(0.05)^2}$$

$$n = \frac{3.8416}{4(0.0025)}$$

$$n = \frac{3.8416}{0.010}$$

$$n = 384.16 \approx 385$$

จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 385 คน เพื่อป้องกันแบบสอบถามที่เกิดความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของงานวิจัย ดังนั้น จึงทำการเก็บตัวอย่างเพิ่มอีกประมาณ 4.4 % เท่ากับ 17 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ทั้งสิ้น 402 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยมีขั้นตอนการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับฉลากเพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานธนาคารพาณิชย์ในกรุงเทพมหานครทั้งหมด 14 ธนาคาร (ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2555, กุมภาพันธ์: ออนไลน์) คือ

1. ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
2. ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
3. ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
4. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)
5. ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
6. ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)
7. ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)
8. ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)
9. ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)

10. ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน)
11. ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)
12. ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)
13. ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ (ไทย) จำกัด (มหาชน)
14. ธนาคารไอซีบีซี (ไทย) จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยทำการสุ่มจับฉลากจำนวน 6 ธนาคารจาก 14 ธนาคาร ได้ดังนี้ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มขนาดตัวอย่างแบบกำหนดโควตา (Quota Sampling) คำนวณจากขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 402 คน และจากการเลือกธนาคารจำนวน 6 ธนาคารจาก 14 ธนาคารพาณิชย์ทั้งหมด ทำให้ได้ธนาคารละ 67 คน ดังนั้นแต่ละธนาคารจะมีกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ขนาดของตัวอย่างในแต่ละธนาคาร} &= \frac{\text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด}}{\text{จำนวนธนาคารที่จับสลากได้}} \\ &= \frac{402}{6} = 66.67 \approx 67 \text{ คน} \end{aligned}$$

จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจากการสุ่มแบบกำหนดโควตา

ธนาคาร	จำนวนตัวอย่าง
ธนาคาร A	67
ธนาคาร B	67
ธนาคาร C	67
ธนาคาร D	67
ธนาคาร E	67
ธนาคาร F	67
รวม	402

ขั้นตอนที่ 3 ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างโดยวิธีตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานประจำที่ปฏิบัติงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์สำนักงานใหญ่ในกรุงเทพมหานคร

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่

1.1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงาน)

1.1.1 เพศ

1.1.2 อายุ

1.1.3 ระดับการศึกษา

1.1.4 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

1.1.5 ตำแหน่ง

1.1.6 อายุการทำงาน (นับตั้งแต่บรรจุถึงปัจจุบัน)

1.2 ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร

1.2.1 ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task oriented)

1.2.2 ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship oriented)

1.3 ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร

1.3.1 ด้านบุคลิกภาพทั่วไป

1.3.2 ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่

2.1 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารของสถาบันการเงินที่แสดงออก หรือใช้ในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้น้อยยอมทำตามด้วยความเต็มใจ

ผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง ผู้บริหารที่มีความต้องการที่จะโน้มนำกลุ่มของตนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จลุล่วงไปโดยเร็วอย่างมีประสิทธิภาพสูง

ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความเห็นอกเห็นใจลูกน้อง

2. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้นำที่มีหน้าที่เป็นหัวหน้างานของผู้ใต้บังคับบัญชาและมีทักษะทางการจัดการ ดำเนินการ การควบคุม

3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้น ความขยันที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ สามารถที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ได้รับความรู้จากการปฏิบัติงาน มีความสุขในการทำงานจากงานที่ได้รับและทำให้เกิดความตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับให้สำเร็จลุล่วง

4. พฤติกรรมของผู้นำ หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมหรือภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นเป็นประจำ

4.1 ผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก หมายถึง ผู้มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะโน้มน้ากลุ่มของตนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จลุล่วงไปโดยเร็วอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพสูง ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจกับลูกน้องน้อยเฉพาะในเรื่องของงานในหน้าที่เท่านั้น จะไม่เข้าไปยุ่งเรื่องส่วนตัว กำหนดความต้องการในงานและโครงสร้างการทำงานชัดเจน การกำหนดบทบาทของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร พิถีพิถันกับการมอบหมายงานและการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการ

4.2 ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์หรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความเห็นอกเห็นใจลูกน้อง และเชื่อว่าการที่กลุ่มมีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้น จะทำให้งานของกลุ่มลุล่วงไปด้วยดี ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญในเรื่องส่วนตัวความรู้สึกของพนักงานและพยายามที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ มีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือในความคิดทำให้มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและ เอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีท่าทีของความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ทุกเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

5. คุณลักษณะ หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะบางอย่างที่พิเศษโดดเด่นกว่าผู้ตาม มีความเฉลียวฉลาด กระตือรือร้น

5.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General personality traits) หมายถึง เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง, การสร้างความไว้วางใจ, ลักษณะที่เด่น, เป็นคนกล้าแสดงออก, การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม, ความมั่นคงทางอารมณ์, ความกระตือรือร้น, มีอารมณ์ขัน, ความเป็นคนดูอบอุ่นหรือมีความเอื้อ, มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด, การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

5.2 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related personality traits) หมายถึง เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ ได้แก่ มีความคิดริเริ่ม, มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น, ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว, สภาพการควบคุมภายในตนเอง, ความกล้าหาญ, ความสามารถกลับคืนสู่สภาพ

6. ปัจจัยจูงใจ ลักษณะของงานใน 5 ด้านดังนี้

6.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลานปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นๆ

6.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือหรือได้รับการแสดงความยินดีไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือจากบุคคลอื่นในหน่วยงาน เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ หรือเมื่อได้สร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงานจะทำให้เกิดความรู้สึกภูมิใจ เพราะสิ่งหนึ่งที่เป็นความต้องการของมนุษย์ในการมีชีวิตอยู่ในสังคมคือ การให้ผู้อื่นมีความรู้สึกต่อตนว่า ตนมีคุณค่ามีความสำคัญ การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

6.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The work itself) หมายถึง ลักษณะงานที่ทำ เป็นงานที่น่าสนใจตรงกับความรู้ความสามารถ ท้าทายความสามารถต้องใช้ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ มีความยากง่ายและกว้างขวาง และเป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจงานที่ท้าทายความสามารถมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า และผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จอันจะนำมาซึ่งความพอใจในการทำงาน

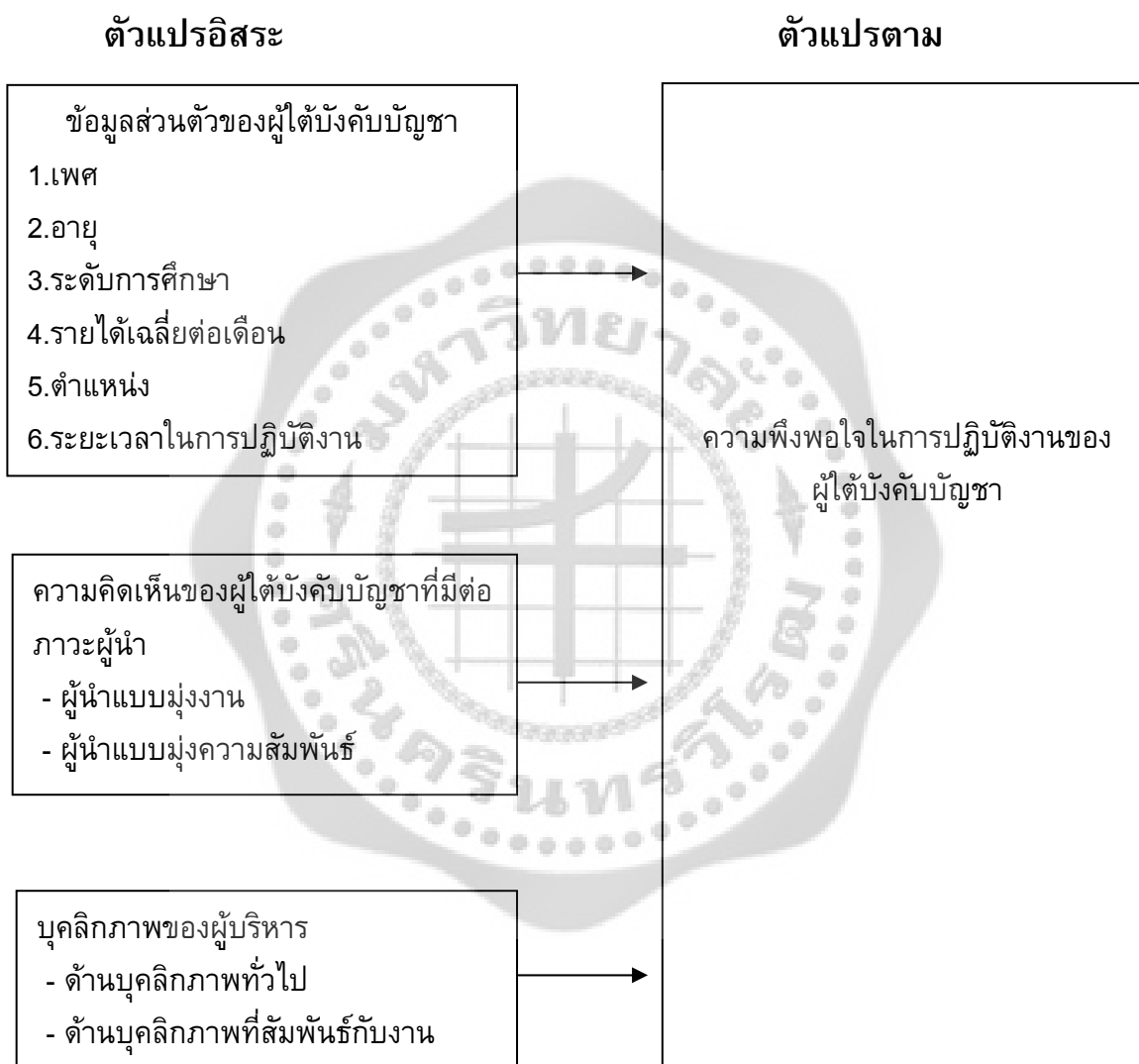
6.4 หน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเองตามความต้องการอย่างเต็มที่ และการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้อิสรภาพแก่ผู้ปฏิบัติงานได้รับผิดชอบในการทำงานของตนเองอย่างอิสระ โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการตรวจสอบ หรือควบคุมการทำงานมากเกินไป หรือโอกาสที่จะได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่เพิ่มมากขึ้นรวมทั้งการให้อำนาจการได้รับความไว้วางใจขึ้นมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเองรวมทั้งการมอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างเหมาะสมเป็นวิธีการหนึ่งในการจูงใจให้มีการปฏิบัติงานเต็มที่มากขึ้น

6.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพราะการมีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง จะช่วยให้คนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานให้ตนเอง รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสเติบโตด้านความรู้ความสามารถและความชำนาญมากขึ้นไม่ว่าจะโดยการฝึกอบรม การให้ศึกษาดูงานนอกสถานที่ การสร้างประสบการณ์ในการทำงานต่างๆ การได้รับปัจจัยเหล่านี้จะเป็นเครื่องจูงใจให้คนเกิดความขยันในการทำงาน

7. ธนาкарพาณิश्य หมายถึง ธนาकरที่ไดรับอนุญาตให้จัดตั้งขึ้นเพื่อประกอบการธนาकरพาณิश्य ซึ่งประกอบธุรกิจประเภทธุรกรรมทางการเงิน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง "ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร" ได้มีการกำหนดตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม เพื่อเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานวิจัยและเป็นแนวทางในการค้นหาคำตอบแนวคิดในการวิจัยดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยด้านเพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ปัจจัยด้านอายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ปัจจัยด้านระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
 4. ปัจจัยด้านระดับเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
 5. ปัจจัยด้านตำแหน่งการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
 6. ปัจจัยด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
 7. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลักมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
 8. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
 9. ด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
 10. ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
- 

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง "ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในกรุงเทพมหานคร" ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อ ต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหาร
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประชากรศาสตร์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการทางด้านบริหารได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายทัศนะ อาทิเช่น ภาวะผู้นำตรงกับภาษาอังกฤษว่า **LEADERSHIP** ซึ่งหมายถึงการเป็นผู้นำโดยการใช้อิทธิพล (INFLUENCE) ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติราชการ

ดูบริन्ह (DuBrin.1998: 2) ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ยูเคิร์ล (Yukle. 1998: 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน(Shared Goal)

ด้าฟ (Daft.1999: 5) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ คือ เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

ทศนีย์ ประจะเนย์ (2538: 240) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ว่าเป็นกระบวนการที่เกิดจาก บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลที่มีอยู่เหนือสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม จัดการนำกลุ่มให้ก้าวไปสู่จุดหมายที่กลุ่มหรือองค์กรต้องการ จากนิยามดังกล่าวนี้ ทำให้มีข้อสังเกตบางประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลซึ่งผู้นำใช้ในการเปลี่ยนเจตคติหรือพฤติกรรมของผู้เป็นสมาชิกกลุ่ม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทั่วไป การใช้อิทธิพลในกลุ่มจะกระทำโดยวิธีทำให้เกิดการยอมรับมากกว่าการบีบบังคับ

2. แสดงให้เห็นถึง ผู้นำมีการกิจต้องปรับเปลี่ยนเจตคติ หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถสนองจุดมุ่งหมายเฉพาะของกลุ่ม

3. เน้นให้เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการแบบสองทางผู้นำไม่ได้มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ฝ่ายเดียว แต่อิทธิพลและพลังอำนาจที่เกิดขึ้นเป็นแบบซึ่งกันและกัน ผู้นำจะได้รับอิทธิพลจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยในทางกลับกัน เพราะไม่มีใครสามารถจะเป็นผู้นำได้ถ้าไม่มีผู้ตาม

ยงยุทธ เกษสาคร (2546: 45) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำว่า คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้น จูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อสารความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการ จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

สมยศ นาวิการ (2540: 155) ได้นิยามศัพท์ของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้กระทำในสิ่งที่ต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

พะยอม วงศ์วารศรี (2537: 196) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการโดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 12) ความหมายภาวะผู้นำสามารถสรุปได้ว่ามีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุม และประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified goal)
5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลคนหนึ่งที่ทำหน้าที่ให้การชี้แนะการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
6. ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติกรร่วมกัน
7. บุคคลที่มีอิทธิพลมากทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร
8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

จากความหมายของภาวะผู้นำที่ได้กล่าวในข้างต้นนั้น พอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลในการสั่งการและอำนาจของตนกระตุ้นชักนำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) ให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

บทบาทของผู้บริหาร ผู้นำในยุคใหม่

จากสื่อการเรียนการสอนออนไลน์ วิชาเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ อ.กัลยาณี สูงสมบัติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้อธิบายเรื่องบทบาทผู้บริหาร ผู้นำในยุคใหม่ดังนี้

ในการดำเนินชีวิต หรือประกอบอาชีพต่าง ๆ ทั้งราชการ เอกชน ธุรกิจ บุคคลย่อมต้องการความสำเร็จ ความก้าวหน้า การได้เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการแสดงถึงความสามารถ ประสิทธิภาพ และมีคุณค่ามากขึ้นด้วย ความต้องการดังกล่าวจะเป็นได้เพียงใด ช้าหรือเร็ว ย่อมต้องอาศัยคุณสมบัติพิเศษ หรือบุคลิกภาพที่โดดเด่นสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ คือบุคลิกภาพผู้นำ จากการศึกษาวิจัยวิศวกรกลุ่มหนึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า วิศวกรที่มีสมรรถนะ ความรู้ดี และมีบุคลิกภาพผู้นำ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีกว่า ๑ เท่า ของวิศวกรที่มีสมรรถนะ ความรู้ดีแต่ขาดบุคลิกภาพผู้นำ บุคลิกภาพที่ดีจึงมีผลต่อความสำเร็จก้าวหน้าของบุคคล ทั้งในชีวิตส่วนตัว สังคม และหน้าที่การงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรและหน่วยงานปัจจุบันทุกองค์กรและหน่วยงาน ให้ความสำคัญและความสำคัญกับเรื่อง “คุณภาพ” “มาตรฐาน” มีการเร่งรัดจัดทำมาตรฐานจัดระบบการตรวจสอบภายใน-ภายนอก เพื่อเป็นการรับประกันคุณภาพกันอย่างจริงจัง โดยคาดหวังว่าการประกันคุณภาพจะนำไปสู่คุณภาพของผลผลิต แต่ต้องยอมรับว่าในกระบวนการประกันคุณภาพ บุคลากรเป็นหัวใจสำคัญ ถ้าบุคลากรมีคุณภาพ ระบบการประกันคุณภาพก็จะสำเร็จ และโดยเฉพาะผู้ที่เป็ผู้นำ จำเป็นต้องมีบุคลิกภาพที่ดี สมกับเป็นผู้นำในยุคใหม่เพื่อทัดเทียมกับสากลได้

“ผู้นำ” จึงควรมีคุณสมบัติให้สอดคล้องกับคำว่า “Leadership” ดังนี้

1. L-Learner ผู้รู้ นักปราชญ์ ผู้นำควรเป็นผู้รอบรู้ ทันโลก ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ จากการอ่าน มีความรู้ดี รู้กว้าง รู้ลึก รู้ในเรื่องงาน และรู้เรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้นำจึงความเป็นผู้ฟัง และแลกเปลี่ยนความเห็นกับผู้อื่น และใช้สื่อมวลชนทั้งหนังสือหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และอินเทอร์เน็ต ในการค้นหา และเข้าถึงความรู้ให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่ง

2. E-Endurance and Example ความมานะอดทน อดกลั้น และเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้นำต้องมีความมานะ อดทนต่อความยากลำบากในการทำงาน การปรับตัวเข้ากับคน ลูกน้อง เข้ากับเพื่อนร่วมงาน และลูกค้าที่มารับบริการ เพื่อจะประคับประคองและนำกิจการของตนให้ดำเนินไปด้วยดี ความอดทนจึงเปรียบได้กับคำกล่าวที่ว่า “ฝนทั่งเป็นเข็ม” ผู้นำจึงต้องสามารถทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในทุกด้านแก่ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน การทำตนเป็นตัวอย่าง ย่อมสร้างศรัทธาและความเต็มใจในการให้ความร่วมมือ ดังนั้น ผู้นำจึงไม่เพียงแต่สอนงาน อธิบายงาน สาธิตให้ดู แต่จะต้องมี

ชีวิตเป็นอยู่ให้เห็นอีกต่างหาก ดังคำที่ว่า Action speaks louder than words. “การกระทำสำคัญยิ่งกว่าการพูดพร่ำสอน”

3. A-Attempt ความพยายาม ผู้นำต้องมีความพยายามอย่างยิ่งในการดำเนินงาน บ่อยครั้งอาจประสบอุปสรรค ปัญหา แต่ผู้มีความพยายามก็จะไม่ย่อท้อ และมองปัญหา อุปสรรค เป็นโอกาส ดังคำที่ว่า “มารไม่มี บารมีไม่เกิด” ยังคงเพียรพยายามต่อไป จนบรรลุความสำเร็จ ดังคำที่ว่า “Where there’s a will, there’s a way” “มีความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่น” “ทุกอย่างสำเร็จได้ด้วยความเพียร”

4. D-Drivers and Determination แรงจูงใจและความมุ่งมั่น ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีแรงจูงใจ ไม่หยุดนิ่ง และมีไฟแห่งความทะเยอทะยานต้องการที่จะก้าวหน้า ทำวันนี้ให้ดีกว่าวันวาน มีความมุ่งมั่น ขยันหมั่นเพียร นำพาตนเองและองค์กรสู่ความสำเร็จให้จงได้ บุคคลที่มีแรงจูงใจ จะมีพฤติกรรมที่มีพลัง มีทิศทางและมุ่งสู่เป้าหมายชัดเจน และขยันทำงานจนมีความสำเร็จให้จงได้ ผู้นำมีแรงจูงใจเพียงอย่างเดียวยังไม่พอ จะต้องมีความขยันขันแข็ง กล้าคิด คิดใหม่ คิดรอบคอบ และนำความคิดทดลองสู่การปฏิบัติให้จงได้ ผู้นำจึงเชื่อว่าพรสวรรค์ก็มีความสำคัญ แต่พรแสวงย่อมเป็นคุณสมบัติของบุคคลผู้ประสบความสำเร็จอย่างแน่นอนกว่า

5. E-Enthusiasm and Expert ความกระตือรือร้นและความชำนาญ ผู้นำต้องมีความกระตือรือร้น ตื่นตัว ตื่นตา ตลอดเวลา มีความคล่องแคล่ว ว่องไว กระฉับกระเฉง และมีชีวิตชีวา และทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่ดีจะมีจิตสำนึกเร่งด่วนที่จะเรียนรู้แก้ปัญหา และจัดการทุกอย่างให้รวดเร็วฉับไว เห็นเวลามีค่า ใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ว่า Time and Tide wait for no man เวลาและวารีไม่ยอติดต่อผู้ใด ความชำนาญหรือทักษะก็เป็นคุณสมบัติของผู้นำ ผู้มีประสบการณ์เรียนรู้ อย่างชาญฉลาด ก็จะสั่งสมความรู้ประสบการณ์ และนำประสบการณ์มาใช้ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทันกาล เพราะสิบมือค้ำ ไม่เท่าชำนาญ และผู้นำจึงไม่เพียงแต่เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ความชำนาญยังเกิดการเรียนรู้ที่จะหลีกเลี่ยงความผิดพลาด และล้มเหลวของบุคคลอื่นและใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ฝึกหัดในสิ่งที่ถูกต้องแม่นยำ ในการสะสมประสบการณ์ และสร้างความชำนาญให้เกิดขึ้น

6. R-Responsibility and Risk ความรับผิดชอบและความกล้าเสี่ยง ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่องานอย่างเต็มที่ บางครั้งความรับผิดชอบอาจต้องรวมถึงเวลาที่นอกเหนือไปจากเวลาทำงานปกติ แต่ตลอดเวลา 24 ชั่วโมงใน 1 วัน และในทุกเรื่องรวมทั้งความรับผิดชอบที่ได้มอบหมายให้ลูกน้องด้วย ดังนั้นความรอบคอบถี่ถ้วนและมองการณ์ไกล จึงจำเป็นต้องมีด้วย และผู้นำย่อมเต็มใจที่จะรับผิดชอบด้วย ความกล้าเสี่ยงก็เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่สำคัญทีเดียว ผู้นำจะไม่เป็นคนกลัว ๆ กลัว ๆ เบื่อ ๆ อายาก ๆ แต่จะพิจารณาตัดสินใจ กล้าได้ กล้าเสี่ยง ด้วยความรอบคอบ จากการประเมินข้อมูลที่มีจึงจะแก้ปัญหาได้ทันกาลและขณะเดียวกันก็พร้อมจะยอมรับความสำเร็จ และความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นด้วยความเต็มใจ และแก้ไขใหม่ให้ดีขึ้น

7. S-Self-confident, Sincerity and Sex ความมั่นใจในตนเอง ความจริงใจและความสุข ผู้นำต้องมีความมั่นใจในตนเอง เพราะความมั่นใจทำให้บุคคลประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องเชื่อว่า “ท่านทำได้” ถ้าท่านเชื่อว่าท่านทำได้ “You are what you think” ผู้นำจึงไม่เป็นคนล้มเล เปลี่ยนไปเปลี่ยนมาโดยปราศจากจุดยืน นับตั้งแต่เชื่อมั่นในตนเอง ศรัทธาต่อตนเอง ต่องาน ต่อหน้าที่ องค์กร และลูกค้าที่มารับบริการความจริงใจในการปฏิบัติงานต่อลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน สมาชิกหรือลูกน้อง ต้องตรงไปตรงมา โปร่งใส ความจริงใจจะเรียกศรัทธาจากผู้มารับบริการและเพื่อนร่วมงาน และได้รับความร่วมมือเต็มที่ ความสุขจากครอบครัว ก็เป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่ทำให้ผู้นำปฏิบัติหน้าที่เต็มศักยภาพ โดยไม่สูญเสียพลังงานกับปัญหาหรือเรื่องต่าง ๆ จากครอบครัว หรือส่วนตัว ผู้นำที่มีครอบครัว ลูก ภรรยา คนรัก บิดา มารดา และบุคคลที่แวดล้อมที่เข้าใจและสนับสนุน รู้สึกอบอุ่น มั่นคง มั่นใจเป็นกำลังใจเป็นแรงหนุนอีกทางหนึ่งสู่ความสำเร็จ

8. H-Honesty, Human-Relations and Health ความซื่อสัตย์ มนุษยสัมพันธ์และสุขภาพอนามัยที่ดี ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง หน้าที่และผู้มารับบริการ ดังคำว่าที่ “ซื่อกินไม่หมด คดกินไม่นาน” ความซื่อสัตย์ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งลูกน้อง ลูกค้า เพื่อนฝูง จะไว้วางใจให้ความร่วมมือและเต็มใจมาใช้บริการ กิจกรรมก็เจริญก้าวหน้า มนุษยสัมพันธ์เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของผู้นำ ผู้นำย่อมต้องโอภาปราศรัย ยิ้มแย้ม ทักทาย ต้องรู้จักคน เข้าใจคน ครองใจคน ยอมรับคน ดังคำที่ว่า “คนเห็นคนไม่ใช่คน ใช้คนไม่” คนอยู่ร่วมกับคนได้อย่างดีต้องรู้จักให้รู้จักกับ รู้จักให้อภัย ไม่รื้อรับแต่ฝ่ายเดียว ความสัมพันธ์กับบุคคลแน่นอนถาวรขึ้น งานก้าวหน้าแน่นอน เพราะผู้นำทำงานกับคน ถ้าสามารถชักจูง โน้มน้าว สร้างความรัก ประทับใจบุคคลที่แวดล้อมได้ก็จะได้รับความรัก ความศรัทธาและเต็มใจร่วมมือช่วยกันฝ่าฟัน แม้ปัญหาที่ยากก็สามารถสำเร็จได้ง่าย และได้รับความเจริญก้าวหน้า ดังคำที่ว่า “แต่เก้าอี้ที่หวังจะนั่งนาน คือ การนั่งอยู่ในหัวใจคน” สุขภาพอนามัย ทั้งสุขภาพกาย สุขภาพจิต ผู้นำต้องใส่ใจ ดูแลรักษาสุขภาพอนามัยให้แข็งแรงอยู่เสมอ เพราะผู้นำย่อมต้องทำงานหนักกว่าผู้ตาม ต้องใช้สมอง ไตร่ตรอง ขบคิดแก้ปัญหา ถ้าวางกายไม่อยู่ในสภาพที่แข็งแรงพอ ก็ไม่อาจสู้งานที่ยากได้ สภาพจิตใจก็เป็นเรื่องสำคัญและเกี่ยวพัน ส่งผลต่อกัน ดังที่ว่า “A sound mind is a sound body” จิตใจที่ดีอยู่ในร่างกายที่แข็งแรง ฉะนั้น จงบริหารร่างกายและบริหารจิตใจอยู่เสมอ ด้วยการปฏิบัติตาม “5อ” คือ อาหาร อากาศ อูจจาระ อารมณ์ ออกกำลังกาย และฝึกจิตให้คิดแต่ Positive thinking มองแต่ดี ดังที่ว่า “จงมองความงามในสวนจากมวลดอกไม้ที่บ้านสะพรั่ง มิใช่จากใบไม้ที่ร่วงหล่น” ถ้าจิตและกายสมบูรณ์ก็สามารถสู้งานหนักได้ดี

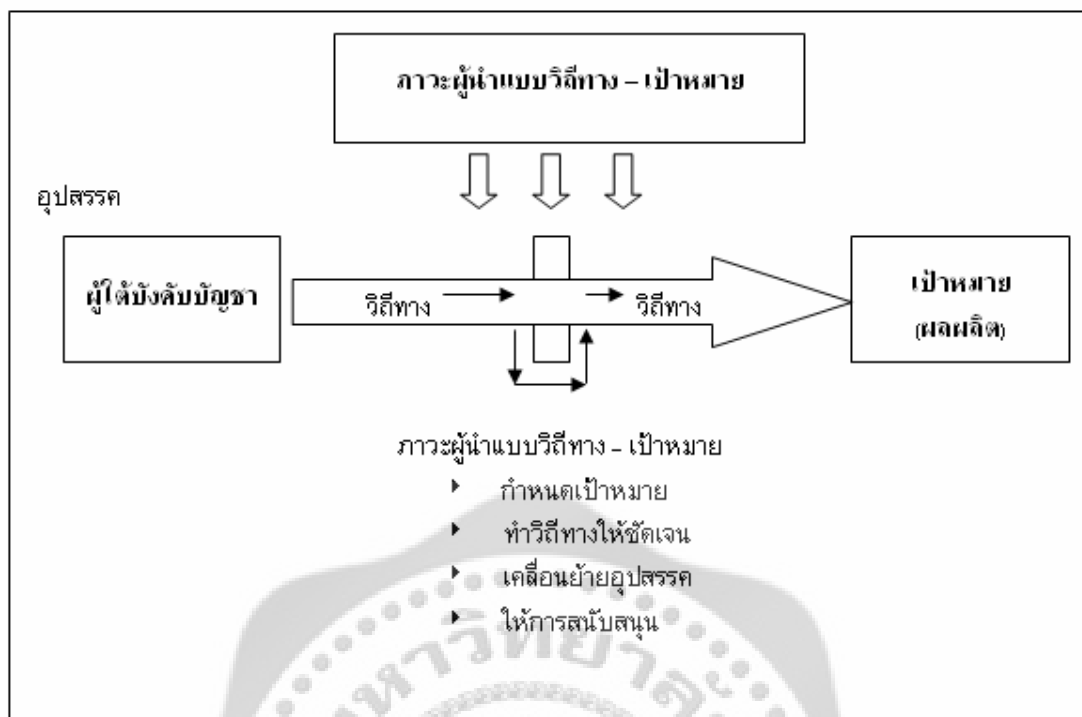
9. I-Intelligence, Ideologist and Initiative ความเฉลียวฉลาด อุดมคติ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำต้องมีสติปัญญาเฉียบแหลม สามารถคาดคะเนมองการณ์ไกล ประเมินสถานการณ์ได้ใกล้เคียงกับความจริง และมีอุดมคติที่จะพัฒนาหาสิ่งที่สมบูรณ์กว่า และความคิดริเริ่มในการคิดเปลี่ยนแปลง พัฒนาไปสู่สิ่งที่มีคุณค่าเพื่อความพอใจของผู้ใช้บริการและความก้าวหน้าขององค์กร ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ย่อมก้าวหน้าเดินไปข้างหน้าผู้อื่น 1 ก้าว

เสมอ ผู้นำที่เฉลียวฉลาดย่อมต้องตัดสินใจได้ถูกต้อง ไม่ผิดพลาด เหมาะสมกับเวลา สถานการณ์ และพื้นที่ และยึดประโยชน์ของทุกฝ่ายเป็นหลัก โดยมองการณ์ไกลและปฏิบัติตนและยึดหลักเป็นผู้ชนะ – ชนะ (Win-Win) ทั้งสองฝ่าย ดังที่ว่า We can't spell SUCCESS Without U เราจะยกคำว่าสำเร็จไม่ได้ หากขาดคุณ

10. P-Personality บุคลิกภาพ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี ทั้งบุคลิกภาพทางกาย อารมณ์ จิตใจ สมถะ และการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลแวดล้อม ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณสมบัติในการแต่งกายให้เหมาะสมกับ เพศ วัย กาลเทศะ ให้เรียบร้อย สุภาพ สะอาดหมดจด สง่างาม ตามสมัย ผู้นำควรมีการสื่อสารที่ดีด้วย ภาษา ถ้อยคำ สำเนียงที่ถูกต้อง การสื่อสารให้ตรงกัน ฟังหลักเลี่ยงการพูดจากร้าวร้าว ดูหมิ่นเหยียดหยามผู้อื่น เพราะคำพูดทำให้ได้รับความรัก ความศรัทธา นับถือและความร่วมมือ หรือชิงชัง โกรธ ไม่ร่วมมือ และอาจสร้างมิตรหรือศัตรูได้ ผู้นำควรมีท่าทางการยืน เดิน นั่ง และการแสดงออกที่สำรวม สง่างาม สง่า มีการเคลื่อนไหวที่คล่องแคล่ว ว่องไวในการทำงาน มีความเข้มแข็ง รวดเร็ว ทำงานเป็น มีทักษะในการจัดการ และทำงานให้สำเร็จด้วยทีม ดังที่ว่า “Management is getting work done through others” สรุป ผู้นำยุคใหม่ ก้าวไกลสู่สากล จึงจำเป็นต้องเป็นผู้มีความรู้ ความคิดดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ สามารถคิดคาดการณ์ล่วงหน้า มีความมุ่งมั่น มีจิตใจดีงาน (business mind, social heart) พร้อมทั้งจะรับฟัง ยอมรับ และใส่ใจผู้อื่น มีความฉลาดทางความคิดปัญญา และความฉลาดทางอารมณ์ รู้เท่าทันอารมณ์ จัดการกับอารมณ์ และจิตใจ ทั้งตนเองและผู้อื่นให้มีจิตใจร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว เพื่อร่วมกันทำงานได้ด้วยความเต็มใจเพื่อน้ององค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืน ผู้นำจึงควรเป็นผู้ที่หัวใหญ่ (Head) ใจโต (Heart) มือกว้าง (Hand) และร่างสมารถ (Health)

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path - Goal Theory) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์มาจากผลงานริเริ่มครั้งแรกของอีแวนส์ (Evans, 1970) และได้รับการพัฒนาโดยเฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1974) ซึ่งมีความเชื่อว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดขึ้นได้ ถ้าเพิ่มจำนวนและชนิดของผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานนั้น ผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น และง่ายพอที่ผู้ปฏิบัติจะสามารถทำสำเร็จ ซึ่งผู้นำแสดงพฤติกรรมด้วยการช่วยเหลือแนะนำ สอนงานและนำทางหรือเป็นพี่เลี้ยงคอยดูแล นอกจากนี้ผู้นำยังช่วยสร้างแรงจูงใจได้ด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคขวางกั้นหนทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งสามารถช่วยในการทำให้ตัวงานเองมีความน่าสนใจสามารถสร้างความพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กรอบมโนทัศน์ของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย สามารถแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 2 แสดงความคิดเบื้องต้นของทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย

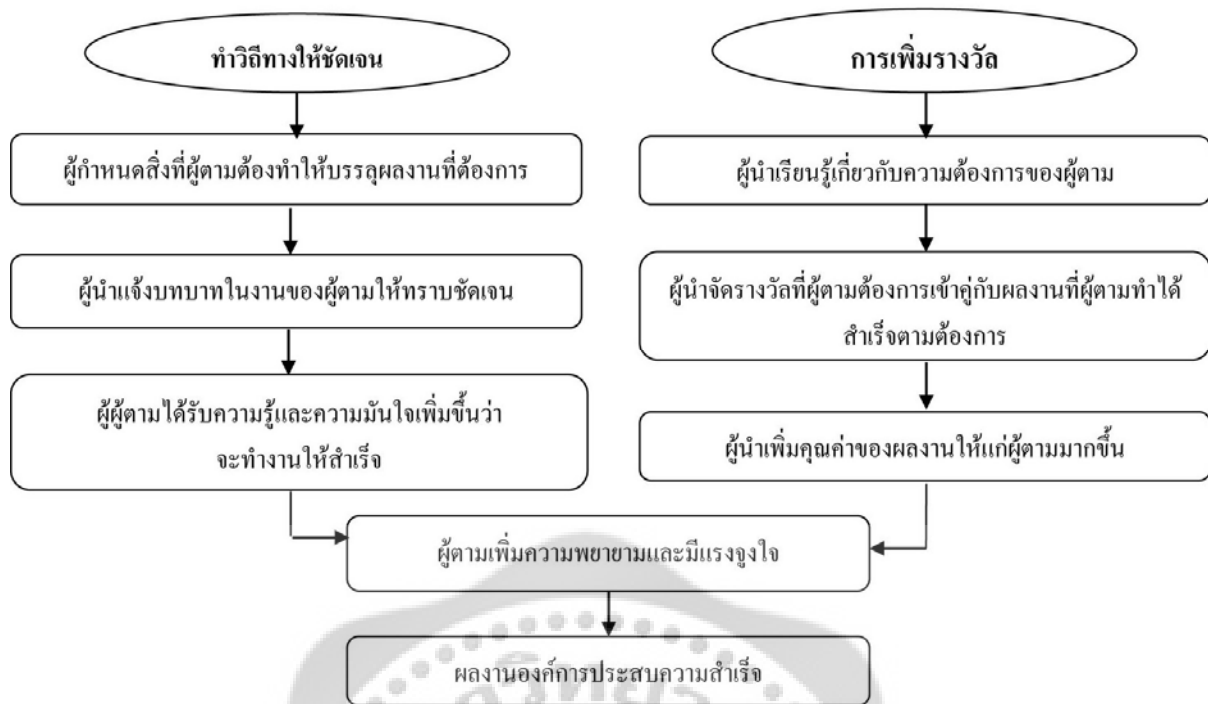
ที่มา: Northouse, P.G. (2001): *Leadership: Theory and practice*. p. 90.

โดยทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายนี้ ความรับผิดชอบของผู้นำก็คือ การเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามให้สามารถบรรลุได้ทั้งเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายขององค์กรในขณะเดียวกันซึ่งผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตามได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งในสองวิธีต่อไปนี้

1. ทำให้วิถีทางที่ผู้ตามจะได้รับรางวัลตอบแทนให้มีความชัดเจน (Path clarification) ซึ่งได้แก่การที่ผู้นำทำความเข้าใจกับผู้ตามเพื่อกำหนดพฤติกรรมหรือวิธีการทำงานให้สำเร็จแล้ว จะได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์กรอย่างไร

2. ใช้การเพิ่มปริมาณรางวัล (Increase rewards) ที่ผู้ตามยอมรับในคุณค่าและมีความต้องการ ซึ่งได้แก่ การที่ผู้นำพูดคุยกับผู้ตามเพื่อจะได้ทราบว่า รางวัลอะไรที่ผู้ตามถือว่าสำคัญแก่ตน กล่าวคือ ผู้ตามต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานเองหรือ ต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจจากภายนอก เช่น การขึ้นเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น

ภารกิจของผู้นำในการเพิ่มผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานและการทำความเข้าใจต่อวิถีทางที่ผู้ตามสามารถปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จและได้รับรางวัลผลตอบแทนจากงานสำเร็จนั้น ผู้นำมีบทบาทต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามในทฤษฎี วิถีทาง-เป้าหมาย อธิบายได้ด้วยภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 3 บทบาทของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย

ที่มา: Daft. (1999). *Leadership Theory and practice*. P. 103.

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีการศึกษาวิจัยมากในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) จากชื่อของทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผู้นำเปลี่ยนสภาพจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้ว ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural leadership) ด้วย

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ไปจนถึงระดับมหภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์การ ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพคือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้นในองค์การก็ตาม แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทุกทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบัน

เบอร์น (Burns, 1978) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอโมเดลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพในผลงานวิจัยเรื่องผู้นำทางการเมืองของตน โดยเบอร์นอธิบายภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพว่า “เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น” ผู้นำดังกล่าวจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความเป็นมนุษยธรรม เป็นต้น และพ้นจากสิ่งชั่วช้าทางอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉาริษยา หรือความเกลียดชัง เป็นต้น ผู้ตามจะถูกยกระดับความคิดจาก “ทำพอแค่วันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของพรุ่งนี้” ตามแนวคิดของเบอร์นใครก็ได้ในองค์กรจะอยู่ในตำแหน่งหรืออยู่ในองค์กรแบบใดก็ตามสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชาหรือต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปก็ได้

เบอร์นยังอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leaders) กับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leaders) โดยที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะจูงใจผู้ตามของตน ด้วยการดึงดูดความสนใจให้มาอยู่ที่ผลประโยชน์ส่วนตัว ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำทางการเมืองเสนอข้อแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นว่า จะให้งานให้ตำแหน่ง เงินอุดหนุน หรือให้ผลตอบแทนจากสัมปทานของรัฐแก่หัวหน้าคณะที่ช่วยหาเสียงทำให้ตนได้รับเลือกตั้ง หรือผู้นำบริษัทเสนอข้อแลกเปลี่ยนการขึ้นเงินเดือนหรือตำแหน่งหน้าที่งาน เมื่อลูกน้องขยันขันแข็งและมีผลงานดีเยี่ยม เป็นต้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกี่ยวข้องกับเรื่องค่านิยมเช่นกัน แต่เป็นค่านิยมที่สอดคล้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange process) เช่น แลกเปลี่ยนอย่างเป็นธรรม อย่างซื่อสัตย์ อย่างมีความรับผิดชอบและค่านิยมอื่นที่มีเกี่ยวข้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน เป็นต้น

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership)

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ แบ่งออกเป็นดังนี้

3.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Studies)

มหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำและแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภท (Rigpp, 1990: 285-287) คือ

3.1.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน (Employee – Centered Behavior) ผู้นำแบบนี้จะสนใจความต้องการทางสังคมและอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.1.2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Job – Centered Behavior) ผู้นำประเภทนี้จะสนใจที่ความสำเร็จของงาน ไม่สนใจความต้องการทางสังคมหรืออารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งสนับสนุนแนวคิดการแบ่งชั้นบนเส้นความต่อเนื่องของ (Tannenbaum; & Schmidt นี้ แต่เรียกด้านหนึ่งเป็น แบบมุ่งคน และอีกด้านหนึ่งเป็น แบบมุ่งงาน หรือแบบมุ่งการผลิต โดยด้านที่มุ่งคนนั้นจะคำนึงถึงปัจจัยความเป็นมนุษย์ของคนงานและการพัฒนาที่มงานในขณะที่ด้านการมุ่งงานหรือมุ่งการผลิตจะเน้นการแบ่งงานออกเป็นงานประจำ (Routine Tasks) กำหนดวิธีการทำงาน แล้วมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ได้ผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาก็กังไม่มีความชัดเจน เนื่องจากว่าบางหน่วยงานที่มีผู้บริหารแบบมุ่งคนกลับมีผลผลิตต่ำและบางหน่วยงานที่มีผลผลิตสูงกลับมีผู้บริหารแบบมุ่ง งาน เป็นต้น

3.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio State Studies)

นักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Stodill and Coons.1957: 123-127) พบว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายได้ 2 มิติ คือ มิติการมุ่งคน (Consideration) และมิติการมุ่งงาน(Initiating Structure)

3.2.1 ผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำคัญที่ ความรู้สึกของพนักงานและพยายามที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้ผู้ตามเกิดความพึง หรือเป็นลักษณะผู้นำที่มีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือในความคิดทำให้มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและ เอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีท่าทีของความเป็นมิตรและเปิด โอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการ ทำงานออกมาในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual trust)

3.2.2 ผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating structure) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่ง การกำหนดความต้องการในงานและการทำให้ลักษณะโปรแกรมการทำงานชัดเจนหรือเป็นลักษณะของผู้นำซึ่งกำหนดบทบาทของ ตัวเองและบทบาทของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนการมีพฤติกรรม สร้างสรรค์สูง ซึ่งจะเห็นได้จากการพิถีพิถันกับการมอบหมายงานและการคาดหวังในผลการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ ต้องการ

ผลการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ พยายามจะกำหนดพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญขึ้น โดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกัน และศึกษาปัจจัยบางประการ เช่น การทำงาน เป็นทีมกับความพึงพอใจว่าอย่างไรมีประสิทธิผลมากที่สุด ในที่สุดก็ได้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำ 2 รูปแบบคือ แบบมุ่งโครงสร้างงาน ซึ่งคล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน คือ เป็นระดับของพฤติกรรมที่ผู้นำได้กำหนดบทบาททั้งตัวของผู้นำเองและของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยเฉพาะบทบาทในหน้าที่พื้นฐานทางการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดองค์การ และการสั่งการ เป็นต้น ซึ่งได้เน้นเรื่องงานเป็นหลัก อีกรูปแบบหนึ่งคือ แบบมุ่งความสัมพันธ์คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนงานเป็นระดับของพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจกับ

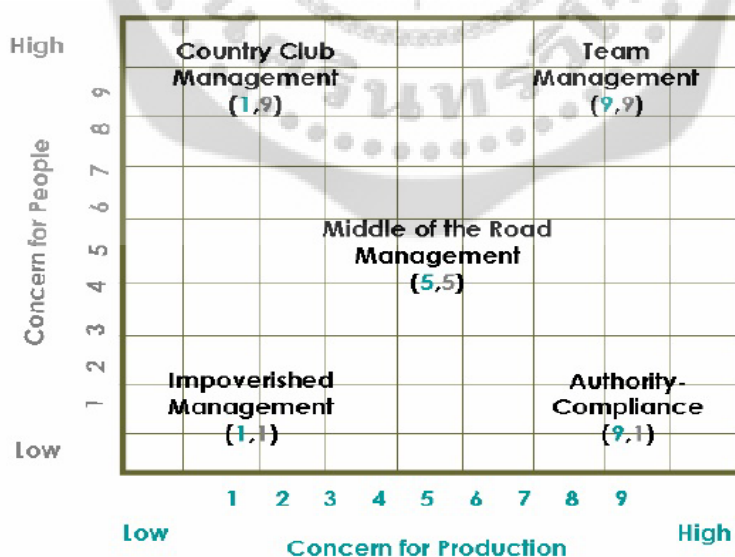
ผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพในความคิดเห็นและคำนึงถึงความรู้สึกของพวกเขา มุ่งความเป็นมิตร มีการติดต่อสื่อสารสองทาง และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ตารางแสดงพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio (Ohio State Leader Behaviors)

สูง	มุ่งโครงสร้างงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง	มุ่งโครงสร้างงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง
มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration)	มุ่งโครงสร้างงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ	มุ่งโครงสร้างงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ
ต่ำ	ต่ำ	สูง
	มุ่งโครงสร้างงาน (Initiating Structure)	

4. ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Managerial Grid Theory)

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton. 1964) เป็นผู้เสนอทฤษฎีนี้ ตาข่ายการบริหารจะมีลักษณะคล้ายคลึงกับการศึกษาของมิชแกน และการศึกษาของโอไฮโอคือ ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติการเน้นงาน (Concern for Production) และมิติการเน้นคน (Concern for People) แต่ตาข่ายนี้สามารถจำแนกภาวะผู้นำออกไปถึง 81 รูปแบบ (9 X 9) แต่มีรูปแบบที่สำคัญ 5 รูปแบบ คือ



ภาพประกอบ 4 แสดงตารางการจัดการหรือตาข่ายภาวะผู้นำ

ที่มา: Bateman & Snell. (2002). *Management Competing in the new era*. P. 155.

1. ตำแหน่ง 1,9 เป็นการจัดการสโมสร (Country Club Management) มุ่งตอบสนองความต้องการของสมาชิก เพื่อนำไปสู่ความสบายใจ ความเป็นมิตร บรรยากาศที่ดี และความสนุกในการทำงาน

2. ตำแหน่ง 1,1 เป็นการจัดการแบบด้อยคุณภาพ การบริหารที่ทำให้แย่ง (Impoverished Management) ให้ความสำคัญในระดับต่ำในการสนับสนุนสมาชิกเพื่อทำงานให้ได้ผลที่ต้องการ

3. ตำแหน่ง 5,5 เป็นการจัดการผู้นำที่เดินสายกลาง (Middle-of-the-road Management) มุ่งความพอดี คำนึงถึงความสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานกับขวัญกำลังใจของสมาชิกในระดับที่พึงพอใจ

4. ตำแหน่ง 9,9 เป็นการจัดการแบบทีมงาน (Team Management) เน้นความสำเร็จของงานมาจากความมีพันธะผูกพันของสมาชิก พึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุจุดหมายองค์ การและนำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจและการยอมรับ

5. ตำแหน่ง 9,1 เป็นการจัดการแบบเผด็จการ การบริหารใช้อำนาจและการเชื่อฟัง (Authority – Compliance Management) ประสิทธิภาพในการทำงานมาจากการจัดสภาพของงานที่ปัจจัยด้านมนุษย์ได้รับความสำคัญในระดับต่ำ รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดตามทฤษฎีดาวยการบริหาร คือ แบบทีมงาน (9,9) คือ ผู้นำควรจะมีทั้งงานสูงและมุ่งคนสูง

5. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories of Leadership)

5.1 ทฤษฎีตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ (Fiedler's Contingency theories) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิบัติการความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ โมเดลนี้จึงเป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้น เพื่อนำสมาชิกขององค์การให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม

ฟีลเดอร์ (Fiedler. 1976: 13-15) ได้กำหนดพฤติกรรมหรือแบบภาวะผู้นำไว้ 2 ลักษณะ คือ

5.1.1 ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task oriented) หมายถึง ผู้มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะโน้มนำกลุ่มของตนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จลุล่วงไปโดยเร็วอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพสูง ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจกับลูกน้องน้อยเฉพาะในเรื่องของงานในหน้าที่เท่านั้น จะไม่เข้าไปยุ่งเรื่องส่วนตัว

5.1.2 ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship oriented) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความเห็นอกเห็นใจลูกน้อง และเชื่อว่าการที่

กลุ่มมีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้น จะทำให้งานของกลุ่มลุล่วงไปด้วยดี ผู้นำแบบนี้จะทำให้ความสำคัญในเรื่องส่วนตัว

สถานการณ์กลุ่ม (Favorableness of situation control) หมายถึง ระดับของสถานการณ์ที่ผู้นำสามารถใช้อำนาจควบคุมและใช้อิทธิพลให้ส่งผลต่องานของกลุ่มหรือองค์การได้ องค์ประกอบนี้จะเห็นโอกาสในการกระทำของผู้นำว่าจะใช้บทบาทดำเนินการอย่างไร จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน ซึ่งสถานการณ์กลุ่มมี 3 องค์ประกอบ คือ

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับลูกน้อง (Leader-member relationship)

หมายถึงระดับของความเชื่อมั่นไว้วางใจ การยอมรับนับถือที่ผู้นำมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานความสัมพันธ์ยังเป็นกันเองมากระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยิ่งง่ายสำหรับการร่วมมือและความพยายามของกลุ่ม ความสัมพันธ์นี้อาจจะแยกหรือจำแนกเป็นความสัมพันธ์ที่ดีหรือไม่ดีต่อกัน

2) โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง ความยุ่งยากซับซ้อนของงานที่ปฏิบัติเป็นกิจวัตรประจำวันว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยทั่วไปองค์ประกอบโครงสร้างของงานได้แก่

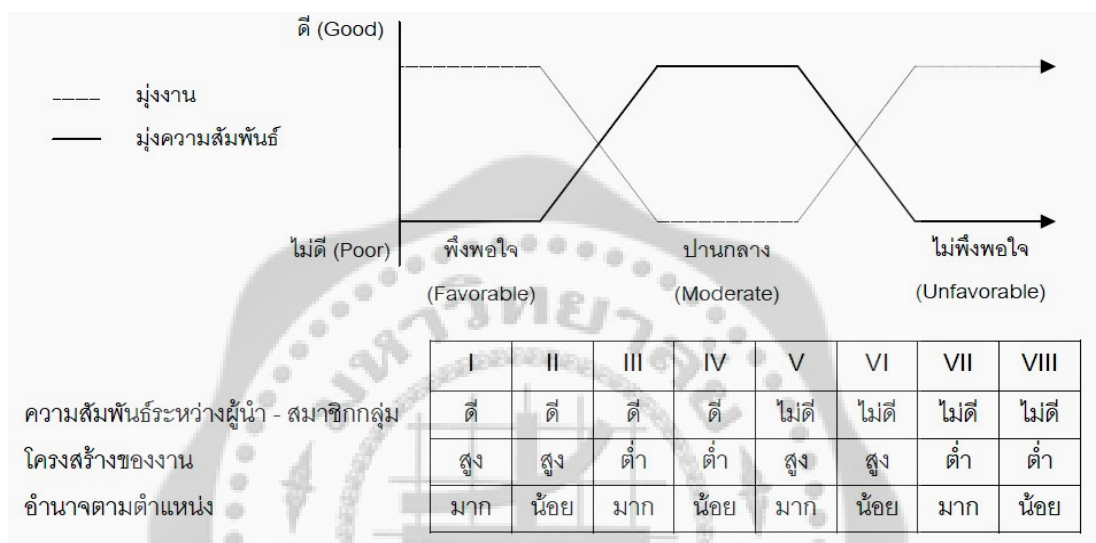
- 2.1 ความชัดเจนของเป้าหมาย (Goal clarity)
- 2.2 แนวทางหลายแนวทางที่จะไปสู่เป้าหมาย (Goal-path multiplicity)
- 2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจ (Decision verifiability)
- 2.4 วิธีการตัดสินใจในการแก้ปัญหาเฉพาะเจาะจง (Decision specificity)

3) อำนาจประจำตำแหน่ง (Position power) หมายถึง ขอบเขตของอำนาจที่ผู้นำเป็นเจ้าของ ไม่ว่าจะเป็นอำนาจอันชอบธรรม อำนาจในการให้ผลตอบแทนหรือรางวัล หรืออำนาจบังคับเป็นอำนาจที่ผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน อำนาจดังกล่าวที่มีอยู่จะเป็นอำนาจที่มีอิทธิพลหรือไม่พิจารณาจากความสามารถของผู้นำที่จะใช้อำนาจเลื่อนขั้นตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่

การประเมินทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Evaluation of Fiedler's contingency theory) ฟีดเลอร์ (Fiedler) ได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของผู้นำ สถานการณ์ที่สามารถทำให้เป็นที่ชื่นชอบและมีผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูง เขาพบว่ารูปแบบที่แสดงในภาพประกอบ 8 (1) ผู้นำที่มุ่งงานจะมีประสิทธิผลมากกว่าในสถานการณ์ที่ I, II, III เป็นที่พึงพอใจมาก (Highly Favorable) (2) สถานการณ์ที่ไม่เป็นที่พึงพอใจมาก (Highly unfavorable) คือ สถานการณ์ที่ VII, VIII ส่วนผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจปานกลาง (Moderate favorability) คือ สถานการณ์ที่ IV, V, VI (ริงสเวิร์ด ประเสริฐศรี. 2544: 101)

จากภาพประกอบ 8 ผู้นำที่มุ่งงาน จะเหมาะสมมากในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจเพราะว่าทุกคนต้องทำงานไปด้วยกัน จึงทำให้ได้งานชัดเจนและผู้นำมีอำนาจในการปฏิบัติ

หน้าที่ และมีการจัดทิศทางการทำงาน ในทำนองเดียวกันถ้าสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำไม่เป็นที่พึงพอใจสูง ผู้นำจะมีความต้องการการจัดโครงสร้างของงาน และมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่รัดกุม เนื่องจากต้องการผู้นำ ที่เข้มแข็ง จะมีการกำหนดโครงสร้างของงานและสามารถสร้างอำนาจหน้าที่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (พนักงาน) ไม่ดี จึงต้องมีการมุ่งงานอย่างมาก (Strong task orientation) เพื่อไม่ทำให้เกิดความแตกต่างกับการเป็นที่ยอมรับในผู้นำ



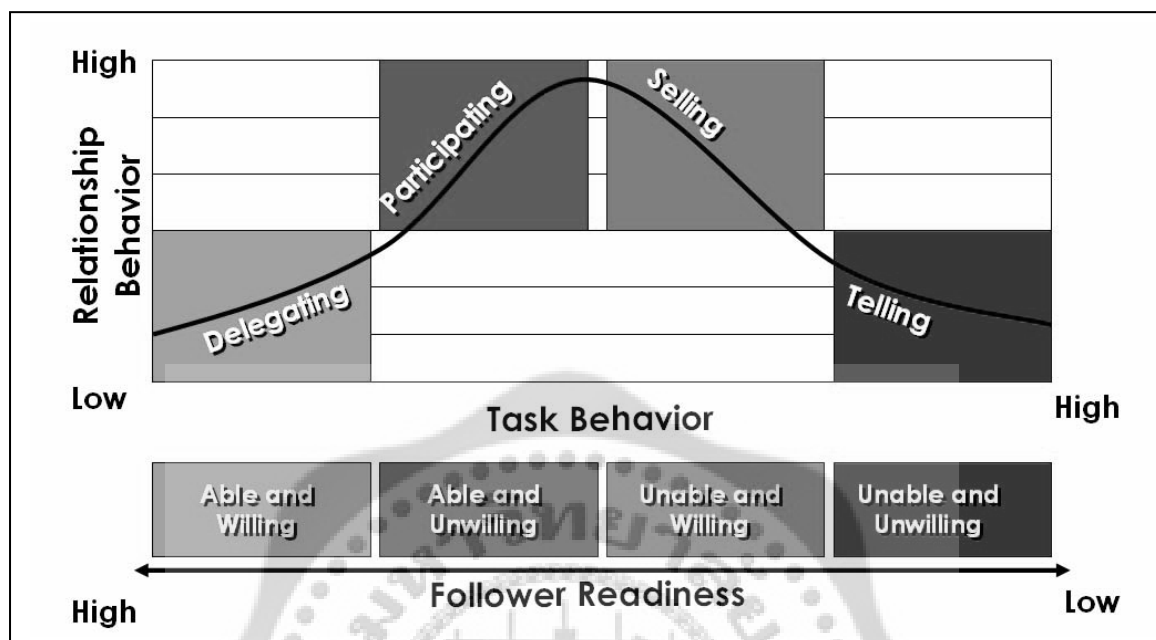
ภาพประกอบ 5 แสดงรูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของฟีลเดอร์ (Fiedler)

ส่วน ผู้นำที่มุงความสัมพันธ์ จะสร้างสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจปานกลางได้ดีกว่า เพราะว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูง ในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้นำอาจปฏิบัติงานได้ดีระดับปานกลางด้วยการมีอำนาจบางอย่าง ถ้าการแนะนำงานมีความคลุมเครือบางประการ ผู้นำที่มีทักษะการติดต่อระหว่างบุคคลที่ดีจะสามารถสร้างบรรยากาศในกลุ่มให้เป็นบวก ซึ่งจะสามารถปรับปรุงให้เกิดความสัมพันธ์ ทำให้โครงสร้างของงานชัดเจน และสร้างอำนาจตามตำแหน่งได้

6. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Hersey and Blanchard's Theory)

เฮนรี่ และแบรนชาด (Hersey; & Blanchard) เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น ได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็น 2 มิติ เช่นเดียวกับ ผลการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไฮโอ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน ซึ่งผู้นำจะให้บุคคลหรือกลุ่ม ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบในงานว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และทำที่ไหน เป็นต้น และ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ซึ่งผู้นำจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใดพิจารณาจากความพร้อมของผู้ตาม (Hersey; & Blanchard 1988; citing Bartol; & Others 1998) ใน 2 ด้าน คือ ด้านความสามารถ ด้านความเต็ม

ใจ ที่จะทำให้งานสำเร็จ ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ 4 ระดับที่ต่อเนื่องกัน คือ 1. ระดับต่ำ (R1), 2. ระดับต่ำถึงปานกลาง (R2), 3. ระดับปานกลางถึงสูง (R3) และ 4. ระดับสูง (R4)



ภาพประกอบ 6 แสดงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard

ที่มา: Bateman; & Snell. (2002). *Management Competing in the new era.*

ในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัดผ่านซึ่งจะชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใด เป็นภาวะผู้นำ 4 รูปแบบดังนี้

1. แบบกำกับหรือสั่งงาน (Telling) ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้ กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ตามมีความพร้อมต่ำ ไม่มีความสามารถ ไม่เต็มใจ หรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น
2. แบบขายความคิด (Selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำ และให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น
3. แบบมีส่วนร่วม (Participating) เน้นการติดต่อสื่อสารสองทางและความร่วมมือ ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะให้ทำงานนั้น
4. แบบมอบอำนาจ (Delegating) ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมาก ใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ และมีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Vroom - Yetton Model)

พัฒนาขึ้นโดยวูรูม และเยตตัน (พรรณราย ทรัพย์ประภา. 2539: 132-137; อ้างอิงจาก Vroom & Yetton. n.d.) เป็นทฤษฎีที่พยายามจะอธิบายพฤติกรรมของผู้นำในรูปของการร่วมมือกันในการตัดสินใจระหว่างผู้นำและผู้ตามและเน้นความสำคัญว่าไม่มีรูปแบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง แต่เพียงแบบเดียว ที่จะมีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ แต่ผู้นำจะต้องพัฒนาความชำนาญของตนเพื่อให้มีพฤติกรรมการตอบสนองหลายๆแบบตั้งแต่แบบอัตตาริปไตยไปจนถึงแบบให้คำปรึกษา และใช้แบบผู้นำแบบต่างๆ ให้เหมาะสมแก่สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งด้วย

วูรูม และเยตตัน ใช้ประสิทธิภาพในการตัดสินใจเป็นเกณฑ์ ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ

1. คุณภาพของการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจแบบใดบ้างมีความสำคัญต่อการเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานของกลุ่ม
2. การยอมรับในการตัดสินใจ คือ ความสำคัญของการที่สมาชิกในกลุ่มจะยอมรับการตัดสินใจนั้นหรือไม่ เพื่อเขาเองจะได้นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เวลาที่ต้องการใช้ในการตัดสินใจ ย่อมขึ้นอยู่กับเวลาที่ต้องการใช้ด้วย การตัดสินใจบางอย่างไม่ต้องใช้เวลาอย่างเร่งด่วน แต่การตัดสินใจบางอย่างต้องเร่งด่วน

รูปแบบของการตัดสินใจของผู้นำ ได้แบ่งรูปแบบของผู้นำไว้ 5 แบบ เรียงตั้งแต่การเป็นเผด็จการอย่างยิ่ง (A) ไปจนถึงการร่วมมือกันอย่างยิ่ง (G) คือ

1. แบบที่ 1 - ผู้นำได้รับข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาแต่ละคน และผู้นำตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น (Autocratic I)
2. แบบที่ 2 - ผู้นำได้รับข้อมูลจากกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง (Autocratic II)
3. แบบที่ 3 - ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล โดยขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง (Consultative I)
4. แบบที่ 4 - ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง (Consultative II)
5. แบบที่ 5 - ผู้นำให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ใช้การอภิปรายโดยกลุ่มและตัดสินใจร่วมกัน (Group Decision)

รูปแบบของผู้นำ 5 แบบ จะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ผู้นำมีความแน่ใจว่าการตัดสินใจมีคุณภาพ และผู้นำมีความแน่ใจว่าการตัดสินใจที่ทุกคนยอมรับ เป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

กฎแห่งการตัดสินใจ รุมและเยลตันได้เสนอแนะกฎ 7 ประการ ที่ทำให้กระบวนการนี้ง่ายขึ้นกฎ 3 ข้อแรกมุ่งเน้นที่คุณภาพของการตัดสินใจ ส่วนกฎข้อที่เหลือมุ่ง เน้นการยอมรับของกลุ่มในการตัดสินใจ

กฎข้อที่ 1. ข้อมูลของผู้นำ ถ้าคุณภาพของการตัดสินใจมีความสำคัญ และผู้นำไม่มีข้อมูลหรือความชำนาญพอก็ไม่ควรใช้รูปแบบผู้นำแบบ AI เพราะจะเป็นการเสี่ยง

กฎข้อที่ 2. ความสอดคล้องของเป้าหมาย ถ้าคุณภาพของการตัดสินใจมีความสำคัญแต่ผู้นำไม่แน่ใจว่าผู้ตามจะมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กรแล้ว ก็ไม่ควรใช้รูปแบบผู้นำแบบ GII

กฎข้อที่ 3. ปัญหาที่ไม่มีโครงสร้าง ถ้าคุณภาพของการตัดสินใจมีความสำคัญแต่ผู้นำขาดข้อมูลและความสามารถ ตัวปัญหาไม่มีโครงสร้าง ไม่ควรใช้รูปแบบ AI, AII และ CI เพราะความคลุมเครือของปัญหานี้ต้องการความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

กฎข้อที่ 4. การยอมรับ ถ้าการยอมรับการตัดสินใจนั้น ๆจากผู้ตามมีความสำคัญต่อการที่จะนำผลการตัดสินใจไปลงมือปฏิบัติ ก็ไม่ควรใช้รูปแบบผู้นำแบบ AI และ AII

กฎข้อที่ 5. การขัดแย้ง ถ้าการยอมรับมีความสำคัญ ไม่แน่ใจว่าถ้าจะตัดสินใจตามลำพังแล้วจะได้รับการยอมรับหรือไม่ และผู้ตามมีที่ท่าว่าจะเกิดความขัดแย้งหรือไม่เห็นด้วยต่อผลการตัดสินใจนั้นแล้ว ไม่ควรใช้รูปแบบ AI, AII และ CI

กฎข้อที่ 6. ความยุติธรรม ถ้าคุณภาพการตัดสินใจไม่มีความสำคัญ แต่การยอมรับมีความสำคัญและไม่แน่ใจในผลที่จะได้ ไม่ควรใช้รูปแบบผู้นำแบบ AI, AII, CI และ CII เพราะการยอมรับของกลุ่มมีความสำคัญสุด

กฎข้อที่ 7. ความสำคัญของการยอมรับ ถ้าการยอมรับมีความสำคัญมากและไม่แน่ใจในผลที่จะได้ วิธีการให้การร่วมมือกันอย่างเท่าเทียมในกระบวนการตัดสินใจย่อมนำไปสู่การยอมรับอย่างกว้างขวาง รูปแบบที่ไม่ควรใช้ คือ รูปแบบ AI, AII, CI และ CII

จากกฎการตัดสินใจทั้ง 7 ประการนี้ รุมและเยลตันได้สรุปออกมาเป็นแผนผัง เพื่อให้ผู้นำเลือกใช้วิธีต่าง ๆ โดยการตอบคำถาม 7 คำถาม ดังรูป

คำถาม

A ปัญหานั้นประกอบไปด้วยความต้องการคุณภาพหรือไม่ มีความจำเป็นต้องการคำตอบหรือไม่

B ข้าพเจ้ามีข้อมูลมากเพียงพอที่จะตัดสินใจอย่างมีคุณภาพสูงหรือยัง

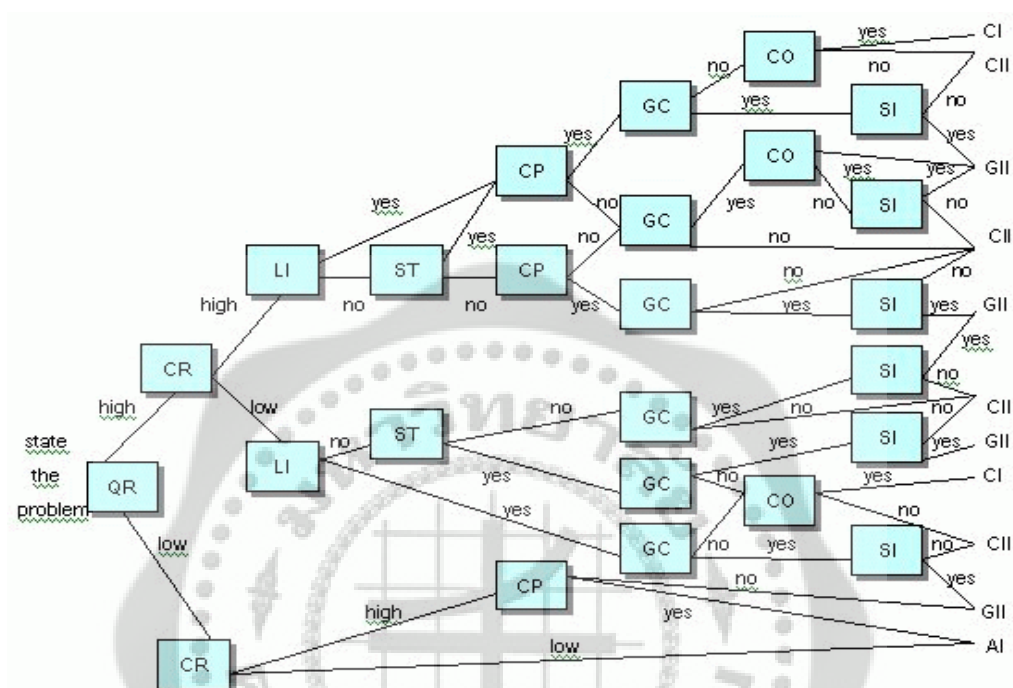
C ปัญหานั้นมีโครงสร้างหรือไม่ ข้าพเจ้ารู้สึกข้าพเจ้าต้องการข้อมูลอะไรบ้างและจะหาข้อมูลนั้นๆ ได้จากที่ใดแล้วหรือยัง

D การยอมรับของผู้ตามเกี่ยวกับการตัดสินใจมีความสำคัญต่อการนำไปปฏิบัติอย่างไร ประสิทธิภาพหรือไม่

E ถ้าข้าพเจ้าต้องตัดสินใจด้วยตนเองข้าพเจ้าจะแน่ใจอย่างมีเหตุผลได้หรือไม่ว่าผู้ตามจะยอมรับการตัดสินใจของข้าพเจ้า

F ผู้ตามมีส่วนร่วมในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อแก้ปัญหาหรือไม่

G ผลการแก้ปัญหานี้จะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างผู้ตามหรือไม่



ภาพประกอบ 7 แสดงแผนผังการตัดสินใจ 7 ประการ ของ Vroom & Yeton

ที่มา: Victor H. Vroom; & Philip W. Yetton. (1984). Cited in Richard M. Steers, *Introduction to Organizational Behavior*. P. 343.

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait theory)

เมื่ออดีตนายกรัฐมนตรีนองอังกฤษ นางมาร์กาเรต แทตเชอร์ อยู่ในตำแหน่ง นางได้รับกล่าวขานไปทั่วโลกว่าเป็นหญิงเหล็ก หัวใจสิงห์ มีความเชื่อมั่นตนเองสูง มุ่งมั่นและตัดสินใจที่เฉียบขาด คำอธิบายเช่นนี้ก็คือ คุณลักษณะ (Traits) ที่คนทั่วไปมีต่ออดีตนายกรัฐมนตรีผู้นั้นและเป็นคำยืนยันถึงความสำคัญของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำนั่นเอง มีการกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำคนอื่น เช่น อดีตประธานาธิบดีเนลสัน แมนเดลาของแอฟริกาใต้ ว่าเป็นผู้นำโดยบารมีหรือผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic leaders) เป็นต้น ได้มีการศึกษาค้นคว้าในตะวันตกตั้งแต่ทศวรรษ 1930 เรื่อยมาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคมและด้านสติปัญญาเพื่อหาคำตอบว่า คนที่เป็นผู้นำมีอะไรแตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยพบว่าคุณลักษณะสำคัญของคนเป็นผู้นำมีอยู่ 6 ประการ ได้แก่

1. ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and ambition)
2. ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The desire to lead)
3. ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and integrity)
4. ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-confidence)
5. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
6. ความรอบรู้ในงาน (Job-relevant knowledge)

ต่อมาผลวิจัยเพิ่มเติมที่สนับสนุนถึงคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถสูงในการควบคุมตนเอง (High self-monitoring) โดยคนที่มีคุณลักษณะด้านนี้มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อการปรับพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี กล่าวโดยรวมผลการศึกษาวิจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำกว่าครึ่งศตวรรษสรุปได้ว่า คุณลักษณะมีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำมากขึ้น แต่ยังไม่พบว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งที่ประกันต่อความสำเร็จดังกล่าวได้

การศึกษาภาวะผู้นำโดยยึดด้านคุณลักษณะเป็นเกณฑ์นั้นพบว่ามีจุดอ่อนอยู่อย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ 1) ยังไม่พบว่ามีคุณลักษณะใดมีความเป็นสากลที่สอดคล้องกับการเป็นผู้นำได้ดีในทุกสถานการณ์ 2) คุณลักษณะของผู้นำมักใช้ได้กับสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจน (Weak situation) แต่ในสถานการณ์ที่มีความชัดเจน (Strong situation) เช่น เป็นองค์กรแบบทางการที่มีโครงสร้าง กฎระเบียบชัดเจน มีปทัสสถานทางพฤติกรรมที่ปฏิบัติแน่นอนในสถานการณ์เช่นนี้ คุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญลดลง 3) ยังขาดความชัดเจนในแง่ความเป็นเหตุและผลต่อกัน เช่น ผู้นำมีความเชื่อมั่นตนเองมาก่อน หรือว่าเมื่อประสบความสำเร็จในงานแล้วส่งผลให้ผู้นำมีความมั่นใจตนเอง เป็นต้น 4) คุณลักษณะน่าจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความเป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้แยกคนเป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ

อย่างไรก็ตามในยุคศตวรรษที่ 21 เมื่อองค์กรทั้งหลายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีปัญหาที่ท้าทายใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย บทบาทของผู้นำจึงทวีความซับซ้อนและเพิ่มสำคัญยิ่งขึ้น ผู้นำในอนาคตไม่เพียงแต่มีคุณลักษณะที่กล่าวแล้ว แต่ต้องมีทักษะและสมรรถนะใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงซับซ้อน (Cognitive complexity) ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) ความสามารถด้านพฤติกรรมที่ยืดหยุ่นได้มากขึ้น (Behavioral flexibility) ความไวต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity) ความสามารถวิเคราะห์กระบวนการ (Process analysis) และความสามารถในการประกอบอาชีพอิสระ (Entrepreneurial ability) เป็นต้น

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories)

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ได้กำหนดสมมติฐาน (Assumption) ไว้ดังนี้ (พยอม วงศ์สารศรี. 2543: 196 – 197)

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

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

ผลจากการศึกษาพบว่าผู้นำมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในคุณลักษณะพื้นฐานอันได้แก่ สติปัญญา ความรอบรู้ ความเข้าใจงาน ความคิดริเริ่ม การแก้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเองและความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับในด้านความรับผิดชอบและการดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจในการควบคุม ซึ่งผลที่ค้นพบนี้ตรงกับข้อสันนิษฐานที่ว่า ผู้นำแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ใช่ผู้นำในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล แต่อย่างไรก็ตามยังไม่ได้พบความกระจ่างชัดในคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงได้มีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ในด้านความก้าวร้าว ความทะเยอทะยาน การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเอง และลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทางร่างกายไม่ได้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะชี้ความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผล และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลแต่อย่างใด

กีเซลลี (Ghiselli) ได้ทำการศึกษาเพื่อที่จะระบุคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ และการจูงใจที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดย กีเซลลี (Ghiselli) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะ 13 ด้าน และพบคุณลักษณะ 6 ด้านต่อไปนี้ที่มีนัยสำคัญสูงสุด

1. ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory ability) ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่เบื้องต้นทางการจัดการรวมไปถึงการวางแผน การจัดองค์การ การมีอิทธิพลและการควบคุมงานของผู้อื่น
2. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need for occupational achievement) มีลักษณะเป็นการแสวงหาความรับผิดชอบและปรารถนาความสำเร็จ
3. สติปัญญา (Intelligence) เป็นความสามารถสร้างสรรค์ และความสามารถทางภาษา รวมไปถึงการรู้จักใช้ดุลยพินิจการใช้เหตุผลและความสามารถในการคิด
4. การตัดสินใจ (Decisiveness) ความสามารถในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา
5. ความมั่นใจในตนเอง (Self-assurance) มีความมั่นใจในตนเองว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหา

6. ความริเริ่ม (Initiative) ความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีอิสระ มีลักษณะเป็นผู้เริ่มต้นด้วยตนเองสามารถแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories of Leadership)

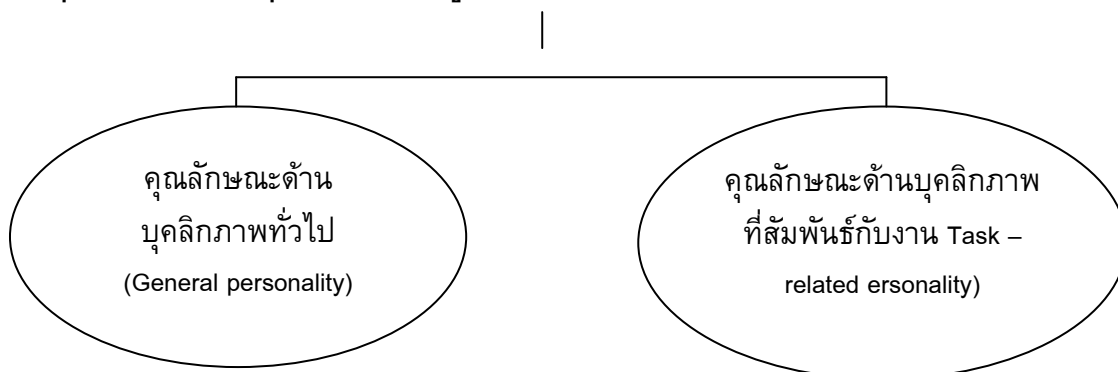
ดูบิน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544: 35; อ้างอิงจาก Dubrin. 1998) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้ ดังนี้ คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา ลักษณะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำสามารถจัดประเภทแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล 2) แรงจูงใจของภาวะผู้นำ 3) ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของภาวะผู้นำ การจัดประเภทพฤติกรรมเหล่านี้มีประโยชน์มากในแนวทางเพื่อศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ

ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล

ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality traits of effective leaders) ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้ (1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ (2) เป็นผู้มีบทบาทที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา (3) การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ (4) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง (5) ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

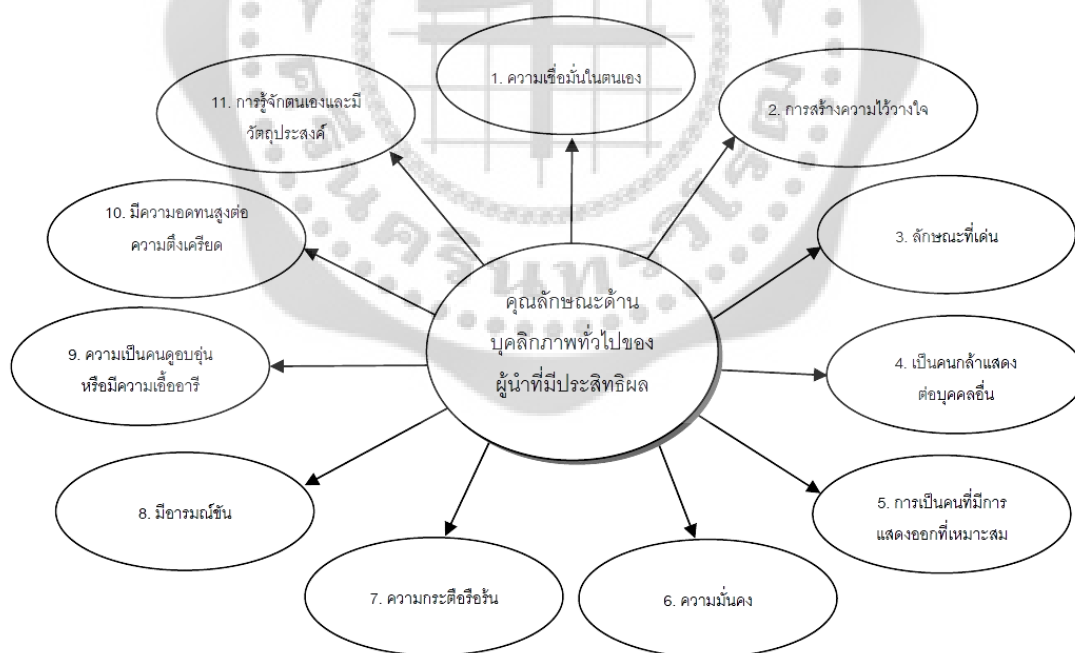
จากการสังเกตโดยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ เชื่อว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น อย่างไรก็ตามรูปแบบการบริหารและความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำดังกล่าวอาจไม่เหมาะกับคนงานในแผนกการผลิตก็ได้คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม (1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป และ (2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล



ภาพประกอบ 8 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality traits of effective leaders) 2 ประการ

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General personality traits) เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว



ภาพประกอบ 9 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิผล

ที่มา: DuBrin. (1998). *General personality traits of effective leaders*. p. 6.

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง(Self-confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะที่มีความสงบเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะแรงกดดันและวิกฤติ
2. การสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ ซื่อตรง และสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง สมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำต้องแสดงความซื่อสัตย์ ความมั่นคง และเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้
3. ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่เหนือบุคคลอื่นๆ อย่างเห็นได้ชัดในด้านต่างๆ ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นจะมีลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ

1. ลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics)	4. บุคลิกภาพ (Personality)	6. ลักษณะด้านสังคม (Social Characteristics)
1.1 กระฉับกระเฉง	4.1 กระตือรือร้น	6.1 ความสามารถที่จะสร้างความร่วมมือ
1.2 กระปรี้กระเปร่า	4.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	6.2 การร่วมมือ
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social background)	4.3 ความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม	6.3 ความเป็นที่นิยมชมชอบ
2.1 ความสามารถในการปรับเปลี่ยน	4.4 ความเชื่อมั่นในตนเอง	6.4 ความสามารถด้านสังคม
3. สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and ability)	5. ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน (Work-related characteristics)	6.5 การมีส่วนร่วมสังคม
3.1 การตัดสินใจ วิเคราะห์ญาณ	5.1 มีการกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ	6.6 รู้จักกาลเทศะ มีความสามารถในการเจรจา
3.2 ความรู้	5.2 แรงกระตุ้นที่นำไปสู่ความรับผิดชอบ	
3.3 ทักษะการพูด	5.3 มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	
	5.4 การมุ่งมั่นในการทำงาน	

ภาพประกอบ 10 แสดงลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ

ที่มา: Daft. (1999). *Personal characteristics of leaders*. P. 66.

4. เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคมและมีบุคลิกลักษณะโดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยให้การทำงานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้ดี
5. การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นความเปิดเผยเจียมขนาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่

เหมาะสมจะช่วยผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่ม แสดงการประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำ (Leadership self-assessment): การเป็นคนที่มีการแสดงออกอย่างมั่นใจ (The assertiveness scales)

6. ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤต อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้แก้ไขสถานการณ์ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

7. ความกระตือรือร้น (enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทางเป็นต้น ในสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำซึ่งกระตือรือร้น เพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน

8. มีอารมณ์ขัน (Sense of humor) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนมีอารมณ์ดีและมอບเหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขันจะถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ อารมณ์ขันจะช่วยลดความตึงเครียด ความน่าเบื่อหน่าย และความไม่ถูกต้อง ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

9. ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร (Warmth) เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจ มีอารมณ์มั่นคง เข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ปัญหา โดยช่วยให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพดังนี้ (1) ช่วยให้เกิดความสะดวกในการสร้างความสามัคคีกัน หรือความมีไมตรีให้กับสมาชิกของกลุ่ม (2) เป็นคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (3) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดอารมณ์ดีและช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน

10. มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (ความผิดหวังหรือคับข้องใจ) (High tolerance for frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดีได้ เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหา ความผิดหวัง และความตึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความอดทนสูงและสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

11. การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and self objectivity) เป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองซึ่งจะช่วยให้เขาสามารถที่จะใช้จุดแข็งของเขาให้เกิดประโยชน์ และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนได้ ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจกับทีมงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related personality traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ดังภาพประกอบ 11 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 11 แสดงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้ที่มีประสิทธิภาพ

ที่มา: DuBrin (1998). *Task-related personality traits of effective leaders*. P. 33.

1. มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานมีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตัวเอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหา และความสามารถในการแก้ไขปัญหา ทักษะเหล่านี้จำเป็นจะต้องมีการฝึกหัดปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะด้านนี้

2. มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to Others and empathy) ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นโดยต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด (ทัศนคติ ความสนใจ และ อารมณ์) ของสมาชิกกลุ่ม โดยศึกษาและสังเกตในรายละเอียดว่าสมาชิกกลุ่มเป็นใคร มีความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะหาวิธีการสื่อสารที่ดี และสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลเหล่านั้นได้ ทักษะด้านนี้จะช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งและความล้มเหลวของผู้นำ ตลอดจนช่วยในการตัดสินใจ และการเจรจาต่อรองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้บรรลุผล

3. ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and adaptability) ความยืดหยุ่นได้ (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจ และความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน มีลักษณะยืดหยุ่นได้ปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังแรงงาน ฯลฯ

4. สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal locus of control) เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่ง

คุณสมบัตินี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง อดทน พัฒนาตนเอง จึงจะสามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม

5. ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทาย ต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง มีความคิดริเริ่ม ความรับผิดชอบ กล้าหาญในการตัดสินใจเพื่อที่จะฉวยโอกาส ขจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหา และการใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ในแต่ละสถานการณ์ให้ได้

6. ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) เป็นความสามารถในการที่จะแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว เช่น การถูกตัดงบประมาณ การให้พนักงานออก ฯลฯ ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลว แต่จะเกิดความมุ่งมั่นบากบั่นไม่ยอมแพ้และไม่ท้อถอยในสิ่งใดอย่างง่าย ๆ

การจำแนกประเภทบุคลิกภาพตามคุณลักษณะ

ในยุคแรกของการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างของบุคลิกภาพ นักจิตวิทยาได้ให้ความสนใจในการหาคุณลักษณะที่มีความชัดเจนสามารถใช้อธิบายพฤติกรรมของบุคคลได้ดี คุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความ ขี้อาย (Shy) ความก้าวร้าว/เชิงรุก (Aggressive) ความขี้เกียจ (Lazy) ความทะเยอทะยาน (Ambitious) ความจงรักภักดี (Loyal) และความขลาดกลัว (Timid) เป็นต้น คุณลักษณะดังกล่าวเหล่านี้ที่แสดงออก บ่อย ๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ จึงรวมเรียกว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและสามารถใช้บ่งบอกถึงความเป็นบุคคลนั้นได้ชัดเจนขึ้น การแบ่งประเภทของบุคลิกภาพโดยใช้เกณฑ์คุณลักษณะมีอยู่หลายวิธีแต่ที่สำคัญควรกล่าวถึงได้แก่

1. แบบวัดของมายเออร์ – บริกส์ (The Myers-Briggs Type Indicator หรือ MBTI)

เป็นแบบทดสอบบุคลิกภาพที่พัฒนาขึ้นโดย Katharine C. Briggs และ Briggs Myers จากแนวคิดของ Carl Jung เกี่ยวกับการจัดประเภทของบุคลิกภาพ (Jung's personality typology) แบบทดสอบ ดังกล่าวประกอบด้วยคำถาม 100 ข้อ ที่ใช้วัดบุคลิกภาพ โดยให้บุคคลตอบคำถามว่าตนรู้สึกหรือปฏิบัติอย่างไรในแต่ละสถานการณ์ของแต่ละคำถามเหล่านั้นจากคำตอบที่ได้นำมาจัดกลุ่มใหม่ว่าตรงกับบุคลิกภาพแบบใด

ก่อนอื่นขอทำความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดการจัดบุคลิกภาพแบบนี้ ซึ่ง คาร์ล จุง ได้เฝ้าสังเกตพฤติกรรมของมนุษย์จำนวนมาก พบว่า พฤติกรรมมิได้เป็นลักษณะเฉพาะของคนใดคนหนึ่ง แต่หลาย ๆ คนสามารถมีแบบ (Patterns) ของพฤติกรรมที่เหมือนหรือคล้าย ๆ กันได้ โดยเป็นพฤติกรรมที่เป็นระบบระเบียบ (Orderly) ที่มีความถาวรคงเส้นคงวา แบบของพฤติกรรมที่ทำให้คนแตกต่างกันก็คือ แบบที่คนมักแสดงออกบ่อย ๆ (Preferences) ซึ่งจะสะท้อนเจตคติของบุคคลที่มีต่อโลก ได้แก่ การมีลักษณะของคนที่เปิดเผย (Extrovert เขียนย่อ E) กับการมีลักษณะของคนแบบเก็บตัว (Introvert เขียนย่อ I)

คนมีคุณลักษณะแบบเปิดเผย (Extrovert, E) จะสนใจต่อโลกภายนอก ชอบการสนองตอบและเต็มใจให้การยอมรับต่อเหตุการณ์ใด ๆ ต้องการเข้าไปมีอิทธิพลและได้รับอิทธิพลจากเหตุการณ์นั้น ชอบความสนุกสนาน การมีเพื่อนและรู้จักคนอื่น จากผลงานวิจัยของมายเออร์ (Myers, 1962) พบว่า ผู้บริหารที่เป็นแบบบุคลิกที่เปิดเผย มักจะมีวิธีการทำงานที่หลากหลายและเร้าใจ มักไม่ชอบกระบวนการที่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่อดทนต่อการรอคอยหรือการทำงานซ้ำ มุ่งความสำเร็จที่ผลของงาน ทำอะไรรวดเร็ว (บางครั้งเร็วกว่าความคิด) และเก่งในการติดต่อสื่อสาร

ส่วนคนที่มีคุณลักษณะแบบเก็บตัว (Introvert, I) เป็นผู้ที่ชอบครุ่นคิดแต่เรื่องและความรู้สึกของตนเอง ซึ่งเป็นการติดอยู่กับโลกภายในของตนเอง ทั้งความคิดและความรู้สึก จึงมักไม่ค่อยไวใจใคร พยายามตัดขาดออกจากเหตุการณ์ภายนอก มีความรู้สึกหงอยเหงาและไม่อยากคบหาสมาคมกับคนอื่น จากผลงานวิจัยของมายเออร์ พบว่า ผู้บริหารที่มีบุคลิกแบบเก็บตัว ชอบใช้สมาธิในการทำงานเงียบ ๆ ระมัดระวังในเรื่องของรายละเอียด ก่อนลงมือปฏิบัติใด ๆ จะคิดแล้วคิดอีกเป็นเวลานาน และมักพอใจที่จะทำงานนั้นตามลำพัง

มายเออร์ มีความเห็นว่า ไม่มีมนุษย์คนใดที่จะมีคุณลักษณะแบบใดแบบหนึ่งล้วน ๆ เพียงอย่างเดียว แต่ละคนจะอยู่ในสภาพของการสร้างสมดุลของบุคลิกภาพระหว่างแบบเปิดเผย (Extrovert) กับแบบเก็บตัว (Introvert) ทั้งสิ้น

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของความพึงพอใจในงาน

โยเดอร์ และคนอื่นๆ (ยงยุทธนาวิ ดวงสุวรรณ. 2542; อ้างอิงจาก Yoder; & others. 1958: 6) ให้ความเห็นว่าความพึงพอใจในการทำงานหมายถึง ความพึงพอใจในงานที่ทำและมีความเต็มใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคลากรจะมีความพึงพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทางด้านวัตถุ ซึ่งตอบสนองความต้องการของเราได้

สเตรสส์ และเซเลส (ยงยุทธนาวิ ดวงสุวรรณ. 2542; อ้างอิงจาก Strauss; & Sayles. 1980: 119-121) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่าเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงรู้สึกพึงพอใจเมื่องานนั้นได้ให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ ที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้

กิลเมอร์ (Gilmer. 1966: 254) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ผลของทัศนคติต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงานและมีส่วนสัมพันธ์กับลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งความพึงพอใจในนั้นได้แก่ ความรู้สึกถึงความสำเร็จในผลงาน รู้สึกว่าได้รับการยกย่องและรู้สึกว่ามีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 1984: 230) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ความพึงพอใจเป็นระดับหรือขั้นของความรู้สึก ในด้านบวกหรือลบของคนที่มีต่อลักษณะต่างๆ ของงาน รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมายการจัดระบบงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

พับรูส (Paulus. 1996) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ระดับทัศนคติในแง่บวกของแต่ละคนที่มีต่อตำแหน่งหรืองานของตนในปัจจุบัน

วุฒิชัย จามงค์ (2525: 103) ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกที่เต็มใจและพร้อมใจในการปฏิบัติงาน โดยความพึงพอใจในการทำงานจะเกิดขึ้นจากแรงจูงใจและหรือสิ่งจูงใจขององค์กรหรือผู้บังคับบัญชา

เมธี ปิลาธนานนท์ (2525: 102) ความพึงพอใจเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจูงใจบุคคลให้เข้าสู่หน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้สึกของตนเองเป็นหนึ่งในหน่วยงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความรู้สึกด้านความปลอดภัย การเป็นที่ยอมรับของบุคคลในหน่วยงานนั้น

ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction)

ความพึงพอใจในงาน คือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่เขาทำ อาจเป็นทางบวกหรือทางลบ ซึ่งความพึงพอใจในงานก่อให้เกิดการทุ่มเทต่อการทำงาน และผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานได้โดยอาศัยปัจจัยต่อไปนี้ (วิภาดา คุปตานนท์. 2544: 168-179)

1. ลักษณะงานที่ทำหาย โดยทั่วไปพนักงานมักชอบทำงานที่ทำหาย เพราะเปิดโอกาสให้เขาได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเฉพาะด้านอย่างเต็มที่ มีอิสระในการปฏิบัติงาน งานที่ทำหายส่งผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานและสนุกกับงาน แต่งานที่ทำหายมากเกินไปจนอาจมองไม่เห็นความสำเร็จนั้น อาจทำให้พนักงานท้อแท้และรู้สึกล้มเหลวไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นงานที่มีความท้าทายปานกลางจะทำให้พนักงานรู้สึกยินดีและพอใจในงานสูง

2. ระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม ระบบการจ่ายค่าตอบแทนต่อการปฏิบัติงาน และนโยบายส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าที่ยุติธรรม ระบบการจ่ายค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อความพอใจในงานผู้บริหารควรพิจารณาจัดระบบให้รางวัลโดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

- การพิจารณาปริมาณงาน-ความเสียสละให้งาน ความทุ่มเทเสียสละให้องค์กร
- การพิจารณาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคคล
- การพิจารณาการให้ผลตอบแทนต่องานที่ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานยังต้องการนโยบายส่งเสริมการทำงานที่มีความยุติธรรมเพราะเปิดโอกาสให้บุคคลมีความก้าวหน้าในหน้าที่ เพิ่มความรู้สึกรับผิดชอบต่องานและเพิ่มสถานะทางสังคม

3. สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน พนักงานทั่วไปจะมีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ อุณหภูมิ แสง สี เสียง และสภาพแวดล้อมอื่นๆ โดยทั่วไปพนักงานพึงพอใจกับสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เพราะจะทำให้งานของเขามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. เพื่อนร่วมงานที่ดี ความสามัคคีและมิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่เพิ่มระดับความพึงพอใจในงานให้พนักงาน ความรู้สึกที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานร่วมกัน สภาพแวดล้อมทางสังคมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานก่อให้เกิดความผูกพัน และเพิ่มระดับความพึงพอใจในงานให้สูงขึ้นได้นอกจากนี้พบว่าระดับความพึงพอใจจะเพิ่มสูงขึ้น เมื่อหัวหน้าแสดงให้เห็นว่า

- มีความเข้าใจลูกน้อง
- ยกย่องเมื่อปฏิบัติงานมีผลงานดี
- รับฟังความเห็นลูกน้อง
- แสดงความสนใจ
- มีความจริงใจ
- อื่นๆ ที่ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นบวก

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535: 132-139) ความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีปัจจัยต่าง ๆ ที่บ่งชี้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น มี 3 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย

- ประสบการณ์
- เพศ
- จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ
- อายุ
- เวลาในการทำ
- เซอร์วิญญา
- การศึกษา
- บุคลิกภาพ
- ระดับเงินเดือน
- แรงจูงใจในการทำงาน
- ความสนใจในงาน

2. ปัจจัยด้านงาน ประกอบด้วย

- ลักษณะงาน
- ทักษะในการทำงานความชำนาญในงานที่ทำ
- ฐานะทางวิชาชีพ
- ขนาดของหน่วยงาน
- ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน
- สภาพทางภูมิศาสตร์
- โครงสร้างของงาน

3. ปัจจัยด้านการจัดการ ประกอบด้วย

- ความมั่นคงในงาน
- รายรับ
- ผลประโยชน์
- โอกาสก้าวหน้า
- อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่
- สภาพการทำงาน
- เพื่อนร่วมงาน

ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

1. ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two factor theory)

ทฤษฎีการจูงใจโดยเฮิร์เบิร์ต (Herzberg, Mausner: & Snydeman, 1959: 113-115) ได้เสนอว่าปัจจัยในการทำงานเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน และไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือ หมายถึง การทำงานโดยหลักการของเจ้าของกิจการจะพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน การสร้างการจูงใจให้มากเป็นสิ่งที่ลำบาก สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ปัจจัยดังนี้

1.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน ได้แก่

1) **ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement)** หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นๆ

2) **การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)** หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือหรือได้รับการแสดงความยินดีไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือจากบุคคลอื่นในหน่วยงาน เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ หรือเมื่อได้สร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงานจะทำให้เกิดความภูมิใจ เพราะสิ่งหนึ่งที่เป็นความต้องการของมนุษย์ในการมีชีวิตอยู่ในสังคมคือ การให้ผู้อื่นมีความรู้สึกต่อตนว่า ตนมีคุณค่ามีความสำคัญ การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด บรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3) **ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The work Itself)** หมายถึง ลักษณะงานที่ทำ เป็นงานที่น่าสนใจตรงกับความรู้ความสามารถ ทำหายความสามารถต้องใช้ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ มีความยากง่ายและกว้างขวาง และเป็นงานที่ต้องอาศัย

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำลายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำทลายความสามารถมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า และผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จอันจะนำมาซึ่งความพอใจในการทำงาน

4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเองตามความต้องการอย่างเต็มที่ และการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้รับผิดชอบในการทำงานของตนเองอย่างอิสระ โดยไม่จำเป็นที่จะต้องดำเนินการตรวจสอบ หรือควบคุมการทำงานมากเกินไป หรือโอกาสที่จะได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่เพิ่มมากขึ้นรวมทั้งการให้อำนาจการได้รับความไว้วางใจขึ้นมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเองรวมทั้งการมอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างเหมาะสมเป็นวิธีการหนึ่งในการจูงใจให้มีการปฏิบัติงานเต็มที่มากขึ้น

5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพราะการมีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง จะช่วยให้คนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานให้ตนเอง รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสเติบโตด้านความรู้ความสามารถและความชำนาญมากขึ้นไม่ว่าจะโดยการฝึกอบรม การให้ศึกษาดูงานนอกสถานที่ การสร้างประสบการณ์ในการทำงานต่างๆ การได้รับปัจจัยเหล่านี้จะเป็นเครื่องจูงใจให้คนเกิดความขยันในการทำงาน

1.2 ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) เฮอร์ซเบิร์ก หมายถึง บรรดาปัจจัยแวดล้อมที่จำเป็นต้องมี จึงจะทำให้คนงานยอมทำงานได้ถ้าปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งขาดตกบกพร่องไปก็จะทำให้คนงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน เข้าทำนองเป็นปัจจัยตัวหนึ่งที่ทำให้เกิดความพอใจที่จะมาทำงาน และที่เรียกกันว่าปัจจัยค้ำจุนก็เพราะว่า ถ้าปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งขาดไปคนงานก็อาจมาทำงาน แต่ทำด้วยความไม่เต็มใจ สภาพเช่นนี้เองที่ทำให้คนงานคนนั้นเกิดอาการสุขภาพจิตเสื่อมได้ในเวลาต่อไปปัจจัยเหล่านี้ คือ

1) นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการ และการบริหารองค์การ ติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และมีความสามารถ มีประสบการณ์ มีทักษะเฉพาะในการบริหาร มีการบริหารที่ต้องใช้เทคนิคในการปฏิบัติเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพ และเกิดความพอใจของคนทุกฝ่ายและในด้านการกำหนดนโยบายต้องมีนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจนได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายอย่างเพียงพอ เพื่อความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงานของทุกคนและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้นอกจากนั้นถ้าบุคคลได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดแนวทางในการทำงาน ได้แสดงความคิดเห็นวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับนโยบาย เขาก็จะมีแรงจูงใจในการทำงานนั้นให้สำเร็จมากยิ่งขึ้น หากบุคคลในองค์การไม่เข้าใจแจ่มชัดถึงหน้าที่ในการปฏิบัติงานของเขา รวมทั้ง

ไม่เข้าใจมาตรฐาน และเป้าหมายของงานแล้วย่อมมีความสับสน เพราะว่าปฏิบัติไม่ถูกต้อง ซึ่งส่งผลให้เกิดความไม่พอใจในงานได้

2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน หมายถึง การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลในองค์การในฐานะที่เป็นสมาชิกในหน่วยงานหนึ่งๆ จะต้องมีความเกี่ยวข้องอยู่ล้อมรอบและบุคคลเหล่านั้นต่างก็อยู่ในสภาพที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องปฏิบัติตนให้แตกต่างกันไปตามสภาพ ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน และกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป ลักษณะความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นไปอย่างฉันทมิตรมีกิริยาว่าจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีมีความสามัคคีปรองดอง

3) ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน การได้รับการปกป้องคุ้มครอง ความยุติธรรมในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ การให้ความมั่นใจว่าจะไม่ประสบสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การสูญเสียรายได้ การขจัดความกลัว สร้างความมั่นคงปลอดภัยให้เกิดขึ้น มีความเข้าใจอันดีกับผู้บังคับบัญชา

4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโง่งการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน ห้องทำงานหรือสถานที่ทำงาน ตลอดจนความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงาน การป้องกันอันตรายอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุในการทำงาน อันตรายที่สัมพันธ์กับการทำงาน มีการใส่ใจและให้ความสำคัญเกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพ ตลอดจนการจัดองค์ประกอบในการทำงานที่ดีไม่ว่าจะเป็นด้านกายภาพ จิตใจ หรือสภาพแวดล้อมในการทำงานอื่นๆ ลักษณะต่างๆ เหล่านี้จะมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจเป็นอย่างมากงานที่มีสภาพแวดล้อมไม่ดีนั้นจะทำให้คนงานท้อแท้ ในที่สุดจะทำให้เบื่อหน่ายในการทำงาน

5) รายได้ หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานตลอดจนการได้รับเงินค่าตอบแทน เงินสวัสดิการต่าง ๆ จากหน่วยงานเพราะเงินเดือนหรือรายได้อื่นเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่จะช่วยธำรงรักษาคณให้อยู่กับองค์การ แต่ไม่มีส่วนช่วยมากนักในการสร้างแรงจูงใจถ้าไม่มีปัจจัยอื่นมาช่วยเสริม เงินเดือนอย่างเดียวไม่ได้ทำให้คนงานทำงานหนักขึ้นแต่ถ้าเงินเดือนน้อยเกินไป หรือเงินเดือนขึ้นน้อยกว่าที่คาดหวังกลับจะทำให้คนงานลดน้อยลง ฉะนั้นการได้รับเงินเดือนหรือเงินรายได้อื่นที่พอเหมาะสมควรกับค่าครองชีพเป็นความต้องการของคนในองค์การ

อย่างไรก็ดี เกี่ยวกับทฤษฎี 2 ปัจจัยนี้ สมยศ นาวิการ (2521: 99-100) ให้ความเห็นว่าปัจจัยค่าจูนไม่ใช่เป็นสิ่งที่จูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเฮิร์เบิร์ต คือ ปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยค่าจูนนั้นจะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ และปัจจัยจูงใจ จะมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำ กล่าวคือปัจจัยค่าจูนย่อมเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ถ้าหากว่าปัจจัยค่าจูนไม่มีอยู่ แต่ถ้าปัจจัยค่าจูนมีอยู่ จะไม่ได้หมายความว่าคนจะมี

ความพอใจในงานที่ทำทั้งนี้ปัจจัยจำเป็นอย่างยิ่งเป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นสาเหตุให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ แต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจให้คนเกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้นข้อสมมติฐานที่สำคัญของเฮอริเบิร์กก็คือ ความพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน (สมยศ นาวิการ; และผุสดี รุมาคม. 2520: 340)

ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)

ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้น กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองจะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ลำดับความต้องการ ได้แก่

1. ความต้องการของร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น
2. ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or safety needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกาย
3. ความต้องการการยอมรับหรือความผูกพัน (Affiliation or acceptance needs) เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคมจะต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น
4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) เป็นความพึงพอใจในอำนาจ ความเป็นที่นับถือ และความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for self – actualization) เป็นความต้องการในระดับสูงสุด เพื่อที่จะมีศักยภาพ และบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

เป็นทฤษฎีความต้องการที่มีพื้นฐานจากลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์โดยได้เสนอแนวคิดใหม่ว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ ที่ลักษณะคล้ายคลึงกับแนวคิดของมาสโลว์แต่มีข้อแตกต่างอยู่ คือ เขาเสนอว่าความต้องการของมนุษย์อาจถูกจับกลุ่มได้ 3 กลุ่ม ด้วยกัน คือ

1. ความต้องการยังชีวิต (Existence Needs) ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ และทางวัตถุ
2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness) เป็นความปรารถนาจะมีสัมพันธภาพบางประการกับคนซึ่งมีความสำคัญต่อผู้ต้องการ เช่น หัวหน้างาน เพื่อนฝูง ฯลฯ
3. ความต้องการเติบโต (Growth Needs) เป็นความต้องการที่จะสร้างสรรค์ ที่จะก่อผลอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ใช้ความสามารถของตนให้เต็มกำลังสมรรถนะ และให้มีการพัฒนาตนเองต่อเนื่องไป

แนวความคิดว่าด้วยความต้องการดังกล่าวนี้มีลักษณะแตกต่างจากแนวคิดเรื่องลำดับขั้นความต้องการ 2 ประการ คือ ไม่อ้างว่าความต้องการใดจะต้องได้รับการบำบัดก่อนอะไร ประการที่

2 คือ แม้มีการบำบัดความต้องการอย่างหนึ่งแล้วก็ตาม ความต้องการอย่างนั้นก็คงเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญอยู่ต่อไป

4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคล

มณีวรรณ จัตรอุทัย (2539) ได้ศึกษาถึงความแตกต่างด้านลักษณะชีวภาพที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ อายุ เพศ และสถานภาพสมรส

1. อายุ (Age) มีการวิจัยได้ศึกษาว่า เมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้นมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานลดลงหรือไม่ ซึ่งได้ผลสรุปว่า อายุที่เพิ่มขึ้นไม่ได้ทำให้คุณภาพงานด้อยลง แต่พบว่าอัตราการลา หรือลางานอย่างไม่มีเหตุผลต่น้อยลงในกลุ่มผู้สูงอายุ เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ทำงานที่อายุน้อยกว่า

2. เพศ (Sex) เพศไม่ได้สร้างให้เกิดความแตกต่างในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการทักษะ การคิดวิเคราะห์ การจูงใจ การเข้าสังคม ภาวะผู้นำ หรือการเรียนรู้ แต่ในเรื่องของการขาดงานพบว่า ผู้หญิงมีการขาดงานมากกว่าผู้ชาย ซึ่งอาจเกี่ยวเนื่องจากค่านิยมที่ทำให้ผู้หญิงต้องดูแลครอบครัว ดังนั้น เมื่อมีเหตุจำเป็นเกี่ยวกับครอบครัว ฝ่ายหญิงจึงต้องเป็นฝ่ายลางานไปจัดการมากกว่าผู้ชาย

3. สถานภาพการสมรส (Marital Status) การศึกษาพบว่า ผู้สมรสแล้วจะไม่ค่อยมีการขาดงานหรือย้ายงาน ซึ่งอาจเป็นเพราะต้องการความมั่นคงในการสร้างครอบครัวมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการศึกษายังพบว่า จำนวนบุตรมีผลกระทบท่อการลางานของพนักงานสตรีมากขึ้น

กรรณิการ์ เหมือนประเสริฐ (2548: 10) ได้กล่าวว่า ในหน่วยงานองค์กรต่างๆ จะประกอบไปด้วยบุคลากรในระดับต่างๆ เป็นจำนวนมาก บุคคลแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกแตกต่างกันนี้ มีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ ซึ่งได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร ลักษณะพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล จะเป็น ดังนี้

1. อายุกับการทำงาน (Age and Job Performance) เป็นที่ยอมรับกันว่าผลงานของบุคคลจะลดน้อยลงในขณะที่อายุเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตามบุคคลที่มีอายุมากจะถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูง และสามารถปฏิบัติหน้าที่การทำงานที่จะก่อให้เกิดผลผลิตสูงได้ นอกจากนี้จะเห็นได้ว่า คน ที่อายุมากจะไม่ลาออกจากงานหรือย้ายงาน แต่จะทำงานที่เดิม ทั้งนี้เพราะโอกาสในการเปลี่ยนงานมี น้อย ประกอบกับช่วงเวลาในการทำงานนานจะมีผลทำให้ได้รับค่าตอบแทนมากขึ้น ตลอดจน สวัสดิการต่างๆ ก็จะได้เพิ่มขึ้นด้วย รวมทั้งพนักงานที่มีอายุมากขึ้นจะปฏิบัติหน้าที่การทำงานอย่าง สม่าเสมอ ขาดงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย

2. เพศกับการทำงาน (Gender and Job Performance) จากการศึกษาโดยทั่วไปเรื่องความสามารถเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในการทำงาน แรงจูงใจ การปรับตัวทางสังคม ความสามารถในการเรียนรู้ ระหว่างเพศชายและเพศหญิงไม่มีความแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามในการศึกษา

ของ นักจิตวิทยาพบว่า เพศหญิงจะมีลักษณะคล้ายตามมากกว่าเพศชาย และเพศชายจะมีความคิดเชิงรุก ความคิดก้าวไกล และมีความคาดหวังในความสำเร็จมากกว่าเพศหญิง แต่จะไม่มี ความแตกต่างในเรื่องผลงาน และในเรื่องความพึงพอใจในงาน

3. สถานภาพสมรสกับการทำงาน (Marital Status and Job Performance) พบว่า พนักงานที่สมรสแล้วจะขาดงาน และมีอัตราการลาออกจากงานน้อยกว่าผู้ที่ เป็นโสด นอกจากนี้ยังมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ที่ เป็นโสด ตลอดจนมีความรับผิดชอบ เห็นคุณค่าของงาน และมีความ สม่่าเสมอในการทำงานด้วย

4. ความอาวุโสในการทำงานกับการทำงาน (Tenure and Job Performance) ผู้อาวุโสใน การทำงานจะมีผลงานสูงกว่าบรรดาพนักงานใหม่ และมีความพึงพอใจในงานสูงกว่า

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538: 41-42) กล่าวว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ หมายถึงคุณสมบัติทางกายภาพ สังคม เศรษฐกิจและภูมิศาสตร์ที่รวมกันเป็นบุคคล เช่น อายุ เพศ ขนาดครอบครัว สถานภาพครอบครัว รายได้ อาชีพ การศึกษา เหล่านี้เป็นเกณฑ์ที่นิยมใช้ในการ แบ่งส่วนตลาด ลักษณะประชากรศาสตร์เป็นลักษณะที่สำคัญและสถิติที่วัดได้ของประชากรที่ช่วย กำหนดตลาดเป้าหมาย รวมทั้ง ง่ายต่อการวัดมากกว่าตัวแปรอื่น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550: 260-265) กล่าว ว่า ภูมิหลังเฉพาะบุคคล (Personal background) หรือ ลักษณะชีวประวัติของแต่ละบุคคล (Biographical characteristics) เป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส และความมีอาวุโสในงาน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล ดังนี้

1. อายุกับการทำงาน (Age and job performance) เป็นที่ยอมรับกันว่าผลงานของบุคคลจะลด น้อยลงในขณะที่มีอายุเพิ่มขึ้น สำหรับบุคคลที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไปนั้น ถือว่า มีประสบการณ์ในการ ทำงานสูงและสามารถจะปฏิบัติหน้าที่การทำงานที่ก่อให้เกิดผลผลิต (Productivity) สูงได้ พนักงานใน องค์การไม่จำเป็นต้องเกษียณอายุการทำงานเมื่ออายุ 60 ปี จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีอายุ มากขึ้นจะไม่อยากลาออกหรือย้ายงาน ทั้งนี้ เนื่องจากการมีระยะเวลาในการทำงานนานจะมีผลทำ ให้ได้รับค่าตอบแทนหรือค่าจ้างมากขึ้นและมีสิทธิ์ในการลาพักผ่อนได้มากขึ้น ตลอดจนมีสิทธิ์ใน สวัสดิการต่างๆที่พึงมีได้เพิ่มขึ้นด้วย

พนักงานที่มีอายุมากขึ้นจำนวนมาก จะปฏิบัติหน้าที่การทำงานอย่างสม่ำเสมอ หรือ ไม่ หลีกเลียงงาน มีจริยธรรมในการปฏิบัติงานสูง มีประสบการณ์ การทำงานจะเน้นคุณภาพ แต่ก็จะ ขาดความยืดหยุ่นและจะต่อต้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งในปัจจุบันองค์การจำเป็นต้องเผชิญกับการ เปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินงานขององค์การ ทำให้องค์การต้องแสวงหาพนักงานที่สามารถปรับตัวได้ดี และเป็นคนที่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นในยุคที่องค์การมีการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้คนงานที่มีอายุมากต้องออกจากงาน

2. เพศกับการทำงาน (Gender and job performance) จากการศึกษาพบว่า ไม่มีความ แตกต่างกันหรือมีความแตกต่างกันน้อยมากระหว่างเพศหญิงกับเพศชายในเรื่องความสามารถ เกี่ยวกับการแก้ปัญหาในการทำงาน ทักษะในการคิดวิเคราะห์ แรงกระตุ้นเพื่อต่อสู้เมื่อมีการแข่งขัน

แรงจูงใจ การปรับตัวทางสังคม ความสามารถในการเรียนรู้ และความพึงพอใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของนักจิตวิทยาพบว่า เพศหญิงจะมีลักษณะคล้ายตามมากกว่าเพศชาย และเพศชายจะมีความคิดเชิงรุกตลอดจนมีความคาดหวังในความสำเร็จมากกว่าเพศหญิง

นอกจากนี้จากการศึกษายังพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างเพศหญิงและเพศชายในเรื่องของการขาดงานและการออกจากงาน แต่เพศหญิงจะต้องการการทำงานที่มีตารางการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible work schedules) และพอใจที่จะทำงานแบบบางเวลา (Part-time) มากกว่าเต็มเวลา (Full-time) ในกรณีที่มิบุตรในวัยก่อนเข้าเรียน

3. สภาพสมรสกับการทำงาน (Marital status and job performance) จากการศึกษายังไม่สามารถสรุปได้แน่นอนว่า สถานภาพการสมรสมีผลต่อการทำงานอย่างไร แต่ก็มีผลการวิจัยบางส่วนพบว่า พนักงานที่สมรสแล้วจะขาดงาน และมีอัตราการออกจากงาน (Turnover) น้อยกว่าผู้ที่เป็นโสด นอกจากนี้ ยังมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ที่เป็นโสด ตลอดจนมีความรับผิดชอบ เห็นคุณค่าของงาน และมีความสม่ำเสมอในการทำงานด้วย

4. ความมีอาวุโสกับการทำงาน (Tenure and job performance) จากการศึกษาพบว่า ผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรมานานหรือผู้ที่มีอาวุโสในการทำงานจะมีผลงานสูงกว่าพนักงานใหม่ และมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าด้วย รวมถึงจะมีอัตราการขาดงานน้อยและลาออกจากงานน้อย ซึ่งความเป็นผู้อาวุโสในการทำงานจะบ่งชี้ถึงผลงานได้เป็นอย่างดี

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในต่างประเทศและในประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศ

เชมเมอร์ และคณะ (ชีวาร์ตน์ ดิยะวงศ์. 2529: 22; อ้างอิงจาก Chamers; et al. 1966: 301-314) ได้วิจัยพบว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งงานทั้งที่มีแบบแผนและไม่มีแบบแผนได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้างานแบบมุ่งสัมพันธ์ แต่ในการทำงานประเภทที่มีการต้อรอง กลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งงาน ส่วนการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม กลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์บรรยายกาศดีกว่าในกลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งงาน

สรีวาสา และคนอื่นๆ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535: 144-145; อ้างอิงจาก Srivastvar; & Others. 1977: 16) ได้สรุปสิ่งที่พบจากผลงานวิจัยความพึงพอใจในการทำงานมี 5 ประการ คือ

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการขาดงานและเปลี่ยนงาน
2. ความอิสระของงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน
3. รูปแบบผู้บังคับบัญชาที่เป็นประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน แต่อาจจะสัมพันธ์ได้ทั้งทางบวกและทางลบกับการปฏิบัติงาน
4. รูปแบบของผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน

5. บรรยากาศขององค์กรสะท้อนให้เห็นถึงการสนับสนุนการติดต่อการประสานสัมพันธ์กับอย่างเปิดเผย การมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และส่วนมากก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานด้วย

ทรุสท์ (บุญส่ง เตนเทศ. 2542: 41; อ้างอิงจาก Truitt. 1975) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลงานของโรงเรียนมัธยมในรัฐคาร์โรไลนาเหนือ โดยศึกษาจากครูในโรงเรียน 21 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำและแบบวัดผลของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า

1. ตามทัศนะของครู ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน สูงกว่า ครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์
2. พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลงานของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05
3. ผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน

งานวิจัยในประเทศ

ศรีสกุล สังข์ศรี (2541: บทคัดย่อ) ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา: กรณีศึกษาการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ โดยผลการศึกษาพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในงานมากที่สุด เมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำด้านสนความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาและมีความพึงพอใจรองลงมา เมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำในด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับ และผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจะมีลักษณะผู้นำด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารระดับต้น แต่ผู้บริหารทั้งสองระดับมีลักษณะผู้นำด้านสนความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน จากผลการศึกษาจึงสรุปได้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในงานมากที่สุดและผู้บริหารทั้งสองระดับมีลักษณะผู้นำด้านสนความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

รติกร เวชชะ (2541: บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบภาวะผู้นำ: กรณีศึกษากรมการศึกษาภายใน กระทรวงพาณิชย์ ผลการศึกษาพบว่าผู้ใต้ บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง ผู้บังคับบัญชามีแบบภาวะผู้นำเป็นแบบที่มงานมากที่สุด รองลงมา คือ แบบสายกลาง สโมสร ยึดคำสั่ง และแบบปล่อยตามสภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีแบบภาวะผู้นำแบบที่มงานมากที่สุด รองลงมา คือ แบบเดินสายกลาง แบบสโมสร แบบยึดคำสั่ง และแบบปล่อยตามสภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานต่อแบบภาวะผู้นำ โดยพึงพอใจในงานแบบที่มงานมากที่สุด รองลงมา คือ แบบสโมสร แบบเดินสาย

กลาง แบบยึดคำสั่ง และแบบปล่อยตามสบาย จากผลการศึกษาจึงสรุปได้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในงานระดับปานกลางและผู้บังคับบัญชามีแบบภาวะผู้นำเป็นแบบที่งานมากที่สุด

วรารณา สิริอุพารวงศ์ (2549: บทคัดย่อ) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำบริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด. ผลการวิจัย พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์และมีความคิดเห็นด้านคุณลักษณะและทักษะของผู้นำ โดยรวม อยู่ในระดับดี ด้านทักษะผู้นำ อยู่ในระดับดีมากและด้านคุณลักษณะผู้นำ อยู่ในระดับดี และพนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมต่อภาวะผู้นำ อยู่ในระดับพอใจ ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำ อยู่ในระดับพอใจมาก ส่วนด้านการตัดสินใจ ด้านการควบคุมและด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับพอใจ

มยุรี รังสีสมบัติศิริ (2530: บทคัดย่อ) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงานกรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยผลการศึกษาพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจผู้นำแบบปรึกษาหารือและมีส่วนร่วมสูงกว่าผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ และลักษณะพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การศึกษาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่ามีความต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด จากผลการศึกษาจึงสรุปได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจผู้นำแบบปรึกษาหารือและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

พัชรินทร์ ยอดพุง (2529: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ โดยผลการศึกษาพบว่าผู้อำนวยการเขตคนเก่ามีพฤติกรรมกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแบบค่อนข้างมุ่งงานและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในระดับการทำงานค่อนข้างน้อย สำหรับผู้อำนวยการเขตคนปัจจุบันมีพฤติกรรมกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานค่อนข้างมุ่งความสัมพันธ์และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับค่อนข้างมาก จากผลการศึกษาจึงสรุปได้ว่า ความพึงพอใจของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับระดับพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์

นพการณ์ ทานคำ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้างานและความพึงพอใจในการทำงาน กรณีศึกษา ฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) ผลการวิจัยที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า

1. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการแสดงความมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลที่ดีเลิศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านการควบคุมบังคับบัญชา
2. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งเน้นด้านการตลาดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านค่าจ้าง
3. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการค้นหาวิธีการที่ดีกว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานในทุกๆด้าน
4. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านลักษณะของงานที่ทำ

5. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา และด้านลักษณะทางสังคม

6. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ และด้านการควบคุมบังคับบัญชา

โพลเตอร์ (ชูเสถียร ศรศรี 2539: 10; อ้างอิงจาก Porter. n.d.) ได้ทำการศึกษาพบว่าปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานได้แก่

1. ปัจจัยทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า การจัดการ
2. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
3. ลักษณะของงาน ได้แก่ งานที่ต้องทำเป็นประจำ
4. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ตำแหน่ง ครอบครัว บุคลิกภาพ

นเรศ ภูโคกสูง (2541) ทำการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักพหุโยธิน กรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับมาก และมีความพึงพอใจในระดับปานกลางต่อความเป็นตัวของตัวเอง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

เพ็ญพร ลิ้มวงศ์ (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารด้านสินเชื่อและด้านเทคโนโลยี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวัดบุคลิกภาพซึ่งพัฒนาจากแบบวัด Myers-Briggs Type Indicator และแบบวัดความพึงพอใจในการทำงานที่พัฒนาจากแบบวัด Overall Job Satisfactionพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารด้านสินเชื่อและด้านเทคโนโลยี ไม่แตกต่างกันโดยมีรายละเอียด ดังนี้ 1.ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นแบบเปิดเผยของพนักงานธนาคารด้านสินเชื่อและเทคโนโลยี ไม่มีสหสัมพันธ์ในเชิงเส้นตรงกับความพึงพอใจในการทำงาน 2.ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพด้านวิธีการหาข้อมูลแบบใช้ประสบการณ์ตรง ของพนักงานธนาคารด้านสินเชื่อและเทคโนโลยี ไม่มีสหสัมพันธ์ในเชิงเส้นตรงกับความพึงพอใจในการทำงาน 3. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพด้านวิธีการตัดสินใจ แบบใช้ความคิด ของพนักงานธนาคารด้านสินเชื่อมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวก กับความพึงพอใจในการทำงาน แต่สำหรับพนักงานธนาคารด้านเทคโนโลยี ลักษณะบุคลิกภาพด้านวิธีการตัดสินใจแบบใช้ความคิด ไม่มีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความพึงพอใจในการทำงาน 4. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพด้าน แนวทางการปฏิบัติตัวแบบมีแบบแผนของทั้งพนักงานธนาคารด้านสินเชื่อและเทคโนโลยี มีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวก กับความพึงพอใจในการทำงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในกรุงเทพมหานคร” ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

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

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร(Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์สำนักงานใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง(Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์สำนักงานใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดตัวอย่างโดยอาศัยสูตรในการคำนวณของ ยามาเน่ แบบไม่ทราบจำนวนประชากร (ณัฐกานต์ พันธุ์เจริญ. 2547: 4; อ้างอิงจาก Yamane. 1967: 5919) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยยอมรับให้มีค่าความแปรปรวนเท่ากับ 5% ดังนี้

$$n = \frac{Z^2}{4E^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

Z แทน ค่ามาตรฐานของระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.96

E แทน ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้น 5% ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2}{4(0.05)^2}$$

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{3.8416}{4(0.0025)} \\
 n &= \frac{3.8416}{0.010} \\
 n &= 384.16 \approx 385
 \end{aligned}$$

สูตรการคำนวณ $n = \frac{Z^2}{4E^2}$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

Z = ค่ามาตรฐานของระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.96

E แทน ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้น 5% ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.05

ดังนั้น จะได้ขนาดตัวอย่าง

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{(1.96)^2}{4(0.05)^2} \\
 n &= \frac{3.8416}{4(0.0025)} \\
 n &= \frac{3.8416}{0.010} \\
 n &= 384.16 \approx 385
 \end{aligned}$$

จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 385 คน เพื่อป้องกันแบบสอบถามที่เกิดความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของงานวิจัย ดังนั้น จึงทำการเก็บตัวอย่างเพิ่มอีกประมาณ 4.4 % เท่ากับ 17 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ทั้งสิ้น 402 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยมีขั้นตอนการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Sample Random Sampling) โดยวิธีจับฉลาก เพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานธนาคารพาณิชย์ในกรุงเทพมหานครทั้งหมด 14 ธนาคาร (ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2555, กุมภาพันธ์: ออนไลน์) คือ

1. ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
2. ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
3. ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
4. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)
5. ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
6. ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)
7. ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)
8. ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)
9. ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)
10. ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน)
11. ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)
12. ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)
13. ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ (ไทย) จำกัด (มหาชน)
14. ธนาคารไอซีบีซี (ไทย) จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยทำการสุ่มจับฉลากจำนวน 6 ธนาคารจาก 14 ธนาคาร ได้ดังนี้ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างแบบกำหนดโควตา (Quota Sampling) คำนวณจากขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 402 คน และจากการเลือกธนาคารจำนวน 4 ธนาคารจาก 14 ธนาคารพาณิชย์ทั้งหมด ทำให้ได้ธนาคารละ 67 คน ดังนั้นแต่ละธนาคารจะมีกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ขนาดของตัวอย่างในแต่ละธนาคาร} &= \frac{\text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด}}{\text{จำนวนธนาคารที่จับสลากได้}} \\ &= \frac{402}{6} = 66.67 \approx 67 \text{ คน} \end{aligned}$$

ตารางแสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจากการสุ่มแบบกำหนดโควตา

ธนาคาร	จำนวนตัวอย่าง
ธนาคาร A	67
ธนาคาร B	67
ธนาคาร C	67
ธนาคาร D	67
ธนาคาร E	67
ธนาคาร F	67
รวม	402

ขั้นตอนที่ 3 ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างโดยวิธีตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานประจำที่ปฏิบัติงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์สำนักงานใหญ่ในกรุงเทพมหานคร

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์เป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ(Checklist) โดยครอบคลุมข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงาน

ข้อที่ 1 เพศ เป็นการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

1.1.1 ชาย

1.1.2 หญิง

ข้อที่ 2 อายุ ใช้การวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

1.2.1 21 - 27 ปี

1.2.2 28 - 34 ปี

1.2.3 35 - 41 ปี

1.2.4 42 - 48 ปี

1.2.5 49 ปีขึ้นไป

ข้อที่ 3 ระดับการศึกษา ใช้การวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

- 1.3.1 มัธยมศึกษา/ปวช.
- 1.3.2 อนุปริญญา/ปวส.
- 1.3.3ปริญญาตรี
- 1.3.4 สูงกว่าปริญญาตรี

ข้อที่ 4 ระดับเงินเดือน ใช้การวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

- 1.4.1 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท
- 1.4.2 15,001 – 30,000 บาท
- 1.4.3 30,001 – 45,000 บาท
- 1.4.4 45,001 – 60,000 บาท
- 1.4.5 60,001 บาทขึ้นไป

ข้อที่ 5 ตำแหน่ง ใช้การวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

- 1.5.1 เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร
- 1.5.2 เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ

ข้อที่ 6 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ใช้การวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

- 1.6.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี
- 1.6.2 2 – 5 ปี
- 1.6.3 6-9 ปีขึ้นไป
- 1.6.4 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ จำนวน 10 ข้อ โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก จำนวน 5 ข้อ และพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก จำนวน 5 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถเลือกได้เพียงคำตอบเดียว แบ่งความถี่ของของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเป็น 5 ระดับ มีเกณฑ์ในการให้คะแนนเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) ซึ่งแต่ละข้อคำถามกำหนดให้เลือกเพียง 1 ใน 5 ระดับ โดยกำหนดระดับคะแนนขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อความ ดังต่อไปนี้

ระดับคะแนน		ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก
5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

และได้แบ่งระดับของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเป็น 5 ระดับดังนี้ โดยใช้หลักการแบ่งช่วงการแปลผลตามหลักของการแบ่งอันตรภาคชั้น (Class Interval) โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2544:29)

$$\text{สูตรการคำนวณ} \quad I = \frac{R}{k}$$

$$I = \frac{5-1}{5}$$

$$I = 0.8$$

เมื่อ I = ค่าความกว้างของชั้น , R = พิสัย , k = จำนวนชั้น

ซึ่งสามารถแปลความหมายระดับคะแนนของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก ดังนี้
 คะแนนเฉลี่ย 4.21–5.00 หมายถึง แสดงออกในระดับมากที่สุด
 คะแนนเฉลี่ย 3.41–4.20 หมายถึง แสดงออกในระดับมาก
 คะแนนเฉลี่ย 2.61–3.40 หมายถึง แสดงออกในระดับปานกลาง
 คะแนนเฉลี่ย 1.81–2.60 หมายถึง แสดงออกในระดับน้อย
 คะแนนเฉลี่ย 1.00–1.80 หมายถึง แสดงออกในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร 17 ข้อ โดยใช้คำถามปลายปิด(Close-Ended Response Question) โดยเป็นแบบสอบถามที่ใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale ของ Likert (Method of Summated Rating the Likert Scale) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ 2541: 166) โดยให้ผู้ตอบคำถามเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว เป็นคำถามเชิงบวกโดยกำหนดเกณฑ์

การให้คะแนน 1 ถึง 5 แทนระดับความคิดเห็นดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

และได้แบ่งระดับของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเป็น 5 ระดับดังนี้ โดยใช้หลักการแบ่งช่วงการแปลผลตามหลักของการแบ่งอันตรภาคชั้น (Class Interval) โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2544:29)

สูตรการคำนวณ
$$I = \frac{R}{k}$$

$$I = \frac{5-1}{5}$$

$$I = 0.8$$

เมื่อ I = ค่าความกว้างของชั้น , R = พิสัย , k = จำนวนชั้น

จากการพิจารณาเกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย สามารถแบ่งระดับความคิดเห็นด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร เป็นดังนี้

- 4.21 - 5.00 หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารในระดับดีมาก
- 3.41 - 4.20 หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารในระดับดี
- 2.61 - 3.40 หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารในระดับปานกลาง
- 1.81 - 2.60 หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารในระดับแย่มาก
- 1.00 - 1.80 หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารในระดับที่แย่มาก

ตอนที่ 4 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา 14 ข้อ โดยใช้คำถามปลายปิด(Close-Ended Response Question) โดยเป็นแบบสอบถามที่ใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale ของ Likert (Method of Summated Rating the Likert Scale)โดยมีคำตอบให้เลือก 5 ตัวเลือก คือ มีความรู้สึกน้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด และใช้มาตรวัดข้อมูลแบบอันตรภาคชั้น (Interval scale) โดยแบ่งการให้คะแนนระดับความพึงพอใจต่างๆ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน	ระดับความรู้สึก
5	หมายถึง มากที่สุด
4	หมายถึง มาก
3	หมายถึง ปานกลาง
2	หมายถึง น้อย
1	หมายถึง น้อยที่สุด

และได้แบ่งระดับของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเป็น 5 ระดับดังนี้ โดยใช้หลักการแบ่งช่วงการแปลผลตามหลักของการแบ่งอันตรภาคชั้น (Class Interval) โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วาณิชยัตินาน.2544:29)

จากการพิจารณาเกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย สามารถแบ่งระดับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นดังนี้

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

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามชัดเจนและครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ทำการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำไปทดลองใช้ (Try - Out) และได้นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient Alpha) ของ Cronbach's

ตารางค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	
ภาวะผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก	0.7478
ภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์หรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก	0.9093
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร	
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป	0.9342
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน	0.9407
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	0.8534

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการประกอบการวิจัย ในเรื่องนี้ใช้ข้อมูลจำแนกตามแหล่งที่มา 2 ส่วน คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์สำนักงานใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ภายหลังจากเก็บแบบสอบถามแล้วเสร็จ ทั้งนี้ระยะเวลาในการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามประมาณ 2 สัปดาห์

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นการค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสาร วารสารที่สามารถอ้างอิงได้ ผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อประกอบการสร้างแบบสอบถาม

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

หลังจากที่ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของแบบสอบถามแล้ว จึงได้นำข้อมูลดังกล่าวป้อนลงโปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Science) เพื่อประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและสรุปผลที่ได้จากการสำรวจ โดยใช้การวิเคราะห์สถิติดังนี้

1. การวิเคราะห์โดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยใช้ตารางแสดงค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และอายุงาน โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้ตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Alpha Cronbach Coefficient) ซึ่งค่าที่ได้ควรเข้าใกล้ 1 (Cronbach, 1974, pp.297-334) ซึ่งหากวัดค่าความเชื่อมั่นมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.6 (Malhotra, 1999, p.282) ตัวแปรดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ เมื่อได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในระดับที่เชื่อมั่นได้แล้วจึงจะนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง

3. การวิเคราะห์โดยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) ใช้ในการทดสอบสมมติฐานเพื่ออ้างอิงผลการศึกษที่ได้จากการศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง ไปยังประชากรของการศึกษา โดยมีสถิติเชิงอนุมานที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานการวิจัย: ผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่ต่างเพศกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

- ตัวแปรอิสระ คือ เพศ
 - ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อภาวะผู้นำ
- สถิติที่ใช้ทดสอบ การวิเคราะห์ t-test

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่ต่างอายุกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

- ตัวแปรอิสระ คือ อายุ
- ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อภาวะผู้นำ

สถิติที่ใช้ทดสอบ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance = ANOVA)

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่ต่างระดับการศึกษากันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

- ตัวแปรอิสระ คือ ระดับการศึกษา
- ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อภาวะผู้นำ

สถิติที่ใช้ทดสอบ การวิเคราะห์ t-test

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 ผู้ได้บังคับบัญชาที่ระดับเงินเดือนต่างกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

- ตัวแปรอิสระ คือ ระดับเงินเดือน
- ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อภาวะผู้นำ

สถิติที่ใช้ทดสอบ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance = ANOVA)

สมมติฐานการวิจัยที่ 5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่ต่างตำแหน่งกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

- ตัวแปรอิสระ คือ ตำแหน่งงาน
- ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อภาวะผู้นำ

สถิติที่ใช้ทดสอบ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance = ANOVA)

สมมติฐานการวิจัยที่ 6 ผู้ได้บังคับบัญชาที่ต่างอายุงานกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

- ตัวแปรอิสระ คือ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อภาวะผู้นำ

สถิติที่ใช้ทดสอบ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance = ANOVA)

สมมติฐานการวิจัยที่ 7 ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

- ตัวแปรอิสระ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก
- ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สถิติที่ใช้ทดสอบ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple regression)

สมมติฐานการวิจัยที่ 8 ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อ ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

- ตัวแปรอิสระ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก
- ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สถิติที่ใช้ทดสอบ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple regression)

สมมติฐานการวิจัยที่ 9 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

- ตัวแปรอิสระ คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้บริหาร
- ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สถิติที่ใช้ทดสอบ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple regression)

สมมติฐานการวิจัยที่ 10 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

- ตัวแปรอิสระ คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้บริหาร
- ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สถิติที่ใช้ทดสอบ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple regression)

5.สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 การหาค่าสถิติร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลต่างๆ โดยใช้แบบสอบถามส่วนที่ 1 โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด.2538:101)

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ P แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
 f แทน ความถี่ของคะแนน
 n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 การหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลด้านต่างๆ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2542: 255) โดยใช้ในแบบสอบถามส่วนที่ 2

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

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

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

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

เมื่อ S แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง
 $(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
 $\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
 n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

2.1 การทดสอบค่า t-test ใช้ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระกัน ใช้ทดสอบลักษณะทางประชากรศาสตร์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2542: 360) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

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

$$df = \frac{\left(\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right)^2}{\frac{\left(\frac{S_1^2}{n_1} \right)}{n_{1-1}} + \frac{\left(\frac{S_2^2}{n_2} \right)}{n_{2-1}}}$$

เมื่อ X_1, X_2 แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2

S_p^2 แทน ความแปรปรวน

S_1^2, S_2^2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2

n_1, n_2 แทน จำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และตัวอย่างกลุ่มที่ 2

2.2 การทดสอบสมมติฐานทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่มโดยใช้ F-Test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance:F-test (กัลยา วาณิชยบัญชา. 2544: 333) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ตาราง 5 ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างประชากร	$k - 1$	$SS_{(B)} = \sum_{i=1}^k \frac{T_i^2}{n_i} - \frac{T^2}{n}$	$MS_{(B)} = \frac{SS_{(B)}}{k-1}$	$\frac{MS_{(B)}}{MS_{(w)}}$
ภายในประชากร	$n - k$	$SS_{(w)} = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^n X_{ij}^2 - \sum_{i=1}^k \frac{T_i^2}{n_i}$	$MS_{(w)} = \frac{SS_{(w)}}{n-k}$	
รวม	$n - 1$	$SS_{(T)} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{n_i} X_{ij}^2 - \frac{T^2}{n}$		

เมื่อ	k	แทน	จำนวนประชากรที่นำมาทดสอบสมมติฐาน
	n	แทน	จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้นที่เลือกมาจากประชากรทุกประชากร
SS (B)		แทน	ผลรวมกำลังสองระหว่างประชากร (Between Sum of Square)
k - 1		แทน	องศาแห่งความเป็นอิสระระหว่างประชากร (Between Degree of Freedom)
SS (W)		แทน	ผลรวมกำลังสองภายในประชากร (Within Sum of Square)
n - k		แทน	องศาแห่งความเป็นอิสระของภายในประชากร (Within Degree of Freedom)
MS (B)		แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square Between Groups)
MS (W)		แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square Within Groups)
F		แทน	ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤติจากการแจกแจง แบบ F เพื่อทราบนัยสำคัญ

กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้สูตรตามวิธี Least Significant Difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544: 333)

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

เมื่อ $n_i \neq n_j$

$$r = n - k$$

LSD แทน ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับประชากรกลุ่มที่ i และ j

MSE แทน ค่า Mean Square Error จากตารางวิเคราะห์ความแปรปรวน

K แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

n แทน จำนวนของตัวอย่างทั้งหมด

α แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 การทดสอบสมมติฐานในความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) โดยดูค่าความแปรปรวนจากตาราง Homogeneity of Variances และจะใช้สถิติวิเคราะห์จากค่า ANOVA(F) หรือ ค่า Brown-Forsythe(B)

สูตรการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ANOVA (F) (กัลยา วาณิชยบัญชา, 2543: 312-313) สามารถเขียนได้ดังนี้

$$F = \frac{MS_B}{MS_w}$$

เมื่อ F แทน ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม
 MS_B แทน ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean square between-groups)
 MS_w แทน ความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean square within-group)

โดยค่า df หรือ ชั้นแห่งความเป็นอิสระระหว่างกลุ่มเท่ากับ $(k-1)$ และภายในกลุ่มเท่ากับ $(n-k)$

2.4 สถิติความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression) ใช้ทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรมากกว่า 2 ตัวแปร

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + e$$

เมื่อ X แทน ตัวแปรตาม
 Y แทน ตัวแปรต้น
 β_0 แทน ส่วนตัดแกน Y เมื่อกำหนดให้ $X_1 = X_2 = \dots = X_k$

$\beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k$ เป็นสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงส่วน (Partial Regression Coefficient) โดยที่ β_1 เป็นค่าที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม Y เมื่อตัวแปรอิสระ X_1 เปลี่ยนไป 1 หน่วย โดยที่ตัวแปรอิสระ X ตัวอื่น ๆ มีค่าคงที่ เช่น X_1 เปลี่ยนไป 1 หน่วย ค่า Y จะเปลี่ยนไป β_1 หน่วย โดยที่ $X_1, X_2, \dots, X_k$

เงื่อนไขของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณจะเหมือนกับเงื่อนไขของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย โดยที่สมการความถดถอยเชิงพหุคูณเป็น

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k + e$$

เงื่อนไขมีดังนี้

1. ความคลาดเคลื่อน e เป็นตัวแปรที่มีการแจกแจงปกติ
2. ค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนเป็นศูนย์ นั่นคือ $E(e) = 0$
3. ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$
4. e_i และ e_j เป็นอิสระต่อกัน ; $i \neq j$ นั่นคือ covariance $(e_i, e_j) = 0$ โดยมีเงื่อนไขที่เพิ่มจาก

การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นอย่างง่ายอีก 1 เงื่อนไข คือ ตัวแปรอิสระ X_i และ X_j ต้องเป็นอิสระกัน



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษา “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้ ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 402 คน และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปล ความหมายการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน จำนวนพนักงาน
$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)
MS	แทน ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean Squares)
df	แทน ชั้นของความอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
t	แทน ค่าที่ใช้พิจารณา t-Distribution
F	แทน ค่าที่ใช้พิจารณา F-Distribution
Prob.,p	แทน ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
B	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized)
β	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (Standardized)
Adjusted R^2	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจของสถิติวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ
Y_1	แทน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์
X_1	แทน ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน
X_2	แทน ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์
X_3	แทน บุคลิกภาพของผู้บริหารด้านบุคลิกภาพทั่วไป
X_4	แทน บุคลิกภาพของผู้บริหารด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน
Sig	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบใช้ในการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน
*	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
H_0	แทน สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H_1	แทน สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบายโดยเรียงลำดับหัวข้อเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลบุคลิกภาพของผู้บริหารบุคลิกภาพของผู้บริหาร

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยด้านเพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยด้านอายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

สมมติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยด้านระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

สมมติฐานข้อที่ 4 ปัจจัยด้านสถานภาพมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

สมมติฐานข้อที่ 5 ปัจจัยด้านอายุการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

สมมติฐานข้อที่ 6 ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

สมมติฐานข้อที่ 7 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลักมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

สมมติฐานข้อที่ 8 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

สมมติฐานข้อที่ 9 ด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

สมมติฐานข้อที่ 10 ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เป็นพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน ตำแหน่ง และระยะเวลาในการทำงานโดยแจกแจงจำนวน และร้อยละ ดังนี้

ตาราง 1 จำนวน และร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	141	35.1
หญิง	261	64.9
รวม	402	100.0
2. อายุ		
21 – 27 ปี	64	16.7
28 - 34 ปี	147	36.6
35 - 41 ปี	57	14.2
42 – 48 ปี	60	14.9
49 ปีขึ้นไป	71	17.7
รวม	402	100.0
3. ระดับการศึกษา *		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย / ปวช.	0	0.0
อนุปริญญา / ปวส.	0	0.0
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	326	81.1
สูงกว่าปริญญาตรี	76	18.9
รวม	402	100.0
4. ระดับเงินเดือน *		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท	35	8.7
15,001 – 30,000 บาท	199	49.5
30,001 – 45,000 บาท	124	30.8
45,001 – 60,000 บาท	38	9.5
60,0001 บาทขึ้นไป	6	1.5
รวม	402	100.0

ตาราง 1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ตาราง 6 (ต่อ)		
5. ตำแหน่ง		
เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร	38	9.5
เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ	364	90.5
รวม	402	100.0
6. ระยะเวลาในการทำงาน *		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี	136	33.8
2 – 5 ปี	85	21.1
6 – 9 ปี	172	42.8
10 ปีขึ้นไป	9	2.2
รวม	402	100.0

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ จำนวน 402 คน จำแนกตามตัวแปรได้ ดังนี้

1. เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิงมีจำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 64.9 และเพศชายมีจำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 35.1

2. อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 28 - 34 ปี รองลงมา คือ อายุระหว่าง 49 ปีขึ้นไป, อายุระหว่าง 21 - 27 ปี อายุระหว่าง 42 - 48 ปี และอายุระหว่าง 35 - 41 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.3, 17.7, 16.7, 14.9 และ 14.2 ตามลำดับ

3. ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า รองลงมา คือ สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 81.1 และ 18.9 ตามลำดับ

4. ระดับเงินเดือน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับเงินเดือน 15,001 – 30,000 บาท รองลงมาคือ ระดับเงินเดือน 30,001 – 45,000 บาท ระดับเงินเดือน 45,001 – 60,000 บาท ระดับเงินเดือน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท และระดับเงินเดือน 60,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 49.5, 30.8, 9.5, 8.7 และ 1.5 ตามลำดับ

5. ตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จำนวน 364 คน คิดเป็นร้อยละ 90.5 รองลงมาตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5

6. ระยะเวลาในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การทำงาน 6 – 9 ปีรองลงมา คือต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี, 2 – 5 ปี และ 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 42.8, 33.8, 21.1 และ 2.2 ตามลำดับ

เนื่องจากมีอันตรายภาคชั้นของข้อมูลด้านระดับการศึกษา, ระดับเงินเดือน และระยะเวลาในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามมีความถี่น้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่มใหม่เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

ตาราง 2 จำนวน และร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (จัดกลุ่มใหม่)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา *		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	326	81.1
สูงกว่าปริญญาตรี	76	18.9
รวม	402	100.0
4. ระดับเงินเดือน *		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท	35	8.7
15,001 – 30,000 บาท	199	49.5
30,001 – 45,000 บาท	124	30.8
45,001 บาทขึ้นไป	44	11.0
รวม	402	100.0
6. ระยะเวลาในการทำงาน *		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี	136	33.8
2 – 5 ปี	85	21.2
6 ปีขึ้นไป	181	45.0
รวม	402	100.0

3. ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า รองลงมา คือ สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 81.1 และ 18.9 ตามลำดับ

4. ระดับเงินเดือน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับเงินเดือน 15,001 – 30,000 บาท รองลงมาคือ ระดับเงินเดือน 30,001 – 45,000 บาท ระดับเงินเดือน 45,001 – 60,000 บาท ระดับเงินเดือน และ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 49.5, 30.8, 11.1 และ 8.7 ตามลำดับ

6. ระยะเวลาในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การทำงาน 6 ปีขึ้นไปรองลงมา คือต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี และ 2 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.0, 33.8, และ 21.2 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามที่ใช้วัดความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร เป็นแบบมาตราวัดของลิเคอร์ท (Likert) จำนวน 10 ข้อ โดยรวมและรายข้อ โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทั้งนี้ภาวะผู้นำ แบ่งออกได้เป็น 2 ด้าน คือ ภาวะผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงงานเป็นหลัก และการมุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก ผลการศึกษามีดังนี้

ตาราง 3 ภาวะผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงงานเป็นหลัก

การมุ่งงานหรือคำนึงถึงงานเป็นหลัก	ระดับการแสดงออก		แปลผล
	ของพฤติกรรม		
	$\bar{X}$	S.D.	
1. สนใจในเรื่องงานเท่านั้น	3.72	.816	มาก
2. จัดโครงสร้างของงานที่ชัดเจน	3.71	.778	มาก
3. กำหนดทิศทางในการทำงานที่รัดกุม	3.97	.767	มาก
4. มุ่งหวังให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ	4.08	.738	มาก
5. คาดหวังให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนด	3.73	.861	มาก
รวม	3.84	.537	มาก

จากตาราง 3 พบว่า ภาวะผู้นำ จำแนกตามระดับการแสดงออกของพฤติกรรมการมุ่งงานหรือคำนึงถึงงานเป็นหลัก โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ ระดับการมุ่งงานหรือคำนึงถึงงานเป็นหลัก พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ได้แก่ มุ่งหวังให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ รองลงมาคือ กำหนดทิศทางในการทำงานที่รัดกุม, คาดหวังให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนด, สนใจในเรื่องงานเท่านั้น และจัดโครงสร้างของงานที่ชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.08, 3.97, 3.73, 3.72 และ 3.71 ตามลำดับ

ตาราง 4 ภาวะผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

การมุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก	ระดับการแสดงออก ของพฤติกรรม		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.80	.841	มาก
2. มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.73	.854	มาก
3. เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่าง เป็นกันเอง	3.70	.883	มาก
4. ให้ความสำคัญกับความรู้สึของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.63	.942	มาก
5. มีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา	3.61	.970	มาก
โดยรวม	3.69	.789	มาก

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำ จำแนกตามระดับการแสดงออกของพฤติกรรมการมุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ ระดับที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ได้แก่ รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมาคือ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน, เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่าง เป็นกันเอง, ให้ความสำคัญกับความรู้สึของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.80, 3.73, 3.70, 3.63 และ 3.61 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามที่ใช้วัดความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหาร เป็นแบบมาตราวัดของลิเคิร์ต (Likert) จำนวน 17 ข้อ โดยรวมและรายข้อ โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทั้งนี้คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพแบ่งออกได้เป็น 2 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ผลการศึกษามีดังนี้

ตาราง 5 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป	ระดับความ		แปลผล
	คิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง	4.26	.517	ดีมาก
2. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ	4.25	.451	ดีมาก
3. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์	4.04	.700	ดี
4. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความกล้าแสดงออก	4.30	.468	ดีมาก
5. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม	4.27	.638	ดีมาก
6. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความตั้งใจในการทำงานอย่างกระตือรือร้น	4.04	.715	ดี
7. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดี	4.12	.717	ดี
8. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสามารถพัฒนาตัวเองได้เป็นอย่างดี	4.14	.688	ดี
9. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม	4.27	.581	ดีมาก
10. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่อารมณ์ดี ไม่รู้สึกเครียด	3.97	.702	ดี
11. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ช่วยเหลือแก้ปัญหาให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.16	.731	ดี
โดยรวม	4.16	.496	ดี

จากตาราง 5 พบว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพจำแนกตามคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16

เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ ระดับความคิดเห็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป พบว่าอยู่ในระดับดีมาก ได้แก่ ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความกล้าแสดงออก, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30, 4.27, 4.26 และ 4.25 ตามลำดับ ส่วนระดับดีมี 6 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ช่วยเหลือแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสามารถพัฒนาตัวเองได้เป็นอย่างดี, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดี, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความตั้งใจในการทำงานอย่างกระตือรือร้น และผู้บริหารเป็นบุคคลที่อารมณ์ดี ไม่รู้สึกเครียด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16, 4.14, 4.12, 4.04 และ 3.97 ตามลำดับ

ตาราง 6 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน	ระดับการแสดงออก ของพฤติกรรม		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง	4.18	.529	ดี
2. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่เข้าใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาใน การทำงาน	4.04	.855	ดี
3. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการปรับตัวให้ เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์	4.17	.582	ดี
4. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจิตใจเข้มแข็ง สามารถควบคุมตนเองได้	4.24	.566	ดีมาก
5. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ความกล้าหาญในการเผชิญกับความ เสี่ยง ท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ในการทำงาน	4.23	.471	ดีมาก
6. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาให้ เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว	4.23	.632	ดีมาก
โดยรวม	4.18	.530	ดี

จากตาราง 6 พบว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพจำแนกตามคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับดีมากและดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ ระดับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน พบว่าอยู่ในระดับดี ได้แก่ ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจิตใจเข้มแข็ง สามารถควบคุมตนเองได้, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ความกล้าหาญในการเผชิญ, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็วกับความเสี่ยง ท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และ 4.23 ตามลำดับ ส่วนระดับดี ได้แก่ ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่เข้าใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18, 4.17 และ 4.04 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา 14 ข้อ โดยใช้คำถามปลายปิด(Close-Ended Response Question) โดยเป็นแบบสอบถามที่ใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale ของ Likert (Method of Summated Rating the Likert Scale)โดยมีคำตอบให้เลือก 5 ตัวเลือก คือ มีความรู้สึกน้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด และใช้มาตรวัดข้อมูลแบบอันตรภาคชั้น (Interval scale) โดยแบ่งการให้คะแนนระดับความพึงพอใจต่างๆ มีเกณฑ์การให้ใช้คะแนน ดังนี้

ตาราง 7 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความรู้สึก		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ท่านมีความรู้สึกยินดีปฏิบัติงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	3.74	.768	มาก
2. ท่านมีความรู้สึกยินดีที่จะปฏิบัติงานที่ทำหาความสามารถ	3.95	.692	มาก
3. ท่านมีความรู้สึกชอบต่องานที่ท่านปฏิบัติ	3.93	.668	มาก
4. ท่านมีความรู้สึกที่ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	4.01	.690	มาก
5. ท่านมีความรู้สึกที่ท่านได้รับความรู้ ความชำนาญมากขึ้นจากการทำงาน	3.91	.778	มาก
6. ท่านมีความคิดสร้างสรรค์ในการพยายามทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ	4.05	.728	มาก
7. ท่านมีความรับผิดชอบต่องานที่ท่านปฏิบัติอย่างเต็มที่	3.92	.748	มาก
8. ท่านทำงานด้วยความรู้สึกที่มีความสุข	4.00	.696	มาก
9. ท่านทำงานด้วยความกระตือรือร้น	4.06	.617	มาก
10. ท่านทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร	4.20	.493	มาก
11. ท่านมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ	4.08	.726	มาก
12. ท่านตั้งใจปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	3.70	.748	มาก
13. ท่านได้รับอิสระในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่	3.57	.799	มาก
14. ท่านได้รับความยินดีจากผู้บังคับบัญชาเมื่อท่านทำงานบรรลุผลสำเร็จ	3.82	.678	มาก
โดยรวม	3.92	.321	มาก

จากตาราง 7 พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร โดยรวมพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 เมื่อวิเคราะห์เป็น

รายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ได้แก่ ท่านทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร, ท่านมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ, ท่านทำงานด้วยความกระตือรือร้น, ท่านมีความคิดสร้างสรรค์ในการพยายามทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ, ท่านมีความรู้สึกที่ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี, ท่านทำงานด้วยความรู้สึกที่มีความสุข, ท่านมีความรู้สึกยินดีที่จะปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถ, ท่านมีความรู้สึกชอบต่องานที่ท่านปฏิบัติ, ท่านมีความรับผิดชอบต่องานที่ท่านปฏิบัติอย่างเต็มที่, ท่านมีความรู้สึกที่ท่านได้รับความรู้ความชำนาญมากขึ้นจากการปฏิบัติงาน, ท่านได้รับความยินดีจากผู้บังคับบัญชาเมื่อท่านทำงานบรรลุผลสำเร็จ, ท่านมีความรู้สึกยินดีปฏิบัติงานที่ท่านได้รับมอบหมาย, ท่านตั้งใจปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย, ท่านได้รับอิสระในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับใช้อย่างเต็มที่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20, 4.08, 4.06, 4.05, 4.01, 4.00, 3.95, 3.93, 3.92, 3.91, 3.82, 3.74, 3.70 และ 3.57 ตามลำดับ

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยด้านเพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์สามารถเขียนเป็น สมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ของพนักงานเพศชายและหญิงไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ของพนักงานเพศชายและหญิงแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent Sample T-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของกลุ่มแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test มีสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของข้อมูลแต่ละกลุ่มเพศไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของข้อมูลแต่ละกลุ่มเพศแตกต่างกัน

ตาราง 8 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ของกลุ่มตัวอย่างระหว่างเพศชายและเพศหญิง

ตัวแปรที่ศึกษา	เพศ	Levine's test		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.(2-tailed)
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์	ชาย	.041	.840	3.93	.324	.628	.530
	หญิง			3.91	.319		

จากตาราง 8 ผลการทดสอบความแตกต่างของความแปรปรวนของข้อมูลความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ จำแนกตามเพศ โดยใช้การทดสอบของ Levine's test พบว่า

การตรวจสอบค่าความแปรปรวนของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ มีค่า Sig. เท่ากับ .840 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของข้อมูลแต่ละกลุ่มเพศไม่มีความแตกต่างกัน จึงใช้ค่า t-test กรณี Equal Variances Assumed และผลการทดสอบความแตกต่างของตัวแปรพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .530 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศชายและหญิงมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยด้านอายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

H_0 : พนักงานทุกกลุ่มอายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานอย่างน้อย 2 กลุ่มอายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้ค่าสถิติของการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) หรือ Brown-Forsythe ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยเริ่มจากการทดสอบความแปรปรวนจากตาราง Levine's Test จะปฏิเสธสมมติฐาน

หลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า .05 หากค่าความแปรปรวนของทุกกลุ่มไม่เท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe ถ้าสมมติฐานใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) หรือ Dennett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ในการทดสอบสมมติฐาน

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levine's Test โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของข้อมูลแต่ละกลุ่มอายุไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของข้อมูลแต่ละกลุ่มอายุแตกต่างกัน

ตาราง 9 การตรวจสอบค่าความแปรปรวนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ โดยใช้ Levine's Test

ตัวแปรที่ศึกษา	Levine Statistic	df1	df2	Sig.
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์	1.715	4	397	.146

จากตาราง 9 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ จำแนกตามอายุ มีค่า Sig. เท่ากับ .146 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่า ความแปรปรวนของข้อมูลแต่ละกลุ่มอายุไม่แตกต่างกัน จึงใช้สถิติ F-test ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 10 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ จำแนกตามอายุ โดยใช้
สถิติ F-test

ความผูกพันต่อองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ	ระหว่างกลุ่ม	.766	4	.192	1.871	.115
ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำ	ภายในกลุ่ม	40.650	397	.102		
ของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์	รวม	42.417	401			

จากตาราง 10 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติ F-test พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .115 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ทุกกลุ่มอายุมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

สมมติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยด้านการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์สามารถเขียนเป็น สมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ของพนักงานที่อยู่ในระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและสูงกว่าปริญญาตรีไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ของพนักงานที่อยู่ในระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและสูงกว่าปริญญาตรีแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent Sample T-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของกลุ่มแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test มีสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของข้อมูลแต่ละกลุ่มระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของข้อมูลแต่ละกลุ่มระดับการศึกษาแตกต่างกัน

ตาราง 11 ผลการเปรียบเทียบความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ของกลุ่มตัวอย่างระหว่างระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและสูงกว่าปริญญาตรี

ตัวแปรที่ศึกษา	การศึกษา	Levine's test		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.(2-tailed)
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์	ชาย	1.816	.179	3.93	.315	.839	.402
	หญิง			3.89	.346		

จากตาราง 11 ผลการทดสอบความแตกต่างของความแปรปรวนของข้อมูลความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้การทดสอบของ Levine's test พบว่า

การตรวจสอบค่าความแปรปรวนของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ มีค่า Sig. เท่ากับ .179 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของข้อมูลแต่ละกลุ่มการศึกษาไม่มีความแตกต่างกัน จึงใช้ค่า t-test กรณี Equal Variances Assumed และผลการทดสอบความแตกต่างของตัวแปรพบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .402 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและสูงกว่าปริญญาตรีมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานข้อที่ 4 ปัจจัยด้านเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

H_0 : พนักงานทุกกลุ่มเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานอย่างน้อย 2 กลุ่มเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้ค่าสถิติของการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) หรือ Brown-Forsythe ที่ระดับความเชื่อมั่น

ร้อยละ 95 โดยเริ่มจากการทดสอบความแปรปรวนจากตาราง Levine's Test จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า .05 หากค่าความแปรปรวนของทุกกลุ่มไม่เท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe ถ้าสมมติฐานใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ในการทดสอบสมมติฐาน

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levine's Test โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของข้อมูลแต่ละกลุ่มเงินเดือนไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของข้อมูลแต่ละกลุ่มเงินเดือนแตกต่างกัน

ตาราง 12 การตรวจสอบค่าความแปรปรวนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ โดยใช้ Levine's Test

ตัวแปรที่ศึกษา	Levine Statistic	df1	df2	Sig.
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของ ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์	.337	3	398	.770

จากตาราง 12 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ จำแนกตามเงินเดือน มีค่า Sig. เท่ากับ .770 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่า ความแปรปรวนของข้อมูลแต่ละกลุ่มอายุไม่แตกต่างกัน จึงใช้สถิติ F-test ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 13 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ จำแนกตามเงินเดือน โดยใช้
สถิติ F-test

ความพึงพอใจ	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะ ผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	1.798 39.618 41.417	3 398 401	.599 .100	6.022	.001

จากตาราง 13 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ จำแนกตามเงินเดือน โดยใช้สถิติ F-
test พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับ
สมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานอย่างน้อย 2 กลุ่มเงินเดือนมีความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์แตกต่างกัน ที่ระดับ
นัยสำคัญทางสถิติ .05

เพื่อให้ทราบว่าเงินเดือนคู่ใดที่มีความแตกต่างกันจึงทำการทดสอบด้วยวิธี ทดสอบแบบ
Least Significant Difference (LSD) ดังแสดงในตาราง ดังนี้

ตาราง 14 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผลความแตกต่างกันของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ จำแนกตามเงินเดือน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD)

เงินเดือน	$\bar{X}$	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท	15,000-30,000 บาท	30,001-45,000 บาท	45,001 บาทขึ้นไป
		4.0388	3.9652	3.8353	3.9010
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท	4.0388	-	.07359 (.204)	.20352* (.001)	.13780 (.055)
15,000-30,000 บาท	3.9652		-	.12993* (.000)	.06421 (.223)
30,001-45,000 บาท	3.8353			-	.06572 (.236)
45,001 บาทขึ้นไป	3.9010				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบความความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ จำแนกตามเงินเดือน พบว่า

1. พนักงานที่มีเงินเดือน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ แตกต่างกับพนักงานที่มีเงินเดือน 30,001-45,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ พนักงานที่มีเงินเดือน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มากกว่า พนักงานที่มีเงินเดือน 30,001-45,000 บาท โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .20352

2. พนักงานที่มีเงินเดือน 15,000-30,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ แตกต่างกับพนักงานที่มีเงินเดือน 30,001-45,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ พนักงานที่มีเงินเดือน 15,000-30,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์มากกว่า พนักงานที่มีเงินเดือน 30,001-45,000 บาท โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .12993

สมมติฐานข้อที่ 5 ปัจจัยด้านตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ของพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งงานระดับเจ้าหน้าที่ระดับบริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ของพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งงานระดับเจ้าหน้าที่ระดับบริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent Sample T-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของกลุ่มแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test มีสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของข้อมูลแต่ละกลุ่มตำแหน่งงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของข้อมูลแต่ละกลุ่มตำแหน่งงานแตกต่างกัน

ตาราง 15 ผลการเปรียบเทียบความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ของกลุ่มตัวอย่างระหว่างตำแหน่งงานระดับเจ้าหน้าที่ระดับบริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ

ตัวแปรที่ศึกษา	ตำแหน่งงาน	Levene's test		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.(2-tailed)
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์	ชาย	.017	.895	4.00	.338	1.52	.128
	หญิง			3.91	.318		

จากตาราง 15 ผลการทดสอบความแตกต่างของความแปรปรวนของข้อมูลความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน โดยใช้การทดสอบของ Levine's test พบว่า

การตรวจสอบค่าความแปรปรวนของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ มีค่า Sig. เท่ากับ .895 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของข้อมูลแต่ละกลุ่มตำแหน่งงานไม่มีความแตกต่างกัน จึงใช้ค่า t-test กรณี Equal Variances Assumed และผลการทดสอบความแตกต่างของตัวแปรพบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .128 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ระดับตำแหน่งงานระดับเจ้าหน้าที่ระดับบริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานข้อที่ 6 ปัจจัยด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นพนักงานพาณิชย์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

H_0 : พนักงานทุกกลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นพนักงานพาณิชย์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานอย่างน้อย 2 กลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นพนักงานพาณิชย์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้ค่าสถิติของการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) หรือ Brown-Forsythe ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยเริ่มจากการทดสอบความแปรปรวนจากตาราง Levine's Test จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า .05 หากค่าความแปรปรวนของทุกกลุ่มไม่เท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe ถ้าสมมติฐานใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) หรือ Dennett's T3 เพื่อหาคู่เฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ในการทดสอบสมมติฐาน

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levine's Test โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของข้อมูลแต่ละกลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นพนักงานพาณิชย์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของข้อมูลแต่ละกลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นพนักงานพาณิชย์แตกต่างกัน

ตาราง 16 การตรวจสอบค่าความแปรปรวนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ โดยใช้ Levine's Test

ตัวแปรที่ศึกษา	Levine Statistic	df1	df2	Sig.
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของ ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์	.268	2	399	.765

จากตาราง 16 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นพนักงานพาณิชย์ มีค่า Sig. เท่ากับ .765 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่า ความแปรปรวนของข้อมูลแต่ละกลุ่มอายุไม่แตกต่างกัน จึงใช้สถิติ F-test ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 17 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ จำแนกตามเงินเดือน โดยใช้สถิติ F-test

ความพึงพอใจ	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะ ผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์	ระหว่างกลุ่ม	.266	2	.133	1.291	.276
	ภายในกลุ่ม	41.150	399	.103		
	รวม	41.417	401			

จากตาราง 17 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นพนักงานพาณิชย์ โดยใช้สถิติ F-test พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .276 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ทุกกลุ่มระดับการศึกษา มีความผูกพันต่อการด้านความรู้สึกละไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

สมมติฐานข้อที่ 7 ภาวะผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลักมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ภาวะผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลักไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

H_1 : ภาวะผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลักมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

สมมติฐานข้อที่ 8 ภาวะผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ภาวะผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

H_1 : ภาวะผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

สมมติฐานข้อที่ 9 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้บริหารไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

H_1 : คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

สมมติฐานข้อที่ 10 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ สามารถเขียนเป็น สมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้บริหารไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

H_1 : คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยเทคนิค Stepwise ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0)ก็ต่อเมื่อ Sig.มีค่าน้อยกว่า .05

ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ตัวแปร ภาวะผู้นำ และคุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน

ตัวแปร	(B)	SE	(β)	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	3.197	.168	-	19.595	.000
ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (X ₁)	-.002	.023	-.004	-.074*	.941
ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (X ₂)	.098	.032	.163	.3037	.003
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (X ₃)	.139	.040	.225	3.477*	.001
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (X ₄)	-.053	.034	-.101	-1.549	.122
Adjusted R ² = 0.285				Sig. = .000	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ค่า Adjusted R² พบว่า ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (X₂) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (X₃) ร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ (Y₁) ได้ร้อยละ 28.5

ค่า Unstandardized (B) แสดงว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังสมการ

$$Y_1 = 3.197 + .098X_2 + .139 X_3$$

จากสมการจะเห็นได้ว่า เมื่อภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์หรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (X₂) เปลี่ยนแปลง 1 หน่วย ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น .098 หน่วย เมื่อคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (X₃) เปลี่ยนแปลง 1 หน่วย ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น .139 หน่วย

จากค่า Standardized (β) พบว่าตัวแปรที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสำคัญเรียงตามลำดับคือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

ทั่วไป ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .225, .163, -.004, และ -.101 ตามลำดับ

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 19 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม
	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา
1. เพศ	X
2. อายุ	X
3. ระดับการศึกษา	X
4. ระดับเงินเดือน	✓
5. ตำแหน่ง	X
6. ระยะเวลาในการทำงาน	X
7. ภาวะผู้นำที่มุ่งงาน หรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก	X
8. ภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์หรือผู้อื่นเป็นหลัก	✓
9. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป	✓
10. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน	X

หมายเหตุ: ✓ หมายถึง สอดคล้องกับสมมติฐาน
X หมายถึง ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษา “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร” เพื่อให้เข้าใจถึงการเสริมสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสามารถนำผลวิจัยมาปรับปรุงและพัฒนาเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร

สังเขปการวิจัย

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, สถานภาพ, ตำแหน่ง, อายุการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร
2. เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพของผู้บริหาร กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการนำเสนอต่อผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการนโยบายขององค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร และส่งเสริมศักยภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารให้ได้แสดงภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์ สำนักงานใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์สำนักงานใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากไม่ทราบประชากรที่แน่นอน จึงใช้สูตรคำนวณของ (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2545: 74) กำหนดขนาดตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 385 คน เพื่อป้องกันแบบสอบถามที่เกิดความ ผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของงานวิจัย ดังนั้น จึงทำการเก็บตัวอย่างเพิ่มอีกประมาณ 4.4 % เท่ากับ 17 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ทั้งสิ้น 402 คน

ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับฉลากเพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานธนาคารพาณิชย์ในกรุงเทพมหานครทั้งหมด 14 ธนาคาร (ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2555) คือ

1. ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
2. ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
3. ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
4. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)
5. ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
6. ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)
7. ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)
8. ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)
9. ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)
10. ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน)
11. ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)
12. ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)
13. ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ (ไทย) จำกัด (มหาชน)
14. ธนาคารไอซีบีซี (ไทย) จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยทำการสุ่มจับฉลากจำนวน 6 ธนาคารจาก 14 ธนาคาร ได้ดังนี้ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มขนาดตัวอย่างแบบกำหนดโควตา (Quota Sampling) คำนวณจากขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 402 คน และจากการเลือกธนาคารจำนวน 6 ธนาคารจาก 14 ธนาคารพาณิชย์ทั้งหมด ทำให้ได้ธนาคารละ 67 คน

จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจากการสุ่มแบบกำหนดโควตา

ธนาคาร	จำนวนตัวอย่าง
ธนาคาร A	67
ธนาคาร B	67
ธนาคาร C	67
ธนาคาร D	67
ธนาคาร E	67
ธนาคาร F	67
รวม	402

ขั้นตอนที่ 3 ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างโดยวิธีตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานประจำที่ปฏิบัติงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์สำนักงานใหญ่ในกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยด้านเพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์
2. ปัจจัยด้านอายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์
3. ปัจจัยด้านระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์
4. ปัจจัยด้านระดับเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์
5. ปัจจัยด้านตำแหน่งการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์
6. ปัจจัยด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

7. ภาวะผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลักมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์
8. ภาวะผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์
9. ด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์
10. ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย

1. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งสร้างตามกรอบแนวคิดและสมมติฐานโดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ(Checklist) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 17 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 14 ข้อ

2. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดขอบเขตของงานวิจัย

2.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหาของแบบสอบถามจะได้มีความชัดเจนตามความมุ่งหมายของการวิจัยยิ่งขึ้น

2.3 นำข้อมูลที่ได้มาสร้างเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ให้ครอบคลุมตามความมุ่งหมายของการวิจัย

2.4 นำแบบสอบถามที่ได้เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

2.5 ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out) โดยนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์นั้นไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 ตัวอย่าง เพื่อ

ทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรครอนบัคแอลฟา (Cronbach's Alpha) (กัลยา วาณิชยปัญญา)

2.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาค่าความเชื่อมั่นของชุดคำถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การจัดทำข้อมูล

หลังจากทำการรวบรวมข้อมูลครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยได้กำหนดการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1.1 การตรวจสอบข้อมูล (Editing) โดยการตรวจสอบความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถามและคัดแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก โดยคัดเลือกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์เท่านั้น

1.2 ทำการลงรหัส (Coding) แล้วนำข้อมูลมาบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่ออธิบายถึงลักษณะกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.1.1 ค่าความถี่ (Frequency) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงาน

2.1.2 ค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงาน

2.1.3 ค่าเฉลี่ย (Mean) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร และตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.1.4 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร และตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.2 การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เพื่อทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อ สถิติที่ใช้ ได้แก่

2.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1-6 ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ตำแหน่งในการทำงาน และระยะเวลาในการทำงาน ของพนักงาน

แตกต่างกัน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน จะทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ t – test (Independent Samples) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance)

2.2.2 สมมติฐานข้อที่ 7 ภาวะผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลักมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ Regression Analysis วิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression)

2.2.3 สมมติฐานข้อที่ 8 ภาวะผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ Regression Analysis วิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression)

2.2.4 สมมติฐานข้อที่ 9 ด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ Regression Analysis วิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression)

2.2.5 สมมติฐานข้อที่ 10 ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ Regression Analysis วิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression)

สรุปผลการศึกษาวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร” สรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 64.9 มีอายุระหว่าง 28 - 34 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.6 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 81.1 ส่วนใหญ่ มีระดับเงินเดือน 15,001 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 49.5 ส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จำนวน 364 คน คิดเป็นร้อยละ 90.5 และ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 – 9 ปี จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 42.8

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามที่ใช้วัดความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารพบว่าภาวะผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลักของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ได้แก่ มุ่งหวังให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ รองลงมาคือ กำหนดทิศทางในการทำงานที่รัดกุม, คาดหวังให้งานเสร็จตาม

เวลาที่กำหนด, สนใจในเรื่องงานเท่านั้น และจัดโครงสร้างของงานที่ชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.08, 3.97, 3.73, 3.72 และ 3.71 ตามลำดับ

ภาวะผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ ระดับที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ได้แก่ รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมาคือ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน, เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างเป็นกันเอง, ให้ความสำคัญกับความรู้สึของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.80, 3.73, 3.70, 3.63 และ 3.61

ตอนที่ 3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพจำแนกตามคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป พบว่า อยู่ในระดับดีมาก ได้แก่ ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความกล้าแสดงออก, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30, 4.27, 4.26 และ 4.25 ตามลำดับ ส่วนระดับดีมี 6 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ช่วยเหลือแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสามารถพัฒนาตัวเองได้เป็นอย่างดี, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดี, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความตั้งใจในการทำงานอย่างกระตือรือร้น และผู้บริหารเป็นบุคคลที่อารมณ์ดี ไม่รู้สึกเครียด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16, 4.14, 4.12, 4.04 และ 3.97 ตามลำดับ

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพจำแนกตามคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับดีมากและดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ ระดับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน พบว่า อยู่ในระดับดี พบว่า อยู่ในระดับดี ได้แก่ ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจิตใจเข้มแข็ง สามารถควบคุมตนเองได้, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ความกล้าหาญในการเผชิญ, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็วกับความเสี่ยง ทำลายต่อสิ่งแปลกใหม่ในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และ 4.23 ตามลำดับ ส่วนระดับดี ได้แก่ ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่เข้าใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18, 4.17 และ 4.04 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามที่ใช้วัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในกรุงเทพมหานคร

ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร โดยรวมพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับ

มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ได้แก่ พนักงานทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร, พนักงานมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ, พนักงานทำงานด้วยความกระตือรือร้น, พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการพยายามทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ, พนักงานมีความรู้สึกที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี, พนักงานทำงานด้วยความรู้สึกที่มีความสุข, พนักงานมีความรู้สึกยินดีที่จะปฏิบัติงานที่ทำทลายความสามารถ, พนักงานมีความรู้สึกชอบต่องานที่ปฏิบัติ, พนักงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติอย่างเต็มที่, พนักงานมีความรู้สึกว่าท่านได้รับความรู้ความชำนาญมากขึ้นจากการปฏิบัติงาน, พนักงานได้รับความยินดีจากผู้บังคับบัญชาเมื่อทำงานบรรลุผลสำเร็จ, พนักงานมีความรู้สึกยินดีปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย, พนักงานตั้งใจปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย, พนักงานได้รับอิสระในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับใช้อย่างเต็มที่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20, 4.08, 4.06, 4.05, 4.01, 4.00, 3.95, 3.93, 3.92, 3.91, 3.82, 3.74, 3.70 และ 3.57 ตามลำดับ

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยด้านเพศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพศชายและหญิงมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยด้านอายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานพบว่าอายุที่ ไม่แตกต่างกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยด้านระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ทุกกลุ่มระดับการศึกษามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่ได้ทำไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 4 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานพบว่า กลุ่มรายได้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน ดังนี้

พนักงานที่มีอัตราเงินเดือน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มากกว่า พนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 30,001 – 45,000 บาท พนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 15,001 – 30,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มากกว่า พนักงานที่มีอัตราเงินเดือน

30,001 – 45,000 บาท พนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 30,001 – 45,000 บาท มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า พนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 45,001 บาทขึ้นไป

สมมติฐานข้อที่ 5 ตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ทุกกลุ่มตำแหน่งมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่ได้ทำไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 6 อายุการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ทุกกลุ่มอายุการทำงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 7-10 จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ภาวะผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร” สามารถสรุปประเด็นสำคัญมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 64.9 มีอายุระหว่าง 28 - 34 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.6 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 81.1 ส่วนใหญ่ มีระดับเงินเดือน 15,001 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 49.5 ส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จำนวน 364 คน คิดเป็นร้อยละ 90.5 และ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 6 – 9 ปี จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 42.8

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงานกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการศึกษาพบว่า เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน ไม่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีปัจจัยคู่ของ เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory) ซึ่งศึกษา

เรื่อง แรงจูงใจในการทำงาน โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในงานที่ทำ หรือผลงานที่เกิดจากงานโดยตรง ได้แก่ ลักษณะงาน ความสำเร็จของงาน และได้การยอมรับ ถ้ามีปัจจัยเหล่านี้อย่างเหมาะสม พนักงานก็จะไม่มีความไม่พึงพอใจในการทำงาน และสอดคล้องกับ ทฤษฎีค่านิยมของล็อก (Locke's value theory) โดยมีแนวคิดหลักที่ว่าความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับผลที่บุคคลได้รับจากการทำงาน เช่น รางวัล ว่าตรงกับที่ตนทำมากน้อยเพียงใด ยิ่งพนักงานเห็นว่าสิ่งที่ตนได้รับมีค่าน้อย ความพึงพอใจในงานที่ต่ำมีค่าน้อยลงเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โพลเตอร์ (ชูเลียร์ ศรศรี 2539:10) ได้ทำการศึกษา พบว่า มีปัจจัย 4 ประการ ที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ 1.ปัจจัยทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร 2.สิ่งแวดล้อมในการทำงาน 3. ลักษณะของงาน และ 4. ปัจจัยส่วนบุคคล

2. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่าพนักงานอย่างน้อย 2 กลุ่มเงินเดือนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 เนื่องจากพนักงานที่มีเงินเดือนสูงกว่ารู้สึกว่าคุณมีความรู้ความสามารถ และโอกาสในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีรายได้ต่ำกว่าจึงทำให้เกิดความพึงพอใจน้อยกว่าเพราะคิดว่าได้รายได้ต่ำกว่าความสามารถที่ตนเองมีอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสเตรส และเชเลส (ยงยุทธนาวิ ดวงสุวรรณ. 2542; อ้างอิงจาก Strauss and Sayles. 1980: 119-121) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่าเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงรู้สึกพึงพอใจเมื่องานนั้นได้ให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ ที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้ และสอดคล้องกับทฤษฎีของเฮิร์ชเบอร์ก ที่กล่าวไว้ว่า เงินเดือนหรือรายได้อื่นเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่จะช่วยจูงจูงรักษาคณให้อยู่กับองค์กร แต่ไม่มีส่วนช่วยมากนักในการสร้างแรงจูงใจถ้าไม่มีปัจจัยอื่นมาช่วยเสริมเงินเดือนอย่างเดียวไม่ได้ทำให้คนงานทำงานหนักขึ้นแต่ถ้าเงินเดือนน้อยเกินไป หรือเงินเดือนขึ้นน้อยกว่าที่คาดหวังกลับจะทำให้คนงานลดน้อยลง ฉะนั้นการได้รับเงินเดือนหรือเงินรายได้อื่นที่พอเหมาะกับค่าครองชีพเป็นความต้องการของคนในองค์กรสอดคล้องกับงานวิจัยของ นายนพการณ ทานคำ (2548) ภาวะผู้นำของหัวหน้างานและความพึงพอใจในการทำงาน กรณีศึกษา ฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย)พบว่า ระดับรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆด้านลักษณะงานที่ทำและด้านสภาพการทำงาน

3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านภาวะผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลักของผู้บริหาร ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารกำหนดความต้องการในงานที่ชัดเจน เน้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนการมอบหมายงานและการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการ จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่สบายใจในการปฏิบัติงาน และด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์หรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยมีความสัมพันธ์ใน

ทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารจะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ มีความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง และห่วงใยความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน รู้สึกถึงความห่วงใยความรู้สึกของผู้บริหารซึ่งคล้องกับแนวคิดของวิกาตาคุปตานนท์ (2544: 168-179) ได้กล่าวไว้ว่าความพึงพอใจในงาน คือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่เขาทำ อาจเป็นทางบวกหรือทางลบ ซึ่งความพึงพอใจในงานก่อให้เกิดการทุ่มเทต่อการทำงาน และผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานได้โดยระดับความพึงพอใจจะเพิ่มสูงขึ้นเมื่อหัวหน้าแสดงให้เห็นว่า มีความเข้าใจลูกน้อง, ยกย่องเมื่อปฏิบัติงานมีผลงานดี, รับฟังความเห็นลูกน้อง, แสดงความสนใจ, มีความจริงใจ และก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นบวก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรินทร์ ยอดพยุง (2529: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ โดยผลการศึกษาพบว่าผู้อำนวยการเขตคนเก่ามีพฤติกรรมกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแบบค่อนข้างมุ่งงานและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในระดับการทำงานค่อนข้างน้อย สำหรับผู้อำนวยการเขตคนปัจจุบันมีพฤติกรรมกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานค่อนข้างมุ่งความสัมพันธ์และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับค่อนข้างมาก จากผลการศึกษาจึงสรุปได้ว่า ความพึงพอใจของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับระดับพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์

4. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจากการที่ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่สามารถสังเกตได้ในการเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง น่าเชื่อถือกล้าแสดงออก มีการควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม ให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สนับสนุนไว้วางใจเกิดความรักที่จะทำงานสามารถทำให้งานเกิดความสำเร็จรวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิดของ สโตดิล และคูน (Stodill; & Coons. 1957:123-127) พบว่าผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating structure) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งการกำหนดความต้องการในงานและการทำให้ลักษณะโปรแกรมการทำงานชัดเจน หรือเป็นลักษณะของผู้นำซึ่งกำหนดบทบาทของ ตัวเองและบทบาทของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนการมีพฤติกรรม สร้างสรรค์สูง ซึ่งจะเห็นได้จากการพิถีพิถันกับการมอบหมายงานและการคาดหวังในผลการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้อย่างสูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 35) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจิตใจเข้มแข็ง

สามารถควบคุมตนเองได้, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ความกล้าหาญในการเผชิญ, ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็วกับความเสี่ยง ทำทนายต่อสิ่งแปลกใหม่ในการทำงาน สอดคล้องกับทฤษฎีของดูบิน (ริงสเวิร์ด ประเสริฐศรี. 2544: 35; อ้างอิงจาก Dubrin. 1998) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานควรมีความคิดริเริ่ม, ความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น, ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ และความสามารถในการปรับตัว, สภาพการควบคุมภายในตนเอง, ความกล้าหาญ และความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม ซึ่งจะนำมาสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของเพ็ญพร ลีม่วงศ์ (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพกับความพึงพอใจ ในการทำงานของพนักงานธนาคารด้านสินเชื่อและด้านเทคโนโลยี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพด้านการปฏิสัมพันธ์ กับผู้อื่นแบบเปิดเผยของพนักงานธนาคารด้านสินเชื่อและเทคโนโลยี ไม่มีสหสัมพันธ์ในเชิงเส้นตรงกับความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพด้านวิธีการหาข้อมูล แบบใช้ประสบการณ์ตรง ของพนักงานธนาคารด้านสินเชื่อและเทคโนโลยี ไม่มีสหสัมพันธ์ในเชิงเส้นตรงกับความพึงพอใจในการทำงาน

ข้อเสนอแนะที่ได้จากวิจัย

จากผลการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้เฉลี่ย ด้านภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์หรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักและ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้บริหาร

1. รายได้เฉลี่ย จากผลที่ได้รับพนักงานที่มีเงินเดือนสูงกว่ารู้สึกว่าจะตัวเองมีความรู้ความสามารถและโอกาสในหน้าที่การทำงานมากกว่าบุคคลที่มีรายได้น้อยกว่า จึงทำให้เกิดความพึงพอใจน้อยกว่าเพราะคิดว่าตนได้รายได้น้อยกว่าความสามารถที่ตนเองมีอยู่ ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะให้ผลตอบแทนได้ด้านอื่นเช่น การให้รางวัล หรือกล่าวชมเชยแก่พนักงานผู้นั้นเพราะแต่ละบุคคลมักต้องการความยอมรับนับถือ หรือชื่อเสียง เพื่อที่จะได้รับความพึงพอใจสูงสุด

2. ภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์หรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่มาก ซึ่งส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจมากในการทำงาน ผู้บริหารเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความไว้วางใจในตัวพนักงาน รับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ และช่วยเหลือพนักงานไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว ก็จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นกันเอง เหมือนเป็นพวกเดียวกัน ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะรักษาระดับความพึงพอใจไว้ เพื่อให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีระหว่างกัน และจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า การที่ผู้บริหารเป็นบุคคลที่อยู่ภายใต้แรงกดดันได้ดี มีความน่าเชื่อถือในตัวของผู้บริหาร และเป็นบุคลิกที่เหนือกว่าบุคคลอื่นๆ ในด้านความน่าเชื่อถือหรือแสดงออกในด้านต่างๆ เช่น การมีอารมณ์ขัน หรือสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี ไม่แสดงถึงความตึงเครียดต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกรับรู้ถึงความเชื่อมั่นในตัวของผู้บริหารทำให้รู้สึกถึงความไม่ตึงเครียดในหน้าที่การงาน ซึ่งจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมีอิสระในการทำงานมากขึ้นส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาถึงแรงจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารในการปรับปรุงกลยุทธ์ในการทำงาน หรือการวางแผนโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และการบริหารงานในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การศึกษาครั้งต่อไป ควรที่จะเพิ่มกลุ่มประชากรที่มีขนาดใหญ่ขึ้นในกลุ่มพนักงานธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดอื่นๆ เพื่อหาความสอดคล้องและความแตกต่างระหว่างงานวิจัยในแต่ละจังหวัด

3. ควรทำการศึกษาผู้นำ 3 ระดับ คือผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น และความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ในแต่ละระดับจะได้ปรับภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ



บรรณานุกรม

- กัลยา วาณิชบัญชา. (2546). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ครั้งที่ 7. แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- (2546). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ครั้งที่ 6. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- (2545). *การวิเคราะห์สถิติ สถิติสำหรับการบริหารและการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- (2546). *การใช้ SPSS for windows. ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- กัลยาณี สูงสมบัติ. (2549). *เทคนิคการจัดการสมัยใหม่*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- ชูเสถียร ศรีศรี, (2539). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในส่วนภูมิภาค สังกัด กองกำกับการ 2 กองตำรวจสันติบาล 1. ภาคนิพนธ์ พส.ม. (พัฒนาสังคม)*. สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร
- นพการณ ทานคำ. (2548) *ภาวะผู้นำของหัวหน้างานและความพึงพอใจในการทำงาน กรณีศึกษา ฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย)*. สารนิพนธ์ บธ.ม. การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535) . *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซต.
- พัชรินทร์ ยอดพยุ่ง. (2529). *พฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ*. วิทยานิพนธ์ ร.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2537). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. (2529). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณะโอเดียสน์โตร์.
- เพ็ญพร ลิ้มวงศ์. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพกับความพึงพอใจ ในการทำงาน ของพนักงานธนาคารด้านสินเชื่อและด้านเทคโนโลยี*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหาร องค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- เมธี ปลัณธานนท์. (2525). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: พัทธอักษร.
- ยุทนาวิ ดวงสุวรรณ. (2542). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน): สำนักงานใหญ่*. วิทยานิพนธ์ ศป.ม. (การบริหารองค์การ). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์
- วิภาดา คุปตานนท์. (2544). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต.

- วุฒิชัย จำนงค์. (2525). *การจูงใจในองค์การธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เว็บไซต์ NovaBizz. *บทความเกี่ยวกับทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait theory)*.: สืบค้นเมื่อ 2 กรกฎาคม 2555 จาก, http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Leadership_Theory.htm
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2546). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- . (2548). *การวิจัยธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สมยศ นาวิการ. (2535). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ
- สมยศ นาวิการ; และผุสดี รุมาคม. (2520). *องค์การทฤษฎีและพฤติกรรม*. กรุงเทพฯ: ดวงกมล.
- อรุณ รักธรรม. (2539). *การศึกษากฎการมนุษยในองค์การ*, เอกสารการสอนวิชามนุษย์ในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 14. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- . (2517). *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- Alderfer. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press.
- Bateman, T.S.; & S.A. Snell. (2002). *Management Competing in the New Era*. 5th ed. New York: McGraw-Hill.
- Blake, Robert R.; & Jane S. Mouton. (1964). *The Managerial Grid*. Houston. Texas: Gulf publishing.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Daft, Richard L. (1999). *Leadership Theory and practice*. Orlando Florida: The Dryden
- Dubrin, J. Andrew. (1998). *Leadership Research Findings, Practice, and Skills*. Boston oughton: Mifflin Company.
- Evan, Martin G. (1970). *The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship*. New York: Organizational Behavior and Human Performance.
- Fiedler, F. E. (1964) . *A contingency model of leadership effectiveness*. In L. Berkowitz ed. *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic press.
- . (1967). *A theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E., Chemers, M.M.; & L. Mahar. (1977). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. New York: John Wiley and Sons.
- Ghiselli, Edwin E.; & Charence W. Brown. (1995). *Personnel and Industrial Psychology*. New York: Mchraw - Hill.
- Gilmer, Beverly von Haller B.; & others. (1996). *Industrial Psychology*. New York: McGrae-Hill Book.

- Hersey, P.; & K.H. Blanchard. (1988). *Management of organizational behavior*. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard; & Synderman, B. Barbara. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw–Hill Book Company.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality*. 2nd ed. New York: Harper & Row, Publishers.
- Myer, I.B. (1962). *The Myers-Briggs type indicator manual*. Princeton, N.J.: Education Testing Service.
- Schermerhorn, J. R.; & others. (1991). *Managing Organizational Behavior*. 4th ed. New York: John Wiley & sons.
- Stogdill, R.M.; & A.E. Coons. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, Ohio: The Ohio State University.
- Vroom, Victor H; & Yetton, W. Phillip. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in organization*. 2nd ed. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.





ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม
เรื่อง
ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- ☐ ชาย
☐ หญิง

2. อายุ

- ☐ 21 - 27 ปี
☐ 28 - 34 ปี
☐ 35 - 41 ปี
☐ 42 - 48 ปี
☐ 49 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ☐ ต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมปลาย/ ปวช.
☐ อนุปริญญา / ปวส.
☐ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระดับเงินเดือน

- ☐ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท
- ☐ 15,001 – 30,000 บาท
- ☐ 30,001 – 45,000 บาท
- ☐ 45,001 – 60,000 บาท
- ☐ 60,001 บาทขึ้นไป

5. ตำแหน่ง

- ☐ เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร
- ☐ เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์

- ☐ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี
- ☐ 2 – 5 ปี
- ☐ 6-9 ปีขึ้นไป
- ☐ 10 ปีขึ้นไป

7. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์แห่งใด

- ☐ ธนาคารกรุงเทพ
- ☐ ธนาคารไทยพาณิชย์
- ☐ ธนาคารกสิกรไทย
- ☐ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา
- ☐ ธนาคารทหารไทย
- ☐ ธนาคารกรุงไทย

**ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์**

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับพฤติกรรมของผู้หน้าที่แสดงออกมากที่สุด
เพียงคำตอบเดียว (ผู้บริหาร หมายถึง ผู้จัดการฝ่าย, ผู้จัดการโครงการ, หัวหน้าแผนก)

ภาวะผู้นำที่แสดงออก	ระดับของการแสดงออก ของผู้หน้า				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่เคย
ภาวะผู้นำที่มุ่งงานหรือคำหึงถึงตนเองเป็นหลัก					
1. สนใจในเรื่องงานเท่านั้น					
2. จัดโครงสร้างของงานที่ชัดเจน					
3. กำหนดทิศทางในการทำงานที่รัดกุม					
4. มุ่งหวังให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ					
5. คาดหวังให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
ภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์หรือคำหึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก					
6. รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา					
7. มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
8. เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างเป็นกันเอง					
9. ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา					
10. มีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ว่าท่านเห็นด้วยหรือไม่
อย่างไรเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารดังต่อไปนี้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง ใต้หมายเลขช่องใดช่องหนึ่งใน 5 ช่องให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป					
1. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง					
2. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ					
3. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์					
4. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความกล้าแสดงออก					
5. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม					
6. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความตั้งใจในการทำงานกระตือรือร้น					
7. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดี					
8. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสามารถพัฒนาตัวเองได้เป็นอย่างดี					
9. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม					
10. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่อารมณ์ดี ไม่รู้สึกเครียด					
11. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ช่วยเหลือแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน					
12. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง					
13. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่เข้าใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน					
14. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน					
15. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจิตใจเข้มแข็งสามารถควบคุมตนเองได้					
16. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยง ทำลายต่อสิ่งแปลกใหม่ในการทำงาน					
17. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว					

ส่วนที่ 4: แบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง ใต้หมายเลขช่องใดช่องหนึ่งใน 5 ช่องให้ตรงกับความรู้สึกของท่านเพียงช่องเดียว

ข้อความ	ระดับความรู้สึก				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ท่านมีความรู้สึกยินดีปฏิบัติงานที่ท่านได้รับมอบหมาย					
2. ท่านมีความรู้สึกยินดีที่จะปฏิบัติงานที่ทำด้วยความสามารถ					
3. ท่านมีความรู้สึกชอบต่องานที่ท่านปฏิบัติ					
4. ท่านมีความรู้สึกว่าคุณสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
5. ท่านมีความรู้สึกว่าคุณได้รับความรู้ ความชำนาญมากขึ้นจากการปฏิบัติงาน					

ข้อความ	ระดับความรู้สึก				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6. ท่านมีความคิดสร้างสรรค์ในการพยายามทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ					
7. ท่านมีความรับผิดชอบต่องานที่ท่านปฏิบัติอย่างเต็มที่					
8. ท่านทำงานด้วยความรู้สึกที่มีความสุข					
9. ท่านทำงานด้วยความกระตือรือร้น					
10. ท่านทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร					
11. ท่านมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ					
12. ท่านตั้งใจปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย					
13. ท่านได้รับอิสระในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่					
14. ท่านได้รับความยินดีจากผู้บังคับบัญชาเมื่อท่านทำงานบรรลุผลสำเร็จ					

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้



ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. อาจารย์ ดร.พนิต กุลศิริ	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ผศ.ดร.กาญจน์ระวี อนันต์อักษรกุล	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ





ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นายวุฒิชัย ใจสงค์
วันเดือนปีเกิด	6 มีนาคม 2531
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	246/288 ซอยพื้งมี50 ถนนสุขุมวิท93 แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพฯ 10260

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2549	มัธยมศึกษาตอนปลาย จาก โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย
พ.ศ. 2553	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ จาก มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
พ.ศ. 2556	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

