

การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา  
ธนาคารอาคารสงเคราะห์

สารนิพนธ์

ของ

นางสาวพุลภัทรา จันทน์หอมไกล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจศึกษา

พฤษภาคม 2546

สิทธิบัตรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๖๕๘.๔๐๑ ๙

พ.๕๕๖

๘:๘

การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา  
ธนาคารอาคารสงเคราะห์

บทคัดย่อ

ของ

นางสาวพุลภัทรา จันทน์หอมไกล

14 ส.ค. 2546

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจศึกษา

พฤษภาคม 2546

๙ ๕๕๕๑๐

พลภัทรา จันทน์หอมไกล. (2546) การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์. สารนิพนธ์ กศ.ม. (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ดร.บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อสำรวจ และเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ จำแนกตามตัวแปร เพศ สังกัด ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ จำนวน 269 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา สาขาธนาคารอาคารสงเคราะห์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) และเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ โดยวิธีของ Tukey-Kramer

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านภาวะผู้นำ และด้านการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง
2. พนักงานสาขาที่มีเพศ ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทั้งโดยรวม และรายด้าน
3. พนักงานสาขาที่มีสังกัดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการตัดสินใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง

A SURVEY OPINIONS REGARDING LEADERSHIP BEHAVIOR OF BRANCH  
MANAGERS OF THE GOVERNMENT HOUSING BANK

AN ABSTRACT

BY

MISS PHOONPATTRA JANHOMKLAI

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

May 2003

Phoonpattra Janhomklai (2003) *A Survey of opinions regarding leadership behavior of Branch managers of the Government Housing Bank*. Master Project, M.Ed. (Business Education).  
Bangkok: Graduate School. Srinakharinwirot University.  
Advisor : Assoc.Prof. Dr. Boonchird Pinyoanuntapong.

The purpose of this research was to examine and to compare opinions regarding leadership behavior of branch Managers of the Government Housing Bank according to sex, department, position level, salary level and working duration.

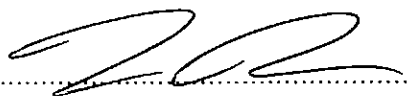
The representative sample used in this research were 269 persons of branch officers. The instrument used for collecting data was a questionnaire to survey the opinions regarding leadership behavior of branch managers of the Government Housing Bank. Statistics used to analyze the data were percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way analysis of variance, and multiple comparison by using Tukey-Kramer.

The results finding in this research were as follows:


1. Overall, opinions regarding leadership behavior of branch managers of the government housing bank was at the medium range.
2. Branch officers in difference sex, department, position level, salary level and working duration were different opinions regarding leadership behavior overall and other dimensions no statistical significant relationship was found.
3. Branch officers in difference department had different degree of opinions regarding leadership behavior in decision making, communication and overall at the significant 0.1 other dimensions no statistical significant relationship was found.

อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบได้พิจารณา  
สารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
วิชาเอกธุรกิจศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

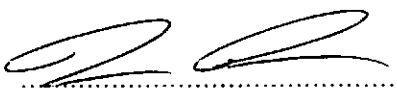
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

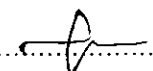
  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์)

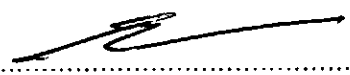
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

  
.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพีร์ ลิ้มไทย)


คณะกรรมการสอบ

  
..... ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุภาพรรณ สิริแพทย์พิสุทธิ์)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์สิฏฐากร ชูทรัพย์)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาการศึกษา  
มหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

  
..... คณบดีคณะสังคมศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กวี วรภิน)  
วันที่.....๑.....เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2546

## ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้โดยความกรุณาอย่างยิ่ง จากรองศาสตราจารย์ ดร.บุญเชิด ภิญโญนนันทพงษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบคุณคณาจารย์ในภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่ให้การสนับสนุนด้านค่าใช้จ่ายในการศึกษา และขอขอบคุณ ครอบครัว และเพื่อนๆ ที่ร่วมเป็นกำลังใจในการศึกษา

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ครอบครัว และผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการวางรากฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัย

พูลภัทรา จันทน์หอมไกล

## สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	2
	ความสำคัญของการวิจัย.....	2
	ขอบเขตของการวิจัย.....	3
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	3
	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	3
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
	กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	6
	สมมุติฐานของการวิจัย.....	7
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
	เอกสารที่เกี่ยวข้องกับธนาคารอาคารสงเคราะห์.....	8
	เอกสารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ.....	11
	ความหมายและแบบวัดความคิดเห็น.....	28
	ความหมายของความคิดเห็น.....	28
	แบบวัดความคิดเห็น.....	29
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	29
	งานวิจัยภายในประเทศ.....	29
	งานวิจัยภายนอกประเทศ.....	32
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	33
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	34
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	34
	ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....	35
	วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล.....	35
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	36
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	41
5	สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	59
	ความมุ่งหมาย สมมุติฐาน และวิธีการวิจัย.....	59
	สรุปผลการวิจัย.....	61
	อภิปรายผล.....	63
	ข้อเสนอแนะ.....	65
	บรรณานุกรม.....	67

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก .....	72
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	83

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของพนักงาน.....	34
2 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปร เพศ สังกัด ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน.....	41
3 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของ ผู้จัดการสาขา โดยรวมและแยกเป็นรายด้าน.....	43
4 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของ ผู้จัดการสาขา ด้านภาวะผู้นำ โดยรวมและแยกเป็นรายข้อ.....	44
5 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของ ผู้จัดการสาขา ด้านการตัดสินใจ โดยรวมและแยกเป็นรายข้อ.....	45
6 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของ ผู้จัดการสาขา ด้านการจูงใจ โดยรวมและแยกเป็นรายข้อ.....	47
7 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของ ผู้จัดการสาขา ด้านการติดต่อสื่อสาร โดยรวมและแยกเป็นรายข้อ.....	49
8 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา โดยรวม และแยกเป็นรายด้าน จำแนกตามเพศ.....	50
9 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา โดยรวม และแยกเป็นรายด้าน จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	51
10 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา โดยรวม และแยกเป็นรายด้าน จำแนกตามสังกัด.....	52
11 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ในด้านการติดต่อสื่อสาร จำแนกตาม สังกัด.....	53
12 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ในด้านการตัดสินใจ จำแนกตามสังกัด	54
13 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม จำแนกตามสังกัด.....	55
14 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการ โดยรวมและแยก เป็นรายด้าน จำแนกระดับเงินเดือน.....	56
15 ผลการผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการ โดยรวม และแยกเป็นรายด้าน จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน.....	57

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

องค์การใดก็ตามไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชนจะเป็นขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ หากมีวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม มีโครงสร้างองค์การ การบริหารงานและระบบความสัมพันธ์ภายในที่เหมาะสมเอื้ออำนวยต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life) คือ ทั้งคนและองค์การต่างได้รับประโยชน์สูงสุดจากการทำงานย่อมถือได้ว่าองค์การนั้นมีรากฐานเค้าโครงที่แข็งแกร่งและมีโอกาสที่จะดำเนินต่อไปได้อย่างมั่นคงและมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปแล้วการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การใดๆ จะยึดปรัชญาพื้นฐานที่จะจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) จึงมีความจำเป็นจะต้องจัดหาบุคลากรให้ได้ตามลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติ หรือเหมาะสมกับงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทุกองค์การจึงจำเป็นต้องอาศัยความสำเร็จที่เกิดจากบุคลากรที่มีอยู่ภายในองค์การ ด้วยเหตุว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้้องค์การดำเนินกิจการให้เป็นไปตามภารกิจ หรือวิสัยทัศน์ที่จัดทำขึ้น (สุภาพร พิศาลบุตร.2544:1)

บุคลากรเป็นปัจจัยที่นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นผู้ก่อให้เกิดผลงานตลอดจนนำความสำเร็จมาสู่้องค์การ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้คอยควบคุมดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายที่้องค์การได้กำหนดไว้ พฤติกรรมในการเป็นผู้นำของผู้บริหารจะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือ ร่วมใจ ผลักดันให้ภารกิจไปสู่เป้าหมาย ซึ่งประสิทธิภาพของ้องค์การจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแต่ละคนว่าจะสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ พฤติกรรมผู้นำนั้นมีความสำคัญในการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผล ความสำเร็จในผลงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหาร หรือผู้นำ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจะสะท้อนต่อประสิทธิภาพ วิธีการปฏิบัติงาน และผลงานของ้องค์การก่อให้เกิดพลัง และความมีเอกภาพในการทำงาน ดังนั้นในการบริหารงานผู้นำจะต้องใช้ความพยายามทุกทางที่จะให้บุคคลหรือคณะบุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพกับ้องค์การ และยังคงประพฤติดนเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานอีกด้วย (อรุณ รัชธรรม.2522:187)

บทบาทของผู้นำจึงมีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทาง การเคลื่อนไหวของบุคลากรภายใน้องค์การ ทั้งนี้ผู้บริหารจะเป็นผู้วางแผน กำหนดแนวทาง สั่งการ มอบหมาย และควบคุมงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของ้องค์การ ซึ่งการบริหารงานภายใน้องค์การย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายของ้องค์การ ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารในช่วงสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ในปัจจุบันส่งผลให้ธุรกิจที่เหลือน้อยนั้น จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบของ้องค์การใหม่ทั้งระบบการบริหาร และระบบการทำงาน ลักษณะการทำงานจึงต้องพึ่งพาการทำงานเป็นกลุ่มมากขึ้น้องค์การมีความเป็นอัตโนมัติเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน (นิรัชรา ทองธรรมชาติ.2544:10)

จากสภาวะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้สถาบันการเงินต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรง แต่ธนาคารทั้งธนาคารพาณิชย์ และธนาคารของรัฐต่างมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร การบริการให้สอดคล้องกับสภาพการณ์มากยิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด ลักษณะการบริหารงานภายในจำเป็นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม การบริหารงานภายในสาขาจึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่เป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ เป็นสถาบันการเงินของรัฐ มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง ประกอบธุรกิจหลักในด้านการให้บริการสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย มีบทบาทสำคัญในระบบสินเชื่อที่อยู่อาศัยของไทย โดยการเป็นผู้นำในการส่งเสริมการมีกรรมสิทธิ์ในที่อยู่อาศัยแก่ประชาชน มีสาขากระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ จำนวน 69 สาขา ซึ่งสาขาของธนาคารอาคารสงเคราะห์เปรียบเสมือนจุดขายที่สำคัญที่ส่งผลต่อยอดสินเชื่อของธนาคารในการบริหารงานสาขาผู้มีบทบาทสูงสุด คือผู้จัดการสาขาซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารสูงสุดของสาขา ทำหน้าที่เป็นสื่อกลาง ประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงาน รวมทั้งเป็นผู้รับนโยบายจากธนาคาร และต้องแปลงนโยบายต่างๆ ของธนาคารให้เป็นแผนปฏิบัติงานถ่ายทอดไปสู่พนักงาน ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา ตลอดจนเป็นผู้กำกับ ดูแลเพื่อให้สาขาดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขาจึงมีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตของธนาคารอย่างยิ่ง

การบริหารงานสาขาให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดนั้น จำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ผู้จัดการสาขาจึงจำเป็นต้องมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาเนื่องจากในการบริหารงานสาขาให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้จัดการสาขามีอาจกระทำได้ด้วยตนเองทั้งหมด จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความคิดเห็นของพนักงานสาขาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการ เนื่องจากลักษณะโครงสร้างของสาขามีจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละสาขาไม่มาก จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการสาขากับพนักงานสาขามีลักษณะใกล้ชิด ซึ่งสามารถจะสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมที่ผู้จัดการสาขาแสดงออกอย่างชัดเจน ซึ่งผลจากการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดคุณลักษณะ พิจารณาสรรหา หรือแต่งตั้งผู้จัดการสาขา และเป็นข้อมูลในการจัดทำหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้จัดการผู้จัดการสาขาให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสมเพียงพอต่อการบริหารสาขาให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยจำแนกตาม เพศ สังกัด ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

#### ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

เพื่อนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในระดับผู้จัดการสาขาให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร ในการใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนกำหนดคุณสมบัติ พิจารณาสรรหา คัดเลือกบุคคลในระดับผู้จัดการสาขา ตลอดจนเป็นข้อมูลสำหรับผู้จัดการสาขาเพื่อใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาตนเองให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมเพียงพอต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของธนาคาร

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารอาคารสงเคราะห์ ใน 4 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการสำรวจครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานสาขาในระดับผู้บริหารสาขาระดับต้น และพนักงานสาขาในระดับปฏิบัติการ ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่ปฏิบัติงานประจำสาขา สังกัดฝ่ายกิจการสาขากรุงเทพและปริมณฑล ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1 และฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 รวมจำนวน 869 คน

#### 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานสาขาประกอบด้วย ผู้บริหารสาขาระดับต้นและพนักงานสาขาระดับปฏิบัติการ ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามตำแหน่ง (Stratified Random Sampling) โดยใช้ตารางสำเร็จรูปเครจิจและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970:608) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 269 คน

### 3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

#### 3.1 ตัวแปรอิสระ

##### 3.1.1 เพศ

3.1.1.1 ชาย

3.1.1.2 หญิง

##### 3.1.2 สังกัด

3.1.2.1 ฝ่ายกิจการสาขากทม.และปริมณฑล

3.1.2.2 ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1

3.1.2.3 ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2

##### 3.1.3 ระดับตำแหน่ง

3.1.3.1 ผู้บริหารสาขาระดับต้น

3.1.3.2 พนักงานสาขาระดับปฏิบัติการ

##### 3.1.4 ระดับเงินเดือน

3.1.4.1 น้อยกว่า 10,000 บาท

3.1.4.2 10,000 – 20,000 บาท

3.1.4.3 ตั้งแต่ 20,001 บาทขึ้นไป

##### 3.1.5 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

3.1.5.1 ต่ำกว่า 5 ปี

3.1.5.2 5-10 ปี

3.1.5.3 11 ปี ขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้จัดการสาขาใน 4 ด้าน คือ

- 3.2.1 ด้านภาวะผู้นำ
- 3.2.2 ด้านการตัดสินใจ
- 3.2.3 ด้านการจูงใจ
- 3.2.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมในการบริหารของผู้จัดการสาขาที่แสดงออก หรือกระทำต่อ พนักงานที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสังเกตเห็น และรู้สึกได้ โดยแบ่งพฤติกรรมเป็น 4 ด้าน คือ

1.1 ด้านภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมในการบริหารของผู้จัดการสาขาที่แสดงออกถึง การบริหารที่มี ประสิทธิภาพ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีระเบียบแบบแผน มีการวางแผน มีความคิดริเริ่ม กำหนดเป้าหมาย และสร้างแรงจูงใจ และมีอิทธิพลที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพื่อผลักดัน ให้งานประสบความสำเร็จ

1.2 ด้านการตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมในการบริหารของผู้จัดการสาขาที่แสดงออกถึง การวางแผน ในการตัดสินใจอย่างรัดกุม รอบคอบ กล้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ อย่างรวดเร็ว ทันเหตุการณ์ และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.3 ด้านการจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมในการบริหารของผู้จัดการสาขาที่แสดงออกถึงการกระตุ้นโน้มน้าว จิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ความเป็นมิตร ความเป็นกันเอง เชื่อถือซึ่งกันและกัน ให้ความยกย่องยอมรับ การให้ความอบอุ่นใจ และให้ความหวังโยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

1.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมในการบริหารของผู้จัดการสาขาที่แสดงออกถึงการ แลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้จัดการสาขา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการสื่อสารแบบสองทาง อาจเป็นการสนทนา การสื่อความหมายข้อความ การถ่ายทอดข่าวสาร หรือเรื่องต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

2. พนักงานสาขา หมายถึง พนักงานซึ่งปฏิบัติงานในสาขาของธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยมีหน้าที่ และความรับผิดชอบในงานสาขาตามที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงมีหน้าที่ในการติดต่อกับลูกค้าธนาคารภายใต้การ บังคับบัญชาของผู้จัดการสาขา ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่

2.1 พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานประจำสาขา อันประกอบด้วย พนักงานสินเชื่อสาขา พนักงานการเงินสาขา พนักงานสินเชื่อสาขาอาวุโส และพนักงานการเงินสาขาอาวุโส

2.2 ผู้บริหารสาขาระดับต้น หมายถึง พนักงานประจำสาขา อันประกอบด้วย ผู้ช่วยหัวหน้าสินเชื่อสาขา หัวหน้าสินเชื่อสาขา ผู้ช่วยผู้รักษาเงิน ผู้รักษาเงิน สมุห์บัญชี ผู้ช่วยหัวหน้าควบคุมสินเชื่อและกฎหมายสาขา หัวหน้าควบคุมสินเชื่อและกฎหมายสาขา และผู้ช่วยผู้จัดการสาขา

3. ระดับตำแหน่ง หมายถึง ตำแหน่งการปฏิบัติงานในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม ในการศึกษา ครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ผู้บริหารสาขาระดับต้น พนักงานสาขาระดับปฏิบัติการ

4. ผู้จัดการสาขา หมายถึง ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของสาขาที่ได้รับการแต่งตั้งเพื่อทำหน้าที่บริหารสาขา ควบคุมการปฏิบัติงานสาขา ให้คำปรึกษา และตรวจสอบงานของพนักงาน เพื่อให้งานบรรลุผลที่ได้ตั้งไว้ รวมทั้ง เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขา และ ตำแหน่งเทียบเท่าหรือรักษาการณในตำแหน่งผู้จัดการสาขา

5. ระยะเวลาปฏิบัติงาน หมายถึง ช่วงเวลาที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานในสาขาของธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยนับตั้งแต่วันที่ได้รับการบรรจุจนถึงวันที่ตอบแบบสอบถาม

6. สังกัด หมายถึง ฝ่ายงานที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่ ณ ปัจจุบัน อันได้แก่

6.1 ฝ่ายกิจการสาขาทุก.และปริมณฑล หมายถึง ฝ่ายงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการควบคุม กำกับ ดูแลงานสาขา ตลอดจนวางแผนพัฒนากิจการของสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประกอบด้วย 29 สาขา

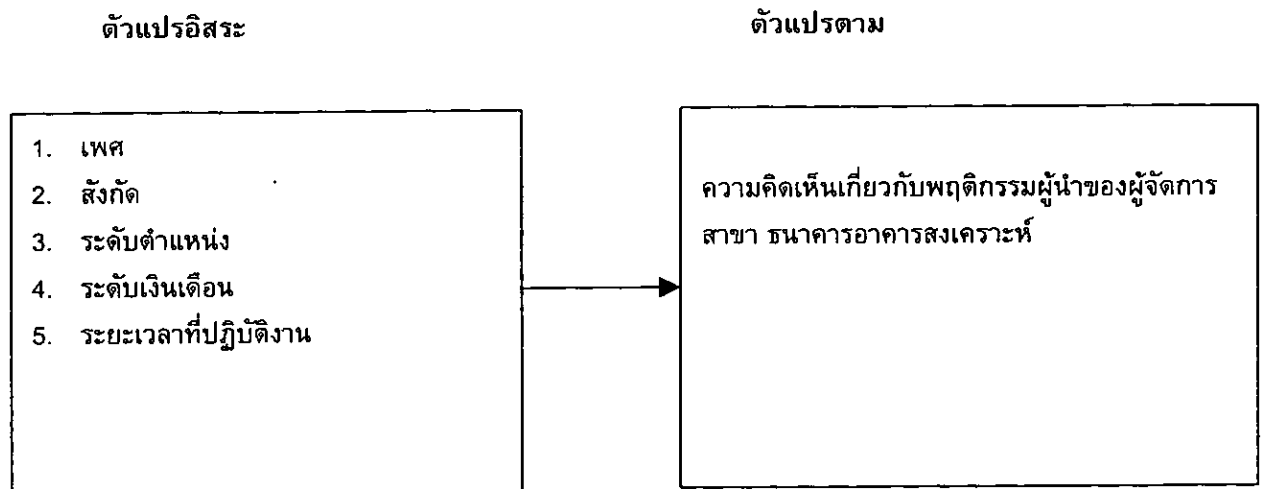
6.2 ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1 หมายถึง ฝ่ายงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการควบคุม กำกับ ดูแลงานสาขา ตลอดจนวางแผนพัฒนากิจการของสาขาในเขตภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 16 สาขา

6.3 ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 หมายถึง ฝ่ายงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการควบคุม กำกับ ดูแลงานสาขา ตลอดจนวางแผนพัฒนากิจการของสาขาในเขตภาคใต้ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ประกอบด้วย 24 สาขา

7. ธนาคารอาคารสงเคราะห์ หมายถึง สถาบันการเงินของรัฐ มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง โดยได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้ดำเนินการส่งเสริม และช่วยเหลือทางด้านการเงินให้แก่ประชาชนผู้มีรายได้น้อย และรายได้ปานกลางให้มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง และทำการสนับสนุนทางด้านการเงินแก่ผู้ลงทุน ประกอบการก่อสร้างทรัพย์สินที่จัดสร้างที่อยู่อาศัยจำหน่ายให้แก่ประชาชน

## กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกรอบแนวคิดของตัวแปรในการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

### สมมติฐานการวิจัย

1. พนักงานสาขาที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา แตกต่างกัน
2. พนักงานสาขาที่มีสังกัดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา แตกต่างกัน
3. พนักงานสาขาที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา แตกต่างกัน
4. พนักงานสาขาที่มีระดับเงินเดือนต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา แตกต่างกัน
5. พนักงานสาขาที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา แตกต่างกัน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้เรียบเรียงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับธนาคารอาคารสงเคราะห์
  - 1.1 บทบาทสำคัญของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัย
  - 1.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายงานที่ควบคุมสาขา และโครงสร้างของสาขา
2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ
  - 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ
  - 2.2 พฤติกรรมผู้นำในการบริหาร
  - 2.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการบริหาร
    - 2.3.1 ด้านภาวะผู้นำ
    - 2.3.2 ด้านการตัดสินใจ
    - 2.3.3 ด้านการจูงใจ
    - 2.3.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร
  - 2.4 ความหมายและแบบวัดความคิดเห็น
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับธนาคารอาคารสงเคราะห์

##### 1.1 บทบาทสำคัญของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัย

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจด้านสินเชื่อที่อยู่อาศัย (Specialized-housing finance institution) จัดตั้งขึ้นมาตั้งแต่ปี 2496 มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลังที่ผ่านมา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ได้ทำธุรกิจปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินอื่นในระบบตลาดเสรี โดยมีบทบาทเป็นผู้นำในการส่งเสริมการมีกรรมสิทธิ์ในที่อยู่อาศัยแก่ประชาชน โดยการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยมาอย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ตลาดการเงินไทยในรอบ 10 กว่าปีที่ผ่านมา ธนาคารอาคารสงเคราะห์มีสัดส่วนตลาดสินเชื่อที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนทั่วไป (home loan outstanding) สูงสุดเมื่อเทียบกับสถาบันการเงินอื่นในแต่ละสถาบัน สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ธนาคารมีสัดส่วนตลาดสินเชื่อรายย่อยแก่ประชาชนผู้มีรายได้น้อย และปานกลาง โดยการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่แตกต่างกันตามวงเงินกู้ กล่าวคือ อัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าสำหรับวงเงินกู้น้อย ซึ่งเป็นจุดขายอย่างหนึ่งที่ธนาคารถือปฏิบัติ (พัลลภ กฤตยานวิช. 2543)

##### 1.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายงานที่ควบคุมดูแลสาขาของธนาคาร

###### 1.2.1 ฝ่ายกิจการสาขากรุงเทพฯและปริมณฑล

มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการวางแผนพัฒนากิจการของสาขาในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล และควบคุมกำกับ ดูแลงานของสาขา ทั้งด้านการเงิน สินเชื่อ บัญชี ธุรการ และงานอื่นๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่สาขา ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของสาขาทั้งด้านการเงิน เงินกู้ และการตลาด ซึ่ง

ฝ่ายกิจการสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประกอบด้วยส่วนงานต่างๆ ดังนี้ ส่วนอำนวยการสาขา ส่วนสินเชื่อสาขา ฝ่ายกิจการสาขากรุงเทพฯ และปริมณฑล ประกอบด้วย 29 สาขา ดังนี้ สาขาราชดำเนิน สาขาขอนแก่น สาขาพระราม 6 สาขาสุขุมวิท สาขาสุขาภิบาล 1 สาขาห้าแยกปากเกร็ด สาขาสำโรง สาขาสยามสแควร์ สาขาศรีนครินทร์ สาขาเพชรบุรีตัดใหม่ สาขาบางเขน สาขาหนองแขม สาขาตอมเมือง สาขาสุขาภิบาล 3 สาขาพระราม 2 สาขาบางใหญ่ สาขาแจ้งวัฒนะ สาขารังสิต สาขาลาดกระบัง สาขาปทุมธานี สาขาพุทธมณฑล สาขาลำลูกกา สาขาเทพารักษ์ สาขาสี่แยกบ้านแขก สาขาบุญศิริ สาขาเซ็นทรัลพลาซ่า 3 สาขาไมตรีจิต สาขาสุขสวัสดิ์ สาขาลาดพร้าว

### 1.2.2 ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1

มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการวางแผน จัดเตรียมและดำเนินการจัดตั้งสาขาในภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคาร พร้อมทั้งประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการจัดตั้งสาขาภูมิภาค ควบคุม กำกับ ดูแลงานของฝ่ายกิจการสาขา ณ สำนักงานใหญ่ และสาขาภูมิภาคอื่น ได้แก่ งานสินเชื่อ การเงิน นิติกรรม บัญชี เร่งรัดหนี้ กฎหมายของสาขา จัดเก็บเอกสารสำคัญ และเอกสารอื่นๆ ควบคุมดูแลบำรุงรักษาสถานที่ อุปกรณ์เครื่องใช้ยานพาหนะของธนาคาร ที่อยู่ในความรับผิดชอบ

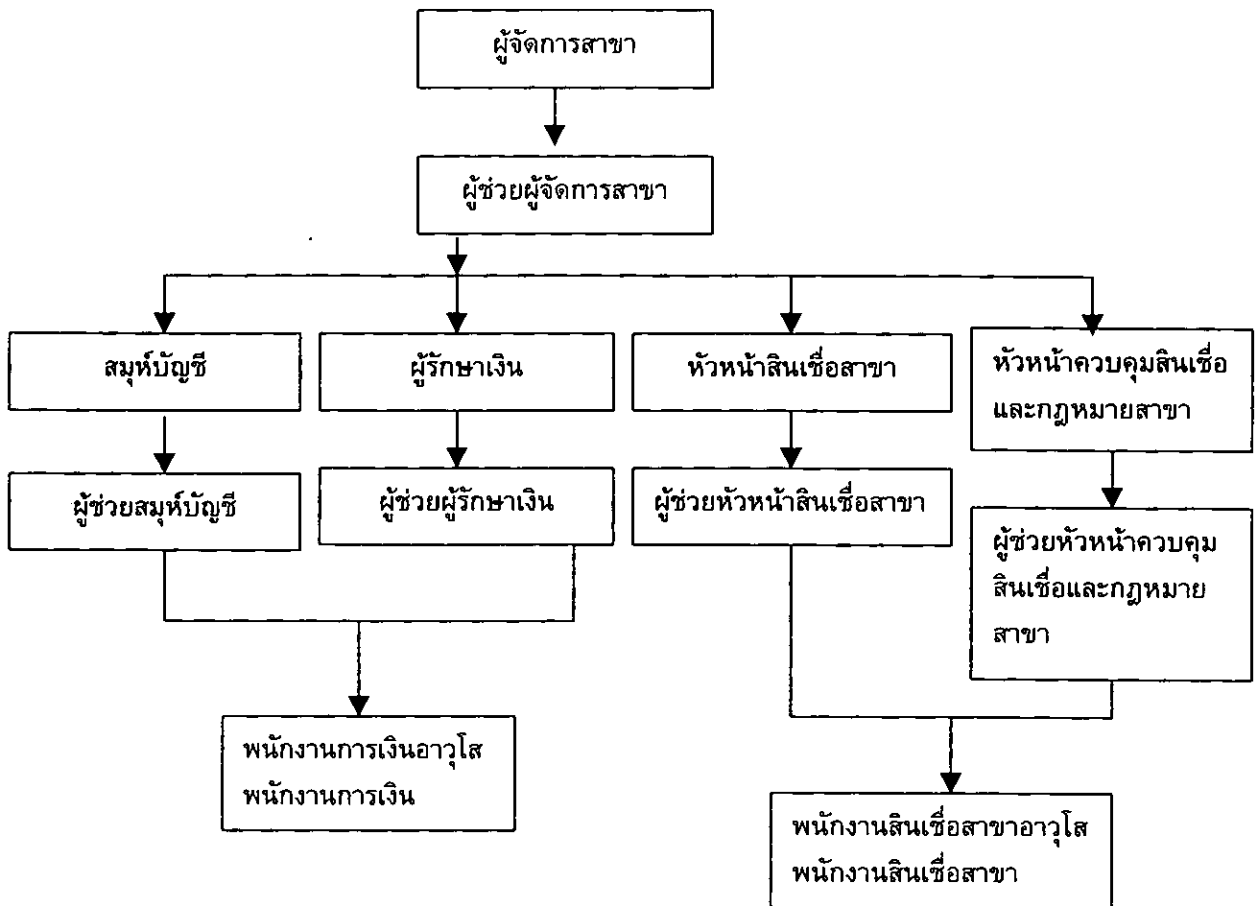
ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1 ประกอบด้วยงานต่างๆ ดังนี้ งานสินเชื่อสาขา งานการเงินสาขา งานบัญชีสาขา งานควบคุมสินเชื่อและกฎหมายสาขา และงานบริหารงานทั่วไป ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1 ประกอบด้วย 16 สาขา ดังนี้ สาขาเชียงใหม่ สาขาขอนแก่น สาขาลำปาง สาขานครราชสีมา สาขาอุดรธานี สาขาพิษณุโลก สาขาเชียงราย สาขาอุบลราชธานี สาขาลำพูน สาขาสกลนคร สาขาบุรีรัมย์ สาขาร้อยเอ็ด สาขากาฬสินธุ์ สาขาเพชรบูรณ์ สาขากำแพงเพชร สาขาชัยภูมิ

### 1.2.3 ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2

มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการวางแผน จัดเตรียมและดำเนินการจัดตั้งสาขาในภาคใต้ ภาคกลาง และภาคตะวันออก ให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคาร พร้อมทั้งประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการจัดตั้งสาขาภูมิภาคให้เสร็จโดยดี ควบคุม กำกับ ดูแลงานในฝ่ายทั้งที่สำนักงานใหญ่ และสาขาภูมิภาคอื่น ได้แก่ งานสินเชื่อ การเงิน นิติกรรม บัญชี เร่งรัดหนี้ กฎหมายของสาขา จัดเก็บเอกสารสำคัญและเอกสารอื่นๆ ควบคุม ดูแล บำรุงรักษา สถานที่ อุปกรณ์เครื่องใช้ยานพาหนะของธนาคารในความรับผิดชอบ ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 ประกอบด้วยงานต่างๆ ดังนี้ งานสินเชื่อสาขา งานการเงินสาขา งานบัญชีสาขา งานควบคุมสินเชื่อและกฎหมายสาขา และงานบริหารงานทั่วไป

ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 ประกอบด้วย 24 สาขา ดังนี้ สาขาพัทลุง สาขาฉะเชิงเทรา สาขาระยอง สาขาหาดใหญ่ สาขานครปฐม สาขาภูเก็ต สาขาประจวบคีรีขันธ์ สาขาสระบุรี สาขานครศรีธรรมราช สาขาพระนครศรีอยุธยา สาขาสุราษฎร์ธานี สาขาปราจีนบุรี สาขาเพชรบุรี สาขานครสวรรค์ สาขาตรัง สาขาราชบุรี สาขาชลบุรี สาขากาญจนบุรี สาขาจันทบุรี สาขาสมุทรสาคร สาขาสุพรรณบุรี สาขายะลา สาขาชุมพร สาขาอ่างทอง

โครงสร้างสาขาของธนาคารอาคารสงเคราะห์



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างสาขาของธนาคารอาคารสงเคราะห์

## 2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

#### 2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

ไต้มีนักวิชาการ และนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำไว้ ดังนี้

พัฒนาชัย ปัทมเวณ (2531 : 12) กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการนำ การแก้ปัญหา การทะนุบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและแผน และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 204) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) หมายถึง แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำที่มีความเหมาะสม ที่ผู้นำควรจะทำประพฤติดเพื่อเอาชนะใจลูกน้อง

รุจา เทพนมมิตร (2545 : 21) ได้สรุปว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา ที่มีผลทำให้ได้รับความไว้วางใจ สมศรัใจ และเต็มใจที่ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) หมายถึง แบบของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก หรือกระทำในการบริหารงานและบริหารคน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### 2.1.2 ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)

ในระหว่างปี 2493 ความไม่พอใจกับวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะได้ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจไปสู่พฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริง ผู้นำทำอะไรและเขาทำอย่างไร รากฐานของวิธีการศึกษาเชิง "สไตล์ความเป็นผู้นำ" คือความเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้สไตล์บางอย่างเพื่อที่จะนำบุคคลและกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (สมยศ นาวิกาน.2540:166-167)

ภายใต้ข้อบกพร่องบางอย่างของการศึกษาเชิงคุณลักษณะ นักวิจัยได้หันไปพิจารณาพฤติกรรม หรือการกระทำที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพเหมือนกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมเหล่านี้จะถูกมองว่าเป็นการประยุกต์ใช้ได้โดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำได้เผชิญอยู่ การวิจัยเชิงพฤติกรรมจะระบุสไตล์ความเป็นผู้นำทางเลือก และพยายามชี้ให้เห็นว่าสไตล์ความเป็นผู้นำแบบไหนดีที่สุด ถ้าสไตล์ "ที่ดีที่สุด" สามารถระบุได้แล้ว เป็นไปได้ที่เราจะพัฒนาบุคคลให้ใช้สไตล์นี้เพื่อที่จะบรรลุความสำเร็จทางความเป็นผู้นำได้ เป็นเวลานานที่บุคคลยึดอยู่กับทฤษฎีที่ว่า "ผู้นำจะถูกกำเนิดไม่ใช่สร้างขึ้นมา" การค้นหาคณะบุคคลบางคนที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมคือหัวใจสำคัญ ต่อมาปรัชญาได้กลายเป็น "ผู้นำถูกสร้างขึ้นไม่ใช่โดยกำเนิด" แม้ว่าถ้อยคำหลายถ้อยคำจะถูกใช้กับสไตล์ความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน เราจะมีปัจจัยสองอย่างที่ถูกเน้นภายในการศึกษาความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม การมุ่งงานคือพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการทำงานให้สำเร็จด้วยการกระทำบางอย่าง เช่น การมอบหมายงาน การแบ่งงานกันทำ การตัดสินใจ และการประเมินผลงาน การมุ่งคนคือพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการเปิดรับและความเป็นมิตร และการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา การศึกษาเชิงพฤติกรรมจะประกอบด้วยการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยมิชิแกน ตาข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน และมหาวิทยาลัยไอโฮโอ สเตท

##### 2.1.2.1 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa Studies)

ในปี 2481 การศึกษาครั้งแรกของผลกระทบบางสไตล์ความเป็นผู้นำได้ถูกดำเนินการโดยมหาวิทยาลัยไอโอวา (สมยศ นาวิกาน.2540:168) เคิร์ท เลวิน โรนัลด์ ลิปิตต์ และรอล์ฟ ไวท์

ซึ่งเป็ <sup>ที่</sup> นักวิจัยได้ทำการทดลองที่พวกเขาได้สังเกตผลกระทบของสไตล์ความเป็นผู้นำสามอย่าง คือ เผด็จการ ประชาธิปไตย และเสรีนิยม ต่อพฤติกรรมของเด็กผู้ชายวัยรุ่น

✓ ความแตกต่างพื้นฐานของสไตล์สามแบบนี้คือ จุดของการตัดสินใจภายใน กลุ่มผู้นำแบบเผด็จการจะตัดสินใจเพื่อกลุ่มของพวกเขา และติดต่อสื่อสารการตัดสินใจนี้ไปยังสมาชิกกลุ่ม ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะเปิดโอกาสให้กลุ่มตัดสินใจที่กระทบต่อกิจกรรมของพวกเขา ผู้นำแบบเสรีนิยมจะให้กลุ่มมีความเป็นอิสระอย่างเต็มที่ จัดหาวัตถุที่จำเป็นให้ และมีส่วนร่วมด้วยการตอบคำถามเท่านั้น ข้อมูลได้ถูกรวบรวมจากปฏิกิริยาทางพฤติกรรมของสมาชิกของกลุ่มต่อสไตล์ความเป็นผู้นำแต่ละอย่างในระหว่างการทดลอง การวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่า (1) สมาชิกของกลุ่มพอใจผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ และ (2) ความเป็นศัตรูภายในกลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการและผู้นำแบบเสรีนิยมจะสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย

✓ โดยทั่วไปการค้นพบของการศึกษาของไอโอวาจะสนับสนุนประสิทธิภาพของสไตล์ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมีส่วนช่วยอย่างมากต่อขบวนการมนุษยสัมพันธ์ต่อไปอีก แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างที่ถูกใช้และขอบเขตของการวิจัยที่แคบจะจำกัดการประยุกต์ใช้การค้นพบอย่างมากที่นอกเหนือไปจากตัวอย่างที่ถูกศึกษา แต่กระนั้นการศึกษาความเป็นผู้นำของไอโอวาจะนำมาซึ่งยุคของพฤติกรรมแทนที่จะเป็นคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ได้รับการวิจัย

2.1.2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ในระยะเวลาเดียวกันที่มีการศึกษาที่มหาวิทยาลัยไอโฮโอ กลุ่มนักวิจัยจากศูนย์วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็ศึกษาในเรื่องเดียวกัน ได้พยายามศึกษาภาวะผู้นำโดยค้นหาคุณสมบัติต่างๆ ที่เชื่อมโยงกัน ตัวอย่างต่างๆ ที่บอกประสิทธิผลโดยเริ่มแรกศึกษาที่บริษัท Prudential Insurance ก่อน ผลการวิจัยได้สรุปพฤติกรรม 2 อย่าง เช่นเดียวกับการศึกษาที่ไอโฮโอ แต่เรียกชื่อต่างกัน คือ

1. แบบมุ่งตัวงาน (Job Centered) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการทำงานและความสำเร็จของงานเป็นหลัก ผู้นำจะไม่คอยคำนึงถึงความรู้สึก หรือสภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมากนัก
2. แบบมุ่งตัวคน (Employee Centered) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะคำนึงสภาพจิตใจ ทุกข์สุข และสวัสดิการของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

พฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบเป็นมิติเดียวกันที่ไม่ได้แยกออกจากกันเป็นอิสระ หรือ One Dimensional View (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.2535:242) หมายความว่า พฤติกรรมมุ่งตัวงานและมุ่งคนอยู่คนละข้างของเส้นตรงเดียวกัน ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 3 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ผลจากการที่พฤติกรรมมุ่งตัวงานและมุ่งตัวคนตั้งอยู่บนปลายคนละด้านของเส้นตรงหรือแกนๆ เดียวกันนี้ ทำให้แบบพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมิชิแกนมี 2 แบบใหญ่ๆ เท่านั้น คือ มุ่งงานสูง และมุ่งคนต่ำ กับมุ่งคนสูงและมุ่งงานต่ำ ผลสรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุด คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน เพราะ

หลักฐานจากการศึกษาของกลุ่มนี้ออกมาในรูปที่ว่า ผู้นำแบบมุ่งคน ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลงานมากขึ้น นอกจากนั้นยังมีความพอใจที่จะทำงานด้วย ซึ่งจะส่งผลให้อัตราการขาดงานและการลาออกลดลง ส่วนผู้นำแบบมุ่งงานนั้นแม้ในระยะแรกจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานมากขึ้นเพราะสอดส่องควบคุมให้คนทำงานอย่างใกล้ชิด แต่ในระยะยาวแล้ว ความพึงพอใจของคนทำงานจะลดน้อยลง ผู้ปฏิบัติงานจะมีทัศนคติที่ไม่ดีกับผู้นำ ส่งผลให้การขาดงานและการลาออกมีมากขึ้น ผลงานจะลดลงในที่สุด

### 2.1.2.3 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid)

จากผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน นี้ ต่อมาเบลคและมูตัน (ริชาร์ด โศภิสฐ์กุล.2535:35-36; อ้างอิงจาก Blake & Mouton.1983:10) มหาวิทยาลัยเท็กซัสประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ช่วยกันพัฒนาทฤษฎีตาข่ายการจัดการ(Managerial Grid) โดยใช้แนวความคิดหลักของกลุ่มโอไฮโอสเตท เป็นพื้นฐานในการสร้างทฤษฎี โดยการนำเสนอเป็นรูปกราฟที่มีแกนนอนแทนพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งถึงเรื่องของคน เรียกว่า คำนึกถึงผลผลิต (Concern for Production) ส่วนแกนตั้งแทนพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งถึงเรื่องคน เรียกว่า คำนึกถึงคน (Concern for People) โดยถือว่าแต่ละมิติเป็นอิสระแก่กัน

### 2.1.2.4 การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

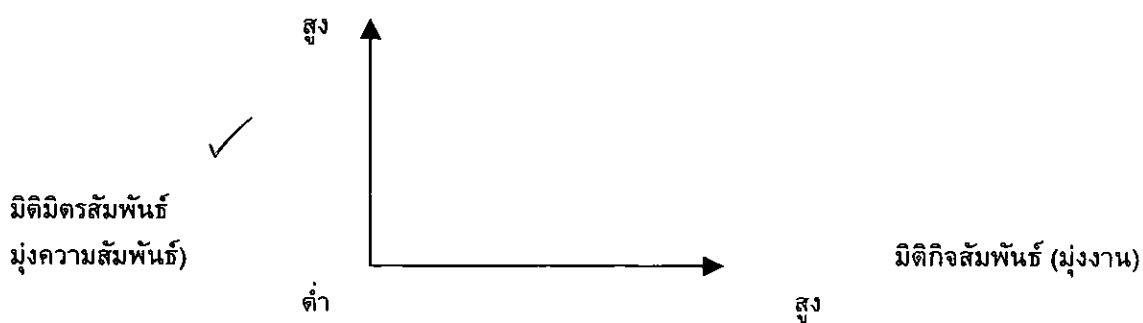
ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำแบบสองมิติ (Two-Dimensional Theory) เป็นพฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ.1945 โดยสถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งคณะผู้วิจัยได้พยายามอธิบายมิติต่างๆ ของพฤติกรรมผู้นำ โดยให้ความเห็นว่า เป็นพฤติกรรมผู้นำของบุคคลเพื่อที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ต่อมาในปี ค.ศ.1957 เฮมฟิลและคูนส์ (วิจิตร ธีระกุล. 2518 :19-20; อ้างอิงจาก Hemphill and Coons. 1949) ได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำขึ้น และได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ โดยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากการรวบรวมข้อคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานหลายสาขาอาชีพ ได้ข้อคิดเห็นต่างๆ รวมทั้งสิ้น 1,800 ข้อ นำมาสรุปพฤติกรรมผู้นำออกมาเป็น 9 มิติ คือ

1. การกระทำของผู้นำ ที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน แทนที่จะทำงานแข่งขันกัน (Integration)
2. การกระทำที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและความเข้าใจความเป็นไปของกลุ่ม (Communication)
3. การกระทำ ซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จ ได้ผลผลิตที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ (Production)
4. การกระทำที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ (Representation)
5. ความพยายามที่จะให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Fratemization)
6. ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือลงโทษ หรือตัดสินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Evaluation)
7. การกระทำซึ่งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม (Initiation)
8. การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น (Domination)
9. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ (Organization)

และ ในปีเดียวกันฮาลปินและไวเนอร์ (Halpin and Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมของผู้นำขึ้น และใช้ทดสอบกับผู้บังคับการบินโดยให้ผู้บังคับการบิน จำนวน 52 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และให้นักบินอีก 300 คน บรรยายพฤติกรรมผู้นำของเขาอีก ผู้วิจัยได้พยายามรวบรวม และบรรจุพฤติกรรมผู้นำต่างๆ ลงในมิติทั้ง 9 ของเฮมฟิลและคูนส์ (Hemphill and Coons) ปรากฏว่าไม่สามารถวินิจฉัยและกำหนดลงในมิติเหล่านั้นได้ จึงได้รวบรวมมิติทั้ง 9 มิติให้เหลือเพียง 4 มิติ คือ

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration)
2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiation Structure)
3. พฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis)
4. พฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ (Sensitivity)

ปรากฏว่า มิติที่สำคัญและผู้นำได้นำมายึดถือปฏิบัติอยู่มาก คือ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) ดังนั้น ฮาลปีน (ประพนธ์ วรรณนิกร.2540:88; อ้างอิงจาก Halpin. 1966) จึงได้ทำการพัฒนารูปแบบของแบบทดสอบโดยการตัดพฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis) และพฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ (Sensitivity) ออกเสีย แล้วเรียกแบบทดสอบนี้ว่า Leader Behavior Description Questionnaire และเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปในนามของแบบสอบถาม LBDQ ผลการวิจัยปรากฏว่า มิติที่สำคัญที่ปฏิบัติกันมากและมีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจนคือ มิติพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และมิติพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ และยังพบว่า พฤติกรรม 2 ด้าน หรือ 2 มิติ เป็นพฤติกรรมสองมิติที่เป็นอิสระจากกันและแยกจากกันอย่างชัดเจน พฤติกรรมจะอยู่บนแนวต่อเนื่อง 2 แกน มากกว่าจะเป็นแนวต่อเนื่องแกนเดียว หมายความว่า ผู้นำที่มีคะแนนที่สูงในมิติหนึ่งไม่จำเป็นจะต้องต่ำในอีกมิติหนึ่ง ดังภาพประกอบ 4 (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.2535)



ภาพประกอบ 4 แสดงพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ ที่แยกจากกันเป็นอิสระ (Two-Dimensional View)

ดังนั้น ผู้บริหารที่องค์กรต้องการก็คือ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารที่เหมาะสมคือเก่งทั้งคน และเก่งทั้งงาน ซึ่งผู้บริหารประเภทนี้จะทำงานโดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายของงาน และความต้องการอันจำเป็นของคน ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในงาน คือ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร

## 2.2 พฤติกรรมผู้นำในการบริหาร

พฤติกรรมผู้นำในการบริหารเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเพราะเป็นกระบวนการที่มีระบบความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรซึ่งเปรียบเสมือน สมอ แขน ขา และผลจะกำลังของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารทุกวงการจะต้องใช้เป็นวิถีทางไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน (Knezevich. 1975 : 5) พฤติกรรมผู้นำในการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคนแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตาม หน้าที่ความรับผิดชอบ (responsibility) ของผู้บริหารทุกคน คือ ต้องมีพฤติกรรมการบริหารที่สำคัญที่สุด และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการบริหารตามทฤษฎีของ สจวร์ต และรอสกิน (Stuart & Roskin. 1983 : 5) มีอยู่ 4 ประการ คือ พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel. 1982 : 116-400) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีความ

สำคัญและส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร คือ พฤติกรรมการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในงาน

### 2.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหาร

ผู้บริหารทุกคนปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน แต่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงานย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งความสำเร็จทางการบริหารจะเกิดขึ้นในองค์การใดๆ ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลและความสามารถ มีการกำหนดนโยบายและจุดมุ่งหมายในการทำงานอย่างชัดเจน อธิบายวิธีการทำงานและลักษณะของงานที่ทำให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีการมอบหมายหน้าที่ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถทำงานได้สำเร็จ และทุกคนได้ความสำเร็จได้ ถ้ามีพลังใจที่จะสู้ทุกอย่างที่ขวางหน้า แบบไม่ท้อถอย

สจวร์ต และรอสกิน (Stuart & Roskin, 1983 : 3-5) ได้ทำวิจัยและศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ แล้วเขียนเป็นทฤษฎีความสำเร็จทางการบริหาร ไว้ในหนังสือ Success Guide to Managerial Achievement พอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. มีปัจจัยหลายอย่างที่นำไปสู่ความสำเร็จทางการบริหาร ปัจจัยอย่างหนึ่ง คือ ความต้องการบรรลุความสำเร็จทางการบริหาร ถ้าท่านรู้สิ่งที่ต้องทำและต้องทำสิ่งเหล่านั้นอย่างไรแล้วท่านสามารถรวมพลัง และความสนใจไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องได้ โอกาสสำเร็จของท่านจะสูงขึ้น ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จทางการบริหารแต่ละคนก็จะอ้างเหตุผลของความสำเร็จทางการบริหารของเขาไปยังปัจจัยพื้นฐานบางอย่าง ดังนี้

(1) เขาต้องใช้พลังและความพยายามอย่างมากในการทำงาน เพราะเขาเชื่อว่าเราจะไม่สามารถบรรลุความสำเร็จในทางการบริหารได้ถ้าเราไม่มุ่งมั่นการทำงานที่ท้าทายและไม่ทำมันอย่างเต็มกำลัง ตลอดทั้งแรงจูงใจ พลัง และความต้องการทำงานจะเป็นรากฐานอย่างดีต่อความสำเร็จ (2) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จทางการบริหารจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานและการตัดสินใจได้ว่างานอะไรเป็นงานสำคัญและไม่สำคัญ โดยทุ่มเทพลังไปยังงานที่สำคัญก่อน และจะต้องไม่กลัวในการที่จะขจัดกิจกรรมที่พิจารณาแล้วว่าไม่สำคัญออกไป และ (3) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จทางการบริหารจะเห็นว่าแนวทางในการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จทางการบริหารไม่สามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้โดยลำพังคนเดียว

2. ภารกิจของผู้บริหาร คือ จะต้องพยายามทำงานให้บรรลุความสำเร็จสูงสุดตามเป้าหมายในเรื่องที่สำคัญจริงๆ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในขณะนั้น ถ้าผู้บริหารทำงานมีผลสัมฤทธิ์สูงและผลงานมีความสำคัญ ก็ถือว่าผู้บริหารคนนั้นเป็นผู้บริหารที่ทำงานประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารคนใดได้ทำงานมีผลสัมฤทธิ์ต่ำและผลงานไม่มีความสำคัญ ก็ถือว่าเป็นผู้บริหารที่ทำงานยังไม่ประสบความสำเร็จ การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารอย่างไร ไม่ใช่ว่าบริหารงานอะไร นั่นคือ ความสำเร็จทางการบริหารมีความสัมพันธ์โดยตรงกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ตัวอย่าง เช่น ผู้บริหารสองคนที่มีลักษณะงานเหมือนกัน มีงบประมาณเท่ากัน จำนวนผู้ร่วมงานเท่ากันและมีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเดียวกัน แต่มีความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายแตกต่างกันมาก สาเหตุของความแตกต่างก็คือ การทำงานอย่างฉลาด (Smart) ไม่ใช่เพียงแต่การทำงานหนัก ดังนั้น ความสัมฤทธิ์ผลขึ้นอยู่กับที่ผู้บริหารรู้ว่าเรื่องไหนของภาระงานมีความสำคัญมากที่สุด และพยายามทำให้เกิดผลสูงสุด แต่ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดของความสำเร็จทางการบริหารทุกองค์การไม่ใช่เพียงแต่ปัจจัยพื้นฐานด้านการจัดลำดับความสำคัญของงาน ตลอดจนความชำนาญทางเทคนิคหรือความสามารถในการทำงานเท่านั้น แต่ยังคงคำนึงถึงปัจจัยหลักที่เป็นตัวกำหนดสำคัญของความสำเร็จทางการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเน้นศึกษาเฉพาะความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารอาคารสงเคราะห์ ใน 4 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร

### 2.3.1 ด้านภาวะผู้นำ (Leader)

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารของผู้นำในหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์แล้วปัญหาต่างๆ ในหน่วยงานก็จะได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

#### 2.3.1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้นิยามตามความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

มยุรี รัตนมุง (2534 : 27) ให้ความหมายของผู้นำเป็น 2 นัย คือ

1. ผู้นำ หรือ Leader คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะโดยตำแหน่งหรือโดยการได้รับคัดเลือก ผู้นำประเภทนี้เรียกว่าเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง

2. ผู้นำ หรือ Leader คือ บุคคลหนึ่งบุคคลที่มีบทบาทในการมีอิทธิพลนำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนเองได้ ตามนัยนี้ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้จะเรียกว่าเป็นผู้นำโดยบทบาท หรือเรียกว่าเป็นผู้นำนอกแบบ

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 4) มีความเห็นว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆภายในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลนั้น ทำให้บุคคลอื่นๆ ภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับตนเองอย่างมีความพึงพอใจและบรรลุถึงเป้าหมายดังที่ผู้นำปรารถนา

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : 19) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆภายในกลุ่มเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลนั้น เพื่อทำให้บุคคลภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับตนเองอย่างมีความพึงพอใจ และบรรลุถึงเป้าหมาย ดังที่ผู้นำปรารถนา การใช้อิทธิพลของผู้นำที่ดีนั้นจะต้องอยู่ในลักษณะของการนำ มิใช่เป็นการบังคับผลักดัน

ภิญโญ สาร (2523 : 344-345) มองลักษณะของผู้นำไว้กว้างมาก คือ ไม่มองแต่เพียงตำแหน่งหน้าที่อย่างเดียว แต่พิจารณาถึงบทบาทที่แสดงออกด้วย และให้ความหมายของผู้นำไว้ 3 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็น ตามต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง คือ ผู้มีอิทธิพลเหนือผู้ตามแต่บางครั้งผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ฉะนั้น ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มนั่นเอง

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคนๆ เดียวกันก็ได้แต่ก็ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้า หรือผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มก็เป็นไปได้ ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถที่จะจูงใจให้คนประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็นของเขาได้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 17) ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น (Get things done through others) นับว่าเป็นหัวใจของการบริหารโดยเฉพาะในเรื่องการจัดการ เพราะฝ่ายจัดการมีหน้าที่ที่จะเข้าไปใกล้ชิดลูกน้อง และดูแลคนงานให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ (High Productivity with high efficiency)

กวี วงศ์พุ่ม (2539 : 17) ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

อรุณ วัชรธรรม (2525 : 15) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับคำยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532 : 18) ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มซึ่งสามารถนำหรือประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มด้วย

สุพัทรา สุภาพ (2536 : 49) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะพิเศษบุคคลหนึ่งที่มีความสามารถ มีอิทธิพลในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานเหนือบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น โดยใช้การติดต่อสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตันน์ (ประชุม รอดประเสริฐ.2526 : 3; อ้างอิงจาก Dunn.1973 : 178) ให้นิยามว่าผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยชักชวนให้คนอื่นเหล่านั้นปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของผู้นำดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆภายในกลุ่ม เป็นบุคคลที่มีอำนาจ มีบทบาทในการโน้มน้าวและชักจูงใจให้สมาชิกภายในกลุ่มทำงานด้วยความเต็มใจ และสามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.3.1.2 คุณสมบัติที่ดีของผู้นำ

กวี วงศ์พุ่ม (2539 : 17) ได้สรุปคุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

1. เป็นคนมีความคิดกว้างไกล มองไกล สามารถแยกแยะไปได้หลายทาง การวิเคราะห์จึงต้องให้ความสำคัญอย่างเพียงพอ
2. มีความสามารถในการใช้ภาษา สามารถติดต่อประสานงานกันด้วยความเข้าใจ
3. มีความคิดริเริ่ม โดยใช้ความคิดที่สร้างสรรค์ในการบริหารงาน
4. เป็นคนฉลาด ทำงานอย่างมีระบบ มีการตรวจทานและทดสอบงาน
5. มีความสำเร็จในด้านวิชาการหรือด้านบริหาร
6. มีความรับผิดชอบกล้าที่จะยอมรับ
7. มีความอดทน อดกลั้น
8. มีความสามารถปรับตัวเข้ากับสังคม
9. มีฐานะดีทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม
10. มีระดับจิตใจสูง มองโลกในแง่ดี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

สมาน เกตุทัต (2525 : 21-24) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. Quality คือ คุณภาพของงาน ผู้นำต้องมีความระมัดระวังทำงานให้เกิดผลดี ถูกต้องและเรียบร้อยตลอดเวลา
2. Ability คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความตั้งใจทำงานโดยรวดเร็ว ให้สำเร็จตามกำหนด ถูกต้อง และได้ปริมาณงานมาก
3. Knowledge and Skill ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ และความชัดเจนในหน้าที่การงาน มีความปรึกษาสามารถ รอบรู้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีประสบการณ์และความชำนาญ รู้จักควบคุมติดตามงานให้งานดำเนินไปบนมาตรฐานอันดี
4. Reliability คือ ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ให้ความไว้วางใจและเชื่อถือได้ทั้งในหน้าที่

การงานและส่วนตัว ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

5. Commencement of Initiative ได้แก่ มีความคิดริเริ่ม ไม่อยู่นิ่งเฉยกับที่ ต้องคิดพัฒนาที่มีการเริ่มต้นในเกณฑ์ดี หรือแค่พอใช้ก็ยิ่งดี

6. Ability of Self-Adjustment คือ ความสามารถในการปรับปรุงตัว ต้องทำตัวให้เข้ากับคนอื่นหรืองานอื่นๆ ได้โดยให้มีความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม และกาลเวลา

7. Sense of Duty มีความสำนึกในหน้าที่ สนใจในงาน กล้ารับผิดชอบ มีแก้ไขให้ความช่วยเหลือแม้จะไม่ใช่งานในหน้าที่โดยตรง

8. Co-Operation and Connection มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานทุกชั้น กับแผนกหรือหน่วยงานอื่นๆ ภายนอก ต้องทำตัวให้เข้ากันได้ ให้ความร่วมมือ มีการประสานงาน และการติดต่อที่ดี

9. Decision of Judgement คือ จะต้องเป็นตัวของตัวเองในการทำงานเกี่ยวกับการเสี่ยงการรับผิดชอบ การช่วยเหลือ ตลอดจนการเข้าแก้ปัญหาเฉพาะหน้าทุกประการ ต้องใช้การตัดสินใจเด็ดเดี่ยว และรวดเร็ว ไม่มีการลังเล

10. Health สุขภาพจะต้องดีทั้งร่างกาย จิตใจ และสมอง

11. Personality ต้องมีบุคลิกดีเหมาะสมกับการเป็นหัวหน้า มีการแต่งกายดี มีความสง่า มีฝักใฝ่ พุดจาต้องมีเสียงดัง จะฉาน ไม่เหนียมอาย หรือตื่นเต้นประหม่า

12. Character คือ อุปนิสัยใจคอต้องเป็นคนมีเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี มีการเสียสละ กล้าได้กล้าเสีย รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ต้องไม่เป็นคนเห็นแก่ตัว หรือเห็นแก่ได้ มีความเข้มแข็งตามกรณีอันควร มีคุณธรรมประจำใจ

13. Adaptation การวางตัวต้องให้เหมาะสมตามกาลเทศะ เป็นไปในทางที่ถูกที่ควรให้เป็นไปตามธรรมชาติ อย่าฝืนตัวเอง ไม่วางมาดเหนือผู้อื่น

14. Prudence Self ความรอบคอบ ผู้นำที่ดีต้องมีความสุขุมรอบคอบ มีใจหนักแน่น และเยือกเย็นมีความระมัดระวัง ทำงานทุกอย่างด้วยความรัดกุม ไม่ประมาท ไม่ตื่นเต้นหัวนโหนว

15. Confidence มีความเชื่อมั่นตัวเอง ต้องเป็นตัวของตัวเอง กล้าตัดสินใจด้วยความมั่นใจ ไม่มีการโลเลเหลาะแหละ

มบุญ วงศ์นารี (2530 : 35-36) มีความเห็นว่า ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ คือ

1. เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถสูง (Capability) คือ เป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์ (ความฉลาดรู้) และศิลป์ (ความฉลาดทำ)
2. เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นสูง (Acceptability) คือ เป็นผู้มีความประพฤติ และการปฏิบัติที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้ เป็นผู้ที่มีคุณธรรมดี และมีมนุษยสัมพันธ์
3. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง (Responsibility) คือ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร มีวินัย และซื่อสัตย์
4. เป็นผู้มีความวุฒิภาวะสูง (Maturity) คือ เป็นผู้ที่มีเหตุผล มีจิตใจมั่นคง เป็นผู้ใหญ่ทางอารมณ์ ไม่เสียอารมณ์โดยง่าย และยึดความถูกต้องโดยไม่หวั่นไหวอะไรง่าย

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2537 :13-16) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธา สิ่งที่คุณยึดถือต่อคำนิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้น และก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ สนับสนุนศรัทธาคำพูดของตนด้วยการกระทำ

2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถพินิจวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง

ในและนอกองค์กรในแง่รวมทั้งอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้างภาพ (Image) ฉายไปในอนาคตได้  
ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสาร (Communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสม ทันกาล  
และต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องกล้ารับผิดชอบต่อการ  
ตัดสินใจใดๆ ที่เกิดขึ้น

4. แสดงความใส่ใจ (Focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจ และสนใจในบางเรื่อง ไม่ควรใส่ใจ  
เสียเวลาในทุกเรื่องหรือให้ความสำคัญในบางเรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วนของงาน  
ที่แท้จริงมีความหมายมาก

5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว(Personal Touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธา  
และความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ  
มีการสอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ สิ่งหนึ่งที่สำคัญมากกับการเป็นผู้นำใน  
ยุคนี้ การรู้จักบริหารความประทับใจ (Impression Management) รู้จักโอกาสที่จะ “ชู” ภาพพจน์ของตนเองให้สูง  
เด่นหรือลดบทบาทให้น้อยลง ให้ถูกกาลเทศะ

6. มีความสนใจในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and People Skill) ทักษะการ  
พูด ฟัง เขียน อ่านของผู้นำ จะสะท้อนให้เห็นความสามารถของสมอง ผู้นำไม่สามารถจะทำงานทุกอย่างได้  
ด้วยตนเองภายใต้เวลาที่จำกัด ความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคน การมีเครือข่ายมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีจะ  
สามารถทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจ และใช้ “คน” ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำ  
ต้องการ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever Forward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ได้อยู่  
เสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

เนปีเออร์ และ เกอร์เชนเฟลด์ (วรเชษฐ สุขแสง. 2529 : 32; อ้างอิงจาก Napier and  
Gershenfeld. 1973 : 13-51) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ 4 ประการ คือ

1. Leadership – as Trait ความเป็นผู้นำ เป็นลักษณะทางพันธุกรรมเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่  
กำเนิด

2. Leadership – as Position ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้ เนื่องมาจากตำแหน่งหน้าที่การงาน  
คือ ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ใด ย่อมมีลักษณะความเป็นผู้นำอันเนื่องจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา

3. Leadership – as Situation ความเป็นผู้นำได้มาเนื่องจากสถานการณ์ทำให้เกิดขึ้น และ  
บางสถานการณ์ยังต้องการคนที่มีคุณสมบัติแบบหนึ่งหากผู้ใดมีคุณสมบัติเช่นนั้นพร้อมอยู่แล้ว ก็จะเป็น  
ผู้นำได้

4. Leadership – as Functional Roles of Members พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิด  
เกิดความต้องการและวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้นๆ ขึ้นมา ฉะนั้นการที่จะมีผู้นำแบบใด  
จึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของกลุ่มว่าไปในลักษณะใดกระจำจัดในคุณลักษณะภาวะผู้ที่มีประสิทธิผล จึงได้มีการ  
ศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลในด้าน ความก้าวร้าว การ  
ตัดสินใจ ความทะเยอทะยาน การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สถิติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตน  
เองและลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทางร่างกายไม่ได้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะชี้  
ความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลแต่อย่างใด การรับผิดชอบ การช่วยเหลือ  
ตลอดจนการเข้าแก้ปัญหาเฉพาะหน้าทุกประการ ต้องใช้การตัดสินใจเด็ดเดี่ยวและรวดเร็ว ไม่มีการลังเล

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 :19) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

L = LOVE รักความยุติธรรม หน้าที่การงาน ความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และความรักเยี่ยงมนุษย์

E = EDUCATION & EXPERIENCE ผู้นำต้องมีคุณสมบัติด้านการศึกษา และประสบการณ์

A = ADAPTABILITY ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

D = DECISIVENESS มีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถตัดสินใจปัญหาได้รวดเร็ว

E = ENTHUSIASM มีความต้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และจริงจัง

R = RESPONSIBILITY มีความรับผิดชอบในผู้อื่น แม้จะโดนตำหนิกก็ตาม

S = SACRIFICE & SINCERE เสียสละอุทิศผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วยความจริงใจและจริงจัง

H = HARMONIZE เสริมสร้างความสามัคคี และความเข้าใจอันดีต่อเพื่อนร่วมงาน

I = INTELLECTUAL CAPACITY มีความคิดริเริ่ม ฉลาดมีไหวพริบทันคนทันเหตุการณ์

P = PERSUASIVENESS ความสามารถในการจูงใจคน

สุพัตรา สุภาพ (2536 : 49-50) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. ภูมิหลังและประสบการณ์สามารถตัดสินใจสั่งการ วางแผน มีทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ

2. สถิติปัญญาและสุขภาพจิต ไม่ว่าจะด้านภาษาหรือการมีเหตุผล

3. มีเหตุผล สามารถแยกผิดถูกได้

4. มีความสามารถในการวินิจฉัย เป็นการรู้จักคิดอย่างลึกซึ้งและตัดสินใจได้ถูกต้อง

5. จดจำได้ โดยเฉพาะชื่อลูกน้อง หรือจำเรื่องราวต่างๆ ที่เคยให้สัญญาไว้

6. มีความรอบรู้ เป็นการเฝ้าหาความรู้อย่างกว้างขวาง รู้จักแยกแยะปัญหา นำมาวิเคราะห์

7. วินิจฉัย ตัดสินใจเพื่อหุตาจะกว้างขวางเป็นการศึกษาหาความรู้.

8. ยืดหยุ่น เป็นการยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ไม่ถือตัวเป็นหลัก

9. มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี เพราะงานจะสำเร็จต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย ด้วยการรู้จักเคารพศักดิ์ศรีของผู้อื่น รวมทั้งต้องใจกว้างและไม่เข้าข้างตัวเอง

10. มีแรงจูงใจ เป็นแรงจูงใจที่ค่อนข้างจะสูงและเป็นประโยชน์หรือประสิทธิผล

11. เชื้อมั่นตัวเอง ไม่วอกแวก แต่ก็ไม่ใช่ประเภทไม่ฟังความคิดเห็นของใคร

12. มีปฏิภาณไหวพริบ สามารถแก้ไขปัญหามาตามสภาวะและโอกาสต่างๆ อย่างได้ผล

13. มีความซื่อสัตย์ ไม่คิดโกง

14. มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

15. สอนงานคนอื่นได้เป็นการถ่ายทอดความชำนาญของตนไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

16. เป็นนักฟังที่ดี เพื่อรับข้อมูลจากผู้อื่นและทำให้ผู้พูดเกิดกำลังใจที่เราฟังสิ่งที่เขาพูด

17. มีความคิดสร้างสรรค์ พยายามหาสิ่งๆ ทำให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

18. นำเชื่อถือเลื่อมใส เป็นการเลื่อมใสศรัทธาตนเอง และให้คนอื่นศรัทธาเราด้วย

19. มีวินัย เคารพกฎเกณฑ์ และปฏิบัติตาม มีความทะเยอทะยาน ความทะเยอทะยานจะ

เป็นแรงบันดาลใจให้เกิดความคิดริเริ่ม

จากภาวะผู้นำดังกล่าว สรุปได้ว่า คุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้นำซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะนำองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ ไปสู่จุดมุ่งหมาย และความเจริญก้าวหน้าได้ คือผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีระเบียบแบบแผน มีการวางแผน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถกำหนดเป้าหมายและแรงจูงใจ และมีอิทธิพลที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

### 2.3.2 ด้านการตัดสินใจ

การคิด (Thinking) การแก้ปัญหา (Problem Solving) การตัดสินใจสั่งการซึ่งเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมมนุษย์ในการบริหารนั้น การตัดสินใจสั่งการทางการบริหาร เป็นที่ยอมรับและเพิ่มความสนใจจากผู้ปฏิบัติ และนักวิจัยหลายท่าน พิจารณาว่า นักบริหารจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้างตามที่เป็นอยู่จริงในกระบวนการที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ ประสานงานกันในองค์กร ทั้งนี้จะต้องอาศัยข่าวสาร ข้อมูลต่างๆ มาประกอบในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อที่จะให้ผู้ตัดสินใจสั่งการได้มีทางเลือก และมีข้ออ้างอิงที่สมบูรณ์

การอำนวยความสะดวก (Directing) ผู้บริหารนอกจากจะเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ และการใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับงาน และคน ตลอดจนวิสัยทัศน์คนให้ปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วยังจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อกำหนดการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เหมาะสมกับสภาพการ และการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทางการบริหารแล้วนำเอาการตัดสินใจสั่งการใช้สื่อข้อความเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และการทำงานที่สอดคล้องกันตลอดทั่วทั้งหน่วยงาน เพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น การตัดสินใจ (Decision making) ก็คือ กระบวนการบริหารองค์การนั่นเอง กระบวนการต่างๆ ในการบริหารมีความสัมพันธ์ต่อกันดุจลูกโซ่ สิ่งสำคัญในการบริหารประการหนึ่งก็คือ กระบวนการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making Process) อันหมายถึงผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบต่อการตัดสินใจสั่งการขององค์การ และต้องดำเนินการให้ถูกต้องสมบูรณ์สามารถอำนวยความสะดวกแก่องค์การได้เป็นอย่างดี การศึกษาถึงลักษณะของมนุษย์เกี่ยวกับการตัดสินใจและกระบวนการตัดสินใจในองค์การ จะทำให้ได้เข้าใจถึงสาเหตุแห่งการตัดสินใจในการบริหาร และทำให้เข้าใจถึงกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (พงศสันต์ ศรีสมทรัพย์ และชลิตา ศรีมณี. 2533 : 227-228)

#### 2.3.2.1 ความหมายของการตัดสินใจ

มีผู้ให้ความหมายคำว่า การตัดสินใจ (Decision Making) ไว้ต่างๆ กัน ดังนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 119) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกระหว่างทางเลือกซึ่งคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจจากปัญหาใดปัญหาหนึ่งแม้ว่าการตัดสินใจในการบริหารจะไม่ได้เริ่มต้น หรือสิ้นสุดด้วยการตัดสินใจ เพราะต้องมีการกำหนดปัญหาก่อนจึงจะตัดสินใจและเมื่อตัดสินใจแล้ว จึงนำไปปฏิบัติ

อ่ำไพ อินทรประเสริฐ (2542 : 246) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง ภารกิจที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของผู้นำ ที่จะนำไปสู่การตกลงใจ และเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ออกมาอย่างดีที่สุด

ทวี วงศ์พุ่ม (2539 : 61) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจ คือ การพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลายๆ ทาง ผู้นำต้องตัดสินใจด้วยหลักเหตุผลเพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งการตัดสินใจดังกล่าวจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ดรักเกอร์ (สมนึก ทองละเอียด 2544 : 31; อ้างอิงจาก Drucker. 1995 : 273) เห็นว่าการตัดสินใจคือ การตัดสินใจในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการตัดสินใจ สั่งการทางการบริหาร โดยเฉพาะผู้ใดก็

ตามที่เป็นนักบริหารจะต้องตัดสินใจ ยิ่งเป็นนักบริหารระดับสูงมากขึ้นเท่าใด ตามสายงานบังคับบัญชาจะต้องมีการตัดสินใจมากขึ้นเท่านั้น การตัดสินใจสั่งการประกอบด้วยส่วนย่อย 5 ประการคือ การกำหนดขอบเขตของปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การหาทางแก้ปัญหาหลาย ๆ ทาง การตัดสินใจเลือกทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด และนำเอาการตัดสินใจไปกระทำให้เกิดผลในการปฏิบัติ

สมนึก ทองละเอียด (2544 : 31) ได้สรุปว่า การตัดสินใจสั่งการ หมายถึงการเลือกทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้จะเป็นการตัดสินใจกระทำสิ่งหนึ่ง หลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตามที่มุ่งหมายไว้ ในทางปฏิบัตินั้น การตัดสินใจสั่งการมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยาก ซับซ้อน และวิธีแก้ปัญหาให้ตัดสินใจมากกว่า 1 ทางเลือกเสมอ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้ตัดสินใจว่าจะเลือกทางปฏิบัติโดยวิธีใดจึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดแก่องค์กร หรือหน่วยงานนั้น

จากแนวความคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกแนวทางที่ดี ที่ถูกต้องและเหมาะสมไปใช้ในการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหา หรือการบริหารงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้

### 2.3.2.2 รูปแบบการตัดสินใจ

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542 : 253-255) ได้แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว (Decision Making by individual) ใช้กับการตัดสินใจที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าและเป็นเรื่องง่าย ๆ ไม่ซับซ้อนหรือเป็นเรื่องฉุกเฉิน ซึ่งบุคคลคนเดียวสามารถตัดสินใจได้โดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่ หรือหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งประเด็นการตัดสินใจส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ส่วนตัว หรือกิจการที่มีผู้ประกอบการคนเดียว เพราะผู้นั้นจะเชื่อว่าตนเองรู้มากกว่าผู้อื่น และการให้ผู้อื่นตัดสินใจอาจทำให้เสียเวลา และอาจสูญเสียอำนาจไปบางส่วน

2. การตัดสินใจโดยกลุ่ม (Decision making by groups) ใช้กับการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า และเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน การตัดสินใจโดยกลุ่มอาจกระทำได้โดย

2.1 ตัดสินใจในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้นำด้วยกัน เพราะเป็นเรื่องสำคัญหรือมีความเสี่ยงสูง

2.2 ตัดสินใจโดยคณะกรรมการ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเช่นกัน และต้องใช้ผู้มีความรู้ ความสามารถในหลายๆ ด้านมาช่วยกันคิดวินิจฉัย

2.3 ตัดสินใจโดยฝ่ายผู้บริหาร หรือผู้นำร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการบริหารหรือจัดการภายในหน่วยงาน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบได้แสดงความคิดเห็นซึ่งเป็นการช่วยพัฒนางาน และความคิดของสมาชิกอีกทางหนึ่ง แต่การตัดสินใจโดยกลุ่ม อาจจะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากกว่าตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว เพราะจะต้องมีการอภิปราย แสดงความคิดเห็น หรือถกเถียงจนกว่าจะได้ข้อสรุป ซึ่งอาจต้องนัดประชุมกันหลายครั้ง การประชุมประเภทนี้อาจถูกครอบงำโดยประธานได้ถ้ากรรมการไม่แข็งพอ

### 2.3.2.3 องค์ประกอบของการตัดสินใจ

ฮิวส์ (Huse, 1977 : 6) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญในการตัดสินใจไว้ ดังนี้

1. การเลือก หมายถึง โอกาสที่จะเลือกทางเลือกทั้งหลาย ถ้าไม่มีการเลือกย่อมหมายถึงไม่มีการตัดสินใจ

2. ทางเลือก หมายถึง แนวทางหรือวิธีของการปฏิบัติ ถ้าไม่มีทางเลือกย่อมเป็นที่เข้าใจว่าไม่มีการเลือกและไม่มีการตัดสินใจ

3. วัตถุประสงค์หรือจุดประสงค์ซึ่งหมายถึง จุดหมายสุดท้ายหรือสภาวะที่ต้องการให้เกิดขึ้น

4. ผลที่ตามมาของการตัดสินใจ

5. คนซึ่งทำหน้าที่ในการตัดสินใจ

6. สภาพแวดล้อม เช่น ระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย และนโยบายของรัฐบาล

กอร์ และ ดายสัน (Gore & Dyson. 1974 : 79) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการตัดสินใจ ประกอบด้วย

1. สถานการณ์ของการตัดสินใจ
2. ผู้ตัดสินใจ
3. จุดประสงค์หรือเป้าหมายของการตัดสินใจ
4. ทางเลือกที่เกี่ยวข้องและชุดของการกระทำเพื่อให้เลือก
5. ความสัมพันธ์ระหว่างทางเลือกในรูปของการจัดอันดับ เช่น หนึ่ง สอง และสาม เป็นต้น
6. การเลือก หรือ การตัดสินใจเลือกเอง ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดตามความคิดเห็นของผู้ทำการตัดสินใจ

#### 2.3.2.4 กระบวนการตัดสินใจ (Decision making process)

การตัดสินใจสั่งการ เป็นศิลปะและหน้าที่อันสำคัญต่อการบริหารเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้ามีภาระหน้าที่ที่จะต้องตัดสินใจสั่งการอยู่เสมอ เหตุผลที่ใช้ในการตัดสินใจนั้น จะต้องเกี่ยวกับคุณธรรมและค่านิยม และเหตุผลที่ได้มาจากข้อมูล ข้อเท็จจริง ข้อมูลต่างๆ ความมาจากหลายๆ แห่งอย่างกว้างขวางและเชื่อถือได้ ฉะนั้นในการตัดสินใจของผู้บริหารบางครั้ง จะต้องใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์บ้าง มิทเชลล์ (Mitchell. 1978 : 255-256) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Set goals and objectives)
2. การระบุปัญหา (Problem recognition)
3. การค้นหาหรือแสวงหาข่าวสารข้อมูล (Information search)
4. การก่อให้เกิดทางเลือกในการแก้ปัญหา (Generate alternative choice)
5. การตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหา (Choice of action)
6. การนำทางเลือกในการแก้ปัญหาไปปฏิบัติให้บรรลุผลและมีการควบคุม (Implementation and control)

#### 2.3.2.5 ปัญหาอุปสรรคในการตัดสินใจ

ปัญหาอุปสรรคของผู้บริหารในการตัดสินใจสืบเนื่องมาจากขั้นตอนในการตัดสินใจไม่เป็นไปตามกระบวนการจึงทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด และล้มเหลวได้ เพราะเหตุมาจากปัญหาขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจและปัญหามากจากการตัดสินใจผิดพลาด ดังรายละเอียดพอสรุปได้ ดังนี้

1. ปัญหาขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ (ลีลา สีนานุเคราะห์. 2530 : 103)
  - 1.1 การขาดข้อมูลข่าวสารที่จะนำมาประกอบการพิจารณาวิเคราะห์เกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการรวมทั้งคุณภาพของข้อมูลและข่าวสาร มีความเชื่อถือได้เพียงใดหรือไม่
  - 1.2 ไม่มีเวลาเพียงพอในการตัดสินใจสั่งการ เพราะในบางกรณีอาจมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการตัดสินใจสั่งการ จึงไม่มีเวลาพอที่จะมาวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นจริง
  - 1.3 ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน การบริหารงานจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ดังนั้น การคาดคะเนพฤติกรรมของผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญมากเช่นกัน
2. เหตุที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด อาจมาจากสาเหตุ ดังนี้
  - 2.1 การตัดสินใจสั่งการที่มีลักษณะเป็นการใช้สามัญธรรมในการปรึกษาหารือกัน ถ้ามีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด พยายามบิดเบือนหันเหให้ผู้ตัดสินใจมุ่งความสนใจไปยังเรื่องอื่น

2.2 พยายามเรียกร้องความสนใจจากประชาชน โดยไม่คำนึงถึงหลักการและความถูกต้อง ความผิดพลาด เช่นนี้ มักเกิดขึ้นกับผู้บริหารที่ยึดนักการเมือง เพื่อหวังผลทางการเมืองเป็นที่ตั้งมากกว่าความถูกต้อง

2.3 พยายามเร่งเร้าให้เกิดความกลัว และอาศัยความกลัวเป็นเครื่องมือทำให้การตัดสินใจสั่งการโดยไร้เหตุผล

2.4 อังبارมีของผู้นใหญ่ เป็นการสั่งอาณาจักรแห่งอิทธิพล ถ้าผู้ตัดสินใจสั่งการไม่มั่นคง การตัดสินใจสั่งการย่อมจะเป็นการรักษาหน้าผู้นใหญ่มากกว่าจะเคร่งครัดอยู่กับเหตุผล

2.5 ทึกทักเหมาเอาโดยสรุปว่าเป็นเช่นนั้น โดยไม่มีกรณีตัวอย่าง หรือข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ

2.6 ความผิดพลาดเกิดขึ้นเพราะใช้ถ้อยคำกำกวม ใช้ภาษาไม่ดีทำให้ความหมายไม่ชัดเจน

2.7 การตัดสินใจสั่งการ เป็นผลสืบเนื่องมาจากการใช้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ไร้คุณค่า ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด

2.8 การตัดสินใจสั่งการด้วยความระมัดระวังเกินไป ขาดการพินิจพิเคราะห์โดยรอบคอบ หวั่นไหวตื่นตัวด้วยความกังวลที่ผิดพลาด จนเป็นเหตุให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด

2.9 ถูกอิทธิพลครอบงำ ผู้บริหารตกอยู่ใต้อิทธิพลบังคับจนไม่สามารถที่จะตัดสินใจสั่งการตามหลักตรรกวิทยาและความมีเหตุผลได้

ดังนั้น การให้โอกาสทุกคนเข้าร่วมตัดสินใจสั่งการนั้น นอกจากจะทำให้การตัดสินใจสั่งการแม่นยำ เพราะมีข้อมูลกว้างยังเป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญ และช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกับผู้บริหารมากขึ้นในการปฏิบัติงาน เพราะเข้ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างเต็มที่ งานก็จะเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 2.3.3 ด้านการจูงใจ

#### 2.3.3.1 ความหมายของการจูงใจ

อรุณ ภัทธรรม (2527 : 260-261) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจูงใจ (Motivation) มาจากคำว่า Move หมายถึง การหมุน การผลักดันจากภายใน อานาจที่ผลักดัน หรือแรงจูงใจ (Motive) ซึ่งแรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เราเกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการและแสดงการกระทำต่างๆ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 358) กล่าวถึง การจูงใจคนในการทำงานว่า ผู้บริหารจะต้องทำการจูงใจให้คนงานทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ การจูงใจคนในการทำงานจะมีความหมายในทางที่จะให้ได้ผลงานที่ดีและสูงขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์จะให้องค์การสามารถมีข้อได้เปรียบในทางต่างๆ จากความมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2528 : 40) ให้ความหมายไว้ว่า การจูงใจ เป็นกระบวนการของการกระตุ้นให้เกิดการกระทำ ที่สนับสนุนความก้าวหน้าและกำหนดแบบแผนของกิจการที่กระทำการจูงใจเป็นกระบวนการที่ร่างกายถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 229) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจูงใจ หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆ ได้แก่การทำให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขตามที่ต้องการ

บีช (Beach, 1965 : 379) กล่าวถึงการจูงใจว่า การที่บุคคลเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าประสงค์ (goal) หรือรางวัล (reward) การจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน เพราะเป็นสิ่งช่วยให้คนไปถึงซึ่งจุดประสงค์ที่มีข้อตกลงเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

สรุป การจูงใจ หมายถึง การใช้วิธีการต่างๆ ในการพยายามทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่ดี ที่ถูกต้อง และเป็นไปตามที่ผู้บริหารหรือองค์กรกำหนด โดยใช้ปัจจัยต่างๆ ในการจูงใจที่สนองความต้องการของพนักงาน หรือกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้ทุ่มเทพลังทางกายและใจในการทำงานเพื่อองค์กรด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้

### 2.3.3.2 ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ตามปกติคนเรามีความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ได้หลายอย่างหรือมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกมาได้คือแรงจูงใจ เพราะฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่า การจูงใจเป็นการสร้างพลังความสามารถออกมาเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (อรุณ วัชรธรรม.2527 : 257) ดังนั้นการจูงใจจึงเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญที่นักบริหารและหัวหน้างานจะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงาน

### 2.3.3.3 เทคนิคการจูงใจในการทำงาน

การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน หรือปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจในการทำงานอย่างถ่องแท้ จะทำให้ผู้บริหารนำสาระมากำหนดเป็นกลยุทธ์ หรือยุทธวิธีที่จะดำเนินการให้ผู้ร่วมงานร่วมมือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ กลยุทธ์หรือกลวิธีที่จะดำเนินการเรียกว่า เทคนิคการจูงใจในการทำงาน เทคนิคการจูงใจในการทำงานเป็นการประยุกต์หลักการ - ทฤษฎี - สู่การปฏิบัติที่ต้องประกอบด้วย สาระด้านความรู้ ทักษะปฏิบัติ และทัศนคติ ดังนั้นนอกจากทราบธรรมชาติและความต้องการอื่นๆ แล้ว ผู้บริหารต้องมีเทคนิควิธีการจึงจะก่อประโยชน์เต็มที่ ซึ่งเทคนิคการจูงใจในการทำงานนี้ ได้มีผู้เสนอไว้หลายท่าน ดังนี้

1. เทคนิคการจูงใจของลิเคิร์ต (Likert) ลิเคิร์ตใช้วิธีการทำให้มีส่วนร่วมในการบริหาร (Participative management approach) โดยเขาและเพื่อนร่วมงานพยายามหาความกระจ่างจากคำถามที่ว่า การบริหารแบบใด จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด กล่าวคือ ระหว่างการบริหารงานแบบเผด็จการ และแบบเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารทุกขั้นตอน จากการศึกษาพบว่า นักบริหารที่นำเอาวิธีการมนุษยสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ โดยการให้บุคคลผู้อยู่ในระดับการทำงานที่ต่ำกว่ามาร่วมให้การตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตน จะทำให้เกิดการประสานงานที่ดีกว่า เป็นแรงจูงใจที่ดีกว่า และทำให้ได้ผลผลิต หรือการบริหารจำนวนมากว่าขึ้นในหน่วยงาน (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ.2529 : 43)

2. เทคนิคการจูงใจของมาโย (Mayo) สแคนแลน (Scanlan) อ้างถึงการศึกษาของมาโย (Mayo) เรื่องการจูงใจคนงานในโรงงานฮอว์ธอร์น (Hawthorne industry) ของบริษัทเวสต์เทิร์น อิเล็กทริก คอมปานีในปี ค.ศ.1930 โดยมาโยตัดแปลงความเข้มของแสงสว่างในที่ทำงาน อัตราส่วนของการจ่ายค่าจ้างช่วงเวลาพักผ่อน และสภาพแวดล้อมต่างๆ ของโรงงานเพื่อศึกษาว่าปัจจัยใดมีผลต่อการผลิตเพิ่มนั้น เพราะมีการเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อคนงาน ทำให้คนงานรู้สึกถึงสภาพพิเศษในสายตาของเพื่อนร่วมงาน แสดงให้เห็นถึงทัศนคติมีความสำคัญต่อการจูงใจ เพราะคนงานคือสิ่งที่มีชีวิตจิตใจไม่ใช่เครื่องจักร (โควิน คลังแสง. 2536 : 50)

3. เทคนิคการจูงใจของสกินเนอร์ (Skinner) สกินเนอร์เป็นผู้หนึ่งที่มีแนวคิดสนับสนุนเรื่องการดัดแปลงพฤติกรรมเป็นเครื่องมือของการจูงใจอย่างหนึ่ง และเชื่อว่าพฤติกรรมของคนเกิดขึ้นเนื่องจากมีสิ่งเร้าโดยสิ่งเร้านั้นอาจเป็นได้ทั้งทางด้านบวก (Positive) เช่น การให้สัญญาจะเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงานที่ดีกว่าเดิม หรืออาจเป็นสิ่งเร้าในด้านลบ (Negative) เช่น การขู่ว่าจะลดตำแหน่ง ลดค่าจ้าง หรือการให้ย้ายไปทำงานในตำแหน่งอื่นๆ สกินเนอร์เชื่อมั่นว่า การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) หรือ การให้รางวัลเป็นวิธีที่ดีกว่าการลงโทษ ซึ่งเป็นการสร้างพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาให้เกิดขึ้นได้ ดังนั้นนักการบริหารที่ยึดหลักของสกินเนอร์จึงเน้นในเรื่องการชมเชย การกระตุ้น การให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงานในการแก้ปัญหา การเสริมแรงทางบวกถ้าจะให้ประสิทธิภาพจริงๆ จะต้องอาศัยการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน และให้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานด้วย จึงจะได้ผลที่ดีที่สุด

(โควิน คลังแสง.2536 : 50)

### 2.3.3.4 ปัญหาและอุปสรรคของการจูงใจ

เนื่องจากผู้บริหารมีสิทธิที่จะให้รางวัลหรือการลงโทษ ทำให้มีการยอมรับความมีอำนาจหน้าที่ที่เกิดขึ้น ดังนั้น ปัญหาของการมีอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่จริงเพียงใด มักจะเป็นเหตุผลโดยตรงกับวิธีการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและการลงโทษ แต่อาจใช้ไม่ได้ผล และอำนาจหน้าที่ที่แท้จริงอาจน้อยลง ถ้าหากมีการปฏิบัติที่ไม่อยู่ในกรอบแห่งเหตุผลและหลักยุติธรรม นอกจากนี้ปัญหาเกี่ยวกับความสามารถส่วนตัวของบุคคลและความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ย่อมมีผลต่อการยอมรับในอิทธิพลของผู้บังคับบัญชาด้วย (ธงชัย สันติวงษ์. 2539 : 246-247) การจูงใจให้คนทำงานต้องระมัดระวังมิให้ขวัญ (Morals) ของผู้บังคับบัญชาเสียเป็นอันขาดการจูงใจทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกพอใจและมีความสุขในการทำงานเป็นการจูงใจที่ถูกต้องที่สุด

## 2.3.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร

### 2.3.4.1 ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า การติดต่อสื่อสาร (Communication) ไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 :-25) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่จะส่งข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง

พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 217) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การติดต่อส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิดเห็นและทำที่ต่างๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือหลายคน จุดประสงค์สำคัญของการติดต่อสื่อสารก็เพื่อให้ผู้รับข่าวสารเกิดความเข้าใจ

ประยูร อาษานาม (2538 : 33) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับ ซึ่งอาจจะเป็นการส่งข่าวสารจากผู้ส่งเพียงบุคคลเดียวไปยังผู้รับที่เป็นบุคคลเพียงคนเดียวหรือกลุ่มมวลชน หรืออาจจะเป็นการส่งข่าวสารจากผู้ส่งที่เป็นกลุ่มไปยังผู้รับที่เป็นบุคคลเพียงคนเดียว

บรรยงก์ โดจินดา (2542 : 184) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การติดต่อสื่อความเข้าใจกันระหว่างบุคคลในองค์การ อาจกระทำโดยใช้การพูด การเขียน หรือการใช้สัญลักษณ์เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการในการสื่อความเข้าใจกันระหว่างบุคคลในองค์การ โดยใช้ภาษาพูด หรือภาษาเขียนเพื่อสื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ซึ่งผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดีเพื่อการปฏิบัติได้อย่างราบรื่น

### 2.3.4.2 กระบวนการของการติดต่อสื่อสาร (The communication process)

ประยูร อาษานาม (2538 : 36) ได้กล่าวถึง โดยทั่วไปแล้วการติดต่อสื่อสารจะมีองค์ประกอบ 4 ส่วน คือ

1. ผู้ส่ง (Sender)
2. ช่องทาง (Channel)
3. ผู้รับ (Receiver)
4. ผลย้อนกลับ (Feedback)

ผู้ส่งในการติดต่อสื่อสาร มีหน้าที่แปล (Translation) ข่าวสาร (Message) เพื่อส่งผ่านช่องทาง (Channel) ไปยังผู้รับ ผู้ส่งจะต้องใช้ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) เพื่อใช้ในการแปลข่าวสาร ข่าวที่ต้องการส่งอาจเป็นรูปภาพ (Pictures) การแสดงออกหรือการกระทำ (Actions) หรือถ้อยคำ (Words) ข่าวสารที่เป็นรูปภาพ ได้แก่ แผนภูมิ แผนผัง ไปสเตอร์ รูปถ่าย ภาพเขียน สไลด์ เป็นต้นกิริยาทำ

ทางการจับมือ การยกไหล่ การยิ้มเป็นต้น ส่วนข่าวสารที่เป็นถ้อยคำ ได้แก่ การพูด การออกคำสั่งด้วยวาจา การใช้ลายลักษณ์อักษร เป็นต้น

ช่องทางในการติดต่อสื่อสารมี 2 ทาง แบบเป็นทางการ (Formal communication) และไม่เป็นทางการ (Informal communication)

การรับ (Reception) ข่าวสารของผู้รับโดยการมองเห็น (Seeing) การได้ยิน (Hearing) และการอ่าน (Reading) หลังจากนั้นจะแปลความหมาย (Interpretation) โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก เจตคติ การรับรู้ และทักษะ เช่นเดียวกับผู้ส่งที่ใช้ในการแปล (Translation) ข่าวสาร

ผลย้อนกลับประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับ การที่ผู้รับข่าวสารเข้าใจถูกต้องตามเจตนาของผู้ส่ง แบบตัวต่อตัว ผู้ส่งจะสามารถประเมินผลย้อนกลับจากผู้รับได้ในทันที (Instant feedback) โดยการซักถาม การให้ผู้รับอธิบายหรือทบทวนข่าวสาร นอกจากนี้ผู้ส่งจะสังเกตปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับได้จากกิริยาท่าทาง สีหน้า และแววตา เป็นต้น

### 2.3.4.2 ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

บรρυงค์ ไตจินดา (2542 : 185) ได้แบ่งประเภทของการติดต่อสื่อสารตามลักษณะของการใช้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ เช่น การติดต่อในทางราชการที่จะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือการเสนอรายงานเป็นลำดับชั้น ซึ่งพอจำแนกออกเป็น 4 แบบ คือ

1.1 การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง (Downward Communication) เป็นลักษณะของการไหลของข่าวสารตามสายการบังคับบัญชาจากเบื้องบนลงมายังฐานล่าง การติดต่อสื่อสารระดับนี้ส่วนมากจะเป็นการออกคำสั่งวางระเบียบข้อบังคับกำหนดนโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ เช่น การชี้แจงนโยบาย แนวปฏิบัติ คำสั่งต่างๆ เป็นต้น

1.2 การติดต่อสื่อสารจากล่างไปข้างบน (Upward Communication) มีลักษณะการเดินข่าวสารจากข้างล่างไปข้างบน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เต็มที่ การติดต่อสื่อสารแบบนี้ คือการเสนอรายงาน การหารือ การประชุมกลุ่ม รายงานผลการปฏิบัติงาน สภาพปัญหา การแก้ปัญหา การเสนอแนะความคิดเห็น การแสดงความรู้สึกหรือเจตคติในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.3 การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อกับบุคคลในระดับเดียวกันภายในองค์กร หรือระหว่างองค์กร เช่น หัวหน้างานกับหัวหน้างาน การติดต่อสื่อสารแบบนี้มีลักษณะผิดแผกแตกต่างกับวิธีอื่นๆ ทั้งนี้ เพราะการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนส่วนใหญ่จะเป็นการปรึกษาหารือกัน

1.4 การติดต่อแบบทแยงมุม (Diagonal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารข้ามแผนก (พยอมวงศ์สารศรี. 2534 : 218) หรือ เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานที่อยู่ต่างสายการบังคับบัญชา เช่น จากแผนกการเงิน ซึ่งสังกัดกองคลัง ติดต่อกับกองการเจ้าหน้าที่เพื่อทราบข้อมูลหรือรายละเอียดบางประการ เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารแบบไม่มีพิธีรีตอง ไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะอาศัยความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นส่วนตัวระหว่างบุคคล มีการอะลุ่มอล่วยไม่มีระเบียบแบบแผน การติดต่อแบบนี้มักจะอยู่ในองค์กรที่ไม่มีรูปแบบ การติดต่อแบบนี้ จะเป็นการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน ผลดีก็คือ ผู้รับสามารถเข้าใจคำพูดที่มีต่อกันเพราะสามารถซักถามได้ด้วย การพูดคุยเป็นไปอย่างไม่มีหลักฐาน หากจะเกิดการผิดพลาดในการปฏิบัติงาน จะเกิดความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน

ประยูร อาษานาม (2538 : 35) ได้กล่าวว่า วิธีการติดต่อสื่อสารสามารถใช้แบบเป็นทางการ (Formal) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal) การส่งข่าวสารที่เป็นหลักในการติดต่อสื่อสาร คือการติดต่อสื่อสารแบบใช้ปากเปล่า (Oral communication) การติดต่อสื่อสารประเภทนี้เหมาะสมในกรณีเร่งด่วนเป็นการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ผู้ส่งและผู้รับสามารถมีปฏิสัมพันธ์กัน ผู้ส่งสามารถสังเกตการรับรู้ความเข้าใจข่าวสาร และการตอบสนองของผู้รับได้ ส่วนการติดต่อสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีแนวโน้มที่จะเป็นการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) ซึ่งแม้ว่าจะสามารถกระทำได้รวดเร็วแต่จะมีผลน้อยกว่าในด้านประสิทธิภาพเพราะทั้งผู้ส่งและผู้รับไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

#### 2.3.4.1 ปัญหาและอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารแต่ก็มีนักบริหารจำนวนไม่น้อยที่จะต้องประสบความล้มเหลวในการบริหารงานอันเนื่องมาจากความผิดพลาดของการติดต่อสื่อสาร

สมพงษ์ เกษมสิน (2536 : 261-262) ได้กล่าวถึงปัญหาอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

1. ภาษาและถ้อยคำที่ใช้ไม่ชัดเจน เช่น การนำเอาภาษาหรือถ้อยคำบางคำที่มีได้เป็นคำที่มีความหมายหรือคุ้นเคยมาใช้ติดต่อสื่อสารกัน ซึ่งอาจเป็นเหตุทำให้เข้าใจหรือแปลความหมายนั้นผิดไปจากเจตนาของผู้ใช้ และการติดต่อสื่อสารในเรื่องนั้นจะไร้ความหมาย

2. ความแตกต่างในด้านภูมิหลังของความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการติดต่อสื่อสาร พื้นฐานของการศึกษา หรือความแตกต่างในวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี อาจทำให้ผู้รับในการติดต่อสื่อสารแปลเจตนาและคิดคำนึงถึงคุณค่าของสังคมแตกต่างกันได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การติดต่อสื่อสารนั้นขาดความบกพร่องในสาระสำคัญไป

3. ลักษณะและขนาดขององค์กร การจัดสายการบังคับบัญชา หรือช่วงการบังคับบัญชาซับซ้อนเกินไป อาจเป็นเหตุให้การเดินทางของข้อความข่าวสารไม่สะดวกเกิดความล่าช้าหรือเสียรูปได้ง่ายจากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้นำองค์กร เพราะถ้าการสื่อสารถูกต้อง เหมาะสม และชัดเจน คนในองค์กรจะยอมรับและพร้อมที่จะสื่อสารย้อนกลับด้วยวิธีการเดียวกัน ซึ่งการสื่อสารที่ดีนั้นต้องก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะทำงานบรรลุเป้าหมายมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2.4 ความหมายและแบบวัดความคิดเห็น

### 2.4.1 ความหมายของความคิดเห็น

ได้มีการให้ความหมายของคำว่า "ความคิดเห็น" จากนักวิชาการ นักจิตวิทยา และนักวิจัยหลายท่าน พอสรุปได้ ดังนี้

ประดิษฐ์ ศรีประสิทธิ์ (2536 : 13) กล่าวว่า ความคิดเห็น คือ ความรู้สึกที่มีต่อบุคคล สิ่งของหรือสถานการณ์ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง อาจเป็นการแสดงออกในทางบวกหรือทางลบก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความรู้ประสบการณ์ และสิ่งแวดล้อมของแต่ละบุคคล

สิทธิโชค เล็งไพบูลย์ (2532 : 18) ให้ความคิดเห็นไว้ว่า ถ้าความคิดเห็นติดตัวเป็นเวลานาน และลึกซึ้งมากก็จะเป็นทัศนคติเฉพาะเรื่องที่แคบลงไป ความคิดเห็นหรือทัศนคติอาจเป็นผลของทัศนคติจากบุคคลในบางส่วน และยังเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติประจำตัวของแต่ละบุคคล เช่น พื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ทำงาน สถานการณ์กับสิ่งแวดล้อมต่างๆ และกระบวนการสังคมกรรม (Socialization) ที่บุคคลนั้นได้รับ และการได้รับอิทธิพลจากกลุ่มคนที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของเราได้

สมโภชน์ นนทชัย (2542 : 10-11) ได้สรุปความคิดเห็นไว้ว่า เป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึกที่เกิดขึ้นกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นความรู้สึกที่ขึ้นอยู่กับจิตใจเฉพาะบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นไปในทางเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ได้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความคิดเห็นแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ พื้นฐานความรู้ประสบการณ์ใน

การทำงาน สภาพแวดล้อม ฯลฯ และการมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ ซึ่งการแสดงออกในความคิดเห็นเช่นนี้อาจ จะได้รับการยอมรับหรือการปฏิเสธจากคนอื่นก็ได้

รุจิรา เทพนฤมิตร (2545 : 34) ได้สรุปว่า ความคิดเห็น คือ การแสดงออกโดยการพูด เขียน หรือสื่อสารให้บุคคลอื่นได้รับรู้ถึงความคิด ความรู้สึก ค่านิยม หรือความเชื่อ ที่บุคคลมีต่อเรื่องราวใดๆ โดยมี อายุ พื้นฐานความรู้ และประสบการณ์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้นเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดปฏิกิริยา ตอบสนองต่อเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งโดยไม่จำเป็นต้องมีการพิสูจน์ถึงความถูกต้องของความคิดเห็นนั้นๆ จึงอาจถูกยอมรับ หรือปฏิเสธจากบุคคลอื่นได้

ไกลาซา (พจนานุกรม ชมเดือน. 2540 : 14; อ้างอิงจาก Kolasa. 1969 : 386) กล่าวว่าความคิดเห็นเป็นการแสดงออกของแต่ละบุคคลในอันที่จะพิจารณาถึงข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากสถานการณ์สิ่งแวดล้อมต่างๆ หรือเป็นการลงความคิดเห็นของบุคคลหนึ่งในข้อเท็จจริง

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ความคิดเห็นคือการพิจารณา ตัดสิน หรือการแสดงออกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยใช้ความรู้สึกภายในจิตใจ ความคุ้นเคย การได้สัมผัส โดยอาศัยประสบการณ์และสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้นเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งนั้น อาจมีทั้งในแง่บวกและแง่ลบซึ่งบุคคลอื่นอาจยอมรับหรือปฏิเสธก็ได้

#### 2.4.2. แบบวัดความคิดเห็น

สุชาติ ดิขวงศ์(2537 : 18-19) กล่าวถึงมาตรวัดทัศนคติว่ามีอยู่ด้วยกันหลายแบบ แต่ที่นิยมใช้แพร่หลายได้แก่ มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert-Type Scales), มาตรวัดแบบเทอร์สโตน (Thurstone Scales) และมาตรวัดแบบกัทแมน (Guttman Scales) แต่เป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมากที่สุดแบบหนึ่ง ก็คือ มาตรวัดแบบลิเคิร์ต ออกแบบและสร้างโดยเรนซิส ลิเคิร์ต (Rensis Likert) ซึ่งเป็นมาตรวัดแบบรวมคะแนน (Summated Rating Scales) โดยกำหนดให้ข้อความทุกข้อความในแบบวัดทัศนคติมีความสำคัญเท่ากันหมด เมื่อความสำคัญเท่ากันหมดคะแนนของผู้ตอบแต่ละคนในแบบวัดทัศนคติ คือ ผลรวมของคะแนนทุกข้อ ซึ่งเรนซิส ลิเคิร์ต (Rensis Likert) ถือว่า ผู้มีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งใด โอกาสที่จะตอบเห็นด้วยกับข้อความที่สนับสนุนสิ่งนั้นจะมีมากตามไปด้วย และโอกาสจะตอบเห็นด้วยกับข้อความที่ต่อต้านสิ่งนั้นจะน้อย การใช้มาตรวัดทัศนคติแบบลิเคิร์ตนั้นสามารถใช้จำนวนข้อได้มากกว่า ทำให้ครอบคลุมประเด็นของเนื้อหาที่น่าสนใจได้อย่างกว้างขวาง ถ้าทำการเปรียบเทียบกับวิธีการวัดแบบอื่นๆ

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 งานวิจัยภายในประเทศ

รุจา เทพนฤมิตร (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาเฉพาะกรณี : สาขานาการออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ ของผู้จัดการสาขานาการออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานสาขานาการออมสินโดยรวม มีทัศนะว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาอยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง
2. พนักงานสาขานาการออมสินโดยรวม มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขานาการออมสินเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ได้แก่ การมุ่งเน้นกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา การแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ การแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงทัศนคติในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาอย่าง

ชัดเจน และส่งเสริมการใช้ระเบียบปฏิบัติอย่างเดียวกันในที่ทำงาน ตามลำดับ ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ข้ออื่นๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น

พนักงานสาขาธนาคารออมสินโดยรวม มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างสูงด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกจากทั้งหมด 10 ข้อ ได้แก่ ผู้จัดการสาขาเป็นคนชอบเก็บตัว มักหลีกเลี่ยงการคบหาสมาคมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นกันเองไม่ถือตัวและเข้าถึงตัวได้ง่าย ไม่คอยยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ในข้อที่เหลือ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น

3. ผลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีเพศ เงินเดือน วุฒิ การศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีอายุ ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ประสิทธิ์ กองจันทร์ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงเทพ จำกัด ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้จัดการสาขาและพนักงานมีความคิดเห็นว่า แบบผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงเทพ จำกัด เป็นผู้นำแบบให้ความสำคัญกับคนและผลผลิตค่อนข้างสูง

2. ผู้จัดการสาขา และพนักงาน มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงเทพ จำกัดด้านให้ความสำคัญกับคน สัมพันธ์ทางบวกกับด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. พนักงาน มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงเทพ จำกัด ด้านให้ความสำคัญกับคนสัมพันธ์ทางบวกกับด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4. ผู้จัดการสาขา และพนักงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้จัดการธนาคารกรุงเทพ จำกัด ด้านให้ความสำคัญกับคนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ประไพ ปิยะจันทร์ (2523 : 79) ทำการวิจัยเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม (LBDQ) สอบถามผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล 142 คน และอาจารย์พยาบาล 175 คน จากสถาบันการศึกษาพยาบาล 15 แห่ง ในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหาร และอาจารย์พยาบาล มีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลควรจะสูงทั้งด้านมุ่งคนและมุ่งงาน

2. ผู้บริหาร มีความเห็นว่า ตนเองมีพฤติกรรมมุ่งคน และพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง แต่อาจารย์พยาบาลมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมทั้งสองด้านในระดับค่อนข้างต่ำ

3. พฤติกรรมของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นอยู่จริง ทั้งด้านมุ่งงาน มุ่งคน และรวมทั้งสองด้าน ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุเทพ ชัชวาลย์พันธ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยศึกษาจาก พนักงานธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 225 คน จาก 30 สาขา ผลการวิจัยพบว่า ด้านทักษะภาวะผู้นำของ

ผู้จัดการธนาคารทหารไทยโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารตามความคิดเห็นของพนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน พบว่า ระดับตำแหน่งของพนักงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เตรียม หลงชรา (2542 : 99) ศึกษาค้นคว้าเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา บริษัทแม่กลองฟู้ดส์ จำกัด เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัทโดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริษัทแม่กลองฟู้ดส์ จำกัด จำนวน 100 คน ผลการศึกษา พบว่า

1. พนักงานโดยส่วนรวมเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารโดยภาพรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. พนักงานที่มีเพศ อายุ หรือ อายุการทำงานในบริษัทต่างกันแต่ละกลุ่มมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา โดยภาพรวม และเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีการศึกษาระดับประกาศนียบัตร ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา มีความคิดเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารโดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งความสัมพันธ์สูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ยังพบอีกว่าพนักงานในฝ่ายผลิตมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมควรวินิจฉัยของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวม และเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากกว่าพนักงานฝ่ายสำนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เจริญ จันทร์จำน (2539:บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ กรณีศึกษาศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในภาพรวม ทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มผู้สอนมีความเห็นว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารด้านกิจสัมพันธ์ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

บุคลากรที่มีตำแหน่ง และวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สำหรับบุคลากรที่แตกต่างกันทางเพศ และประสบการณ์ทำงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมนึก ทองละเอียด (2544:บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย พบว่า

1. หัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทยมีพฤติกรรมการบริหารด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจสูงสุด รองลงมา คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการจูงใจ ตามลำดับ

2. หัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคมการสื่อสารแห่งประเทศไทยมีพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจและด้านการจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหัวหน้าที่ทำการที่มีอายุ 45 ปีลงมา และ 56 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมการบริหารทั้ง 2 ด้านนี้มากกว่าหัวหน้าที่ทำการที่มีอายุระหว่าง 46-50 ปี

3. หัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ และด้านการจูงใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหัวหน้าที่ทำการที่มีวุฒิการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีพฤติกรรมการบริหารทั้ง 3 ด้านนี้มากกว่าหัวหน้าที่ทำการที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี

4. หัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการต่างกัน มีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหัวหน้าที่ทำการที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการ 7 ปีขึ้นไปมีพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 2 ด้าน มากกว่าหัวหน้าที่ทำการที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าที่ทำการน้อยกว่า

### 3.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ทอมสัน (วาสนา วงษ์สุนทร.2543 : 34; อ้างอิงจาก Thomson.1981 : 4926-A) ได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษากับตัวแปรด้านประสบการณ์ทางการศึกษา และผลการวิจัยปรากฏว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับประสบการณ์ของการเป็นครูใหญ่ และขนาดของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์กับประสบการณ์ของครูใหญ่ทางด้านบริหารที่ผ่านมา การได้รับการฝึกอบรมและจำนวนครูที่อยู่ในความดูแลไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เฮมฟิล และคูนส์ (Hemphill and Coons. 1949 ช 385-401) ได้ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยแห่งหนึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลสรุปออกมาว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานจะมีคะแนนพฤติกรรมมุ่งงาน (Initiating Structure) และคะแนนพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Consideration)

ฮาลปิน (Halpin.1957 : 79) ได้ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศน์โรงเรียนจากประชากร 3 กลุ่ม คือ กลุ่มศึกษานิเทศน์ กลุ่มบริหาร และกลุ่มกรรมการศึกษา ผลการศึกษาปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หรือเป็นที่ต้องการจะเป็นพฤติกรรมที่ได้รับคะแนนสูงทั้งสองด้าน คือ ด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) และพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration)

ทรูสดี (บุญส่ง เต่นเทศ.2542 : 41; อ้างอิงจาก Truitt. 1975) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลงานของโรงเรียนมัธยมในรัฐคาร์โรไลนาเหนือ โดยศึกษาจากครูในโรงเรียน 21 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ และแบบวัดผลของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า

1. ตามทัศนะของครู ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน สูงกว่า ครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

3. พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลงานของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

4. ผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน

อัล ฮาดอก (รุจา เทพนฤมิตร. 2545 : 36; อ้างอิงจาก Al-Hadhod. 1986 : 2135 -A) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษารัฐบาลในคูเวต ตามทัศนะของครูและครูใหญ่ โดยศึกษาจากครูใหญ่ 36 คน และครูโรงเรียนแห่งละ 10 คน จาก 36 โรงเรียน ใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ LBDQ ผลการศึกษาพบว่า

1. คณะครู ต่ำห็นครูใหญ่มากกว่าครูใหญ่ต่ำห็นตนเอง ในขณะที่ครูใหญ่มองตนเองว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่คณะครูกลับมองเห็นว่าครูใหญ่หญิงกลับเน้นไปทางมุ่งงานขององค์การ

2. เพศของครูใหญ่ มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำที่จะมุ่งเน้นกิจสัมพันธ์หรือมิตรสัมพันธ์ ครูใหญ่ชายจะเน้นไปที่บุคคล และปัญหาของบุคคล ครูใหญ่หญิงกลับเน้นไปทางมุ่งองค์การ

3. เพศของครู มีผลทำให้ทัศนะที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ชายและหญิงแตกต่างกัน

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
4. วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานสาขาของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ได้แก่ ผู้บริหารสาขาระดับต้น และพนักงานสาขาระดับปฏิบัติการ ของธนาคารอาคารสงเคราะห์— จำนวน 869 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสาขาระดับต้น จำนวน 236 คน พนักงานสาขาระดับปฏิบัติการ จำนวน 633 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 869 คน (ข้อมูลนี้เก็บ ณ เดือนเมษายน 2545)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง เป็น พนักงานสาขาประกอบด้วย ผู้บริหารสาขาระดับต้น และพนักงานสาขาระดับปฏิบัติการ ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามตำแหน่ง (Stratified Random Sampling) โดยใช้ตารางสำเร็จรูปเครจจ์และมอร์แกน (Krejcie and Morgan.1970:608) ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสาขาระดับต้น จำนวน 73 คน และพนักงานสาขาระดับปฏิบัติการ จำนวน 196 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 269 คน จากนั้นสุ่มสาขาจากฝ่ายทั้งหมด 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายกิจการสาขากรุงเทพและปริมณฑล ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1 และฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 ตามสัดส่วนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ดังตารางที่ 2

ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับตำแหน่ง

สังกัด	ระดับตำแหน่ง	จำนวนพนักงานสาขา	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ฝ่ายกิจการสาขา กรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ผู้บริหารสาขาระดับต้น	48	15
	พนักงานสาขาระดับปฏิบัติการ	242	74
ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1	ผู้บริหารสาขาระดับต้น	85	26
	พนักงานสาขาระดับปฏิบัติการ	175	55
ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2	ผู้บริหารสาขาระดับต้น	103	32
	พนักงานสาขาระดับปฏิบัติการ	216	67
รวม		869	269

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ สังกัด ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ชนิดมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยจำแนกออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ

### ข้อความทางบวก

- 1 หมายถึง ผู้ตอบมีความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด
2. หมายถึง ผู้ตอบมีความคิดเห็นด้วยน้อย
3. หมายถึง ผู้ตอบมีความคิดเห็นด้วยปานกลาง
4. หมายถึง ผู้ตอบมีความคิดเห็นด้วยมาก
5. หมายถึง ผู้ตอบมีความคิดเห็นด้วยมากที่สุด

### ข้อความทางลบ

- 1 หมายถึง ผู้ตอบมีความคิดเห็นด้วยมากที่สุด
2. หมายถึง ผู้ตอบมีความคิดเห็นด้วยมาก
3. หมายถึง ผู้ตอบมีความคิดเห็นด้วยปานกลาง
4. หมายถึง ผู้ตอบมีความคิดเห็นด้วยน้อย
5. หมายถึง ผู้ตอบมีความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด

### 3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือโดยมีลำดับขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

3.1 ศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำเพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามใน ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

3.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยมาวางโครงสร้างแบบสอบถาม โดยกำหนดขอบเขตและเนื้อหาให้ครอบคลุมตามจุดมุ่งหมายและตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

3.3 สร้างแบบสอบถามการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์

3.4 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและให้คำแนะนำเพิ่มเติม

3.5 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ดังนี้ รองศาสตราจารย์ ชูศรี วงศ์รัตนะ อาจารย์สิฏฐากร ชูทรัพย์ และ ดร.นนทวัฒน์ สุขผล

3.6 ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนอต่อกรรมการควบคุมสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบอีกครั้ง แล้วนำไปหาค่า IOC เพื่อคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .60 ขึ้นไปได้จำนวน 55 ข้อ จากนั้นนำไปแก้ไขให้สมบูรณ์ก่อนนำไปทดลองใช้

3.7 นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานสาขาของธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำผลที่ได้มาตรวจสอบหาคุณภาพเครื่องมือ โดยใช้โปรแกรม SPSS Version 10.0 For Windows ดังนี้

3.7.1 หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมยกเว้นข้อนั้น (บุญเขต ภิญญไญอนันต์พงษ์ 2545 : 84) แล้วคัดเลือกข้อความที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .20 ขึ้นไป ไว้ด้านละ 13 ข้อ รวม 4 ด้าน เป็น 52 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .33 - .80 (โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน)

3.7.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของ ครอนบัท (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .9027 ซึ่งมีค่าสูงสามารถนำมาใช้ทำการวิจัยได้

3.8 นำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 4. วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1.1 ผู้วิจัยขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตรเพื่อขอความร่วมมือไปยังฝ่ายกิจการสาขากรุงเทพฯ และปริมณฑล ฝ่ายกิจการสาขากูมิภาค 1 และฝ่ายกิจการสาขากูมิภาค 2 ของธนาคารอาคารสงเคราะห์

4.1.2 นำแบบสอบถามดำเนินการส่งมอบให้กับสาขาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยส่งแบบสอบถามผ่านฝ่ายกิจการสาขากรุงเทพฯ และปริมณฑล ฝ่ายกิจการสาขากูมิภาค 1 และฝ่ายกิจการสาขากูมิภาค 2 พร้อมขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## 4.2 วิธีการจัดกระทำข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยกระทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS Version 10.0 For Windows หลังจากการเก็บข้อมูลแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติดังต่อไปนี้

4.2.1 ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

4.2.2 คะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ นำมาหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายข้อและรายด้าน และแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

4.2.2.1 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามเพศ ระดับตำแหน่ง โดยการทดสอบค่าที (t-test)

4.2.2.2 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม จำแนกตามสังกัด ระดับเงินเดือน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) ในกรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของ Tukey –Kramer Test / (Hinkle, Wiersma and Jurs.)

## 4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

#### 5.1.1 ร้อยละ

#### 5.1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย ใช้สูตร (บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์. 2521 : 36)

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

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

5.1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้สูตร (บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์. 2521 : 56)

$$SD. = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ  $SD$  แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง  
 $\sum X^2$  แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง  
 $(\sum X)^2$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง  
 $N$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

5.2 สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ

5.2.1 หาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อความกับสิ่งที่ต้องการวัด (บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์.

2545 : 95)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ  $IOC$  แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$R$  แทน ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ถ้าแน่ใจว่าข้อสอบวัดจุดประสงค์ให้ค่า + 1

ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อสอบวัดจุดประสงค์ให้ค่า 0

ถ้าแน่ใจว่าข้อสอบไม่วัดจุดประสงค์ให้ค่า -1

$\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

$N$  แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

5.2.2 หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมยกเว้นข้อนั้น (Corrected item total correlation)(บุญเชิด ภิญโญอนันต์พงษ์ 2545 : 84)

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

- เมื่อ  $X$  แทน ผลรวมของคะแนน  $x$   
 $\sum Y$  แทน ผลรวมของคะแนน  $y$   
 $\sum X^2$  แทน ผลรวมของ  $x$  แต่ละตัวยกกำลังสอง  
 $\sum Y^2$  แทน ผลรวมของ  $y$  แต่ละตัวยกกำลังสอง  
 $\sum XY$  แทน ผลรวมของผลคูณ  $x$  กับ  $y$  ทุกคู่  
 $N$  แทน จำนวนคน (Case)

5.2.3 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์

แอลฟา  $\alpha$  - Coefficient โดยใช้สูตร (บุญเชิด ภิญโญอนันต์พงษ์ 2545 : 131)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right]$$

- เมื่อ  $\alpha$  แทน ค่าความเที่ยงของเครื่องมือวัด  
 $K$  แทน จำนวนส่วนย่อยหรือจำนวนข้อคำถามของเครื่องมือวัด  
 $S_i^2$  แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนแต่ละส่วนย่อยหรือแต่ละข้อ  
 $S_x^2$  แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับของเครื่องมือวัด

ในกรณีที่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ Tukey-Kramer Test (Hinkle, Wiersma and Jurs. 1988:375)

$$qTK = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{MS_E \left[ \frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2} \right]}}$$

- $\bar{X}_1$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่หนึ่ง  
 $\bar{X}_2$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่สอง  
 $N_1$  แทน จำนวนสมาชิกของกลุ่มที่ 1  
 $N_2$  แทน จำนวนสมาชิกของกลุ่มที่ 2  
 $MS_E$  แทน Mean Square Error

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลตามลำดับ ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N	=	จำนวนพนักงานสาขาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	=	ค่าเฉลี่ย
S.D.	=	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	=	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา t-distribution
F	=	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา F-distribution
df	=	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
*	=	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	=	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ผู้วิจัยได้แปลความหมายของค่าเฉลี่ยแต่ละด้าน โดยใช้เกณฑ์การประเมิน แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยรวมและแยกเป็นรายด้าน

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์โดยรวมและแยกเป็นรายด้านจำแนกตามตัวแปร เพศ สังกัด ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ตอนนี้ ผู้วิจัยนำคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามข้อมูลสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างมาแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ จำแนกตามตัวแปร เพศ สังกัด ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน และ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปร เพศ สังกัด ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	89	33.1
หญิง	180	66.9
รวม	269	100
<b>2. สังกัด</b>		
ฝ่ายกิจการสาขา กทม. และปริมณฑล	89	33.1
ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1	81	30.1
ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2	99	36.8
รวม	269	100
<b>3. ระดับตำแหน่ง</b>		
ผู้บริหารสาขาระดับต้น	73	27.1
พนักงานสาขาระดับปฏิบัติการ	196	72.9
รวม	269	100
<b>4. ระดับเงินเดือน</b>		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	36	13.4
10,000 – 20,000 บาท	139	51.7
มากกว่า 20,000 บาท	94	34.9
รวม	269	100
<b>5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	61	22.7
5-10 ปี	115	42.8
มากกว่า 10 ปี	93	34.6
รวม	269	100

ผลการวิเคราะห์ตาราง 2 จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 269 คน พบว่า

1. เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานหญิง ประมาณสองในสามของทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 66.9 เป็นพนักงานชาย เพียงหนึ่งในสาม คิดเป็นร้อยละ 33.1

2. สังกัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานสาขาในสังกัดฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 มากที่สุด จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 รองลงมาคือ ฝ่ายกิจการสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 33.1 และ ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1 จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 30.1 ตามลำดับ

3. ระดับตำแหน่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานสาขาระดับปฏิบัติการมากที่สุด จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 72.9 และตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1

4. ระดับเงินเดือน พบว่า พนักงานสาขาส่วนใหญ่มีระดับเงินเดือน 10,001 – 20,000 บาท จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 51.7 รองลงมาคือ ระดับเงินเดือนมากกว่า 20,000 บาท จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 34.9 และ ระดับเงินเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 13.4 ตามลำดับ

5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานสาขาส่วนใหญ่ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 5 – 10 ปี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 42.8 และรองลงมาคือ ระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 34.6 และ ระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7

## ตอนที่ 2 การสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา

2.1 การสำรวจระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวมและแยกเป็นรายด้าน การวิเคราะห์ตอนนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอแบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา โดยรวมและแยกเป็นรายด้านมาหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา โดยรวมและแยกเป็นรายด้าน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านภาวะผู้นำ	3.35	0.45	ปานกลาง
ด้านการตัดสินใจ	3.62	0.50	มาก
ด้านการจูงใจ	3.17	0.45	ปานกลาง
ด้านการติดต่อสื่อสาร	3.51	0.36	มาก
รวม	3.41	0.39	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ตาราง 3 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.41$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 3.62$ ) และด้านการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X} = 3.51$ ) อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 3.35$ ) และ ด้านการจูงใจ ( $\bar{X} = 3.17$ ) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

## 2.2 การสำรวจระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา โดยแยกเป็นรายข้อ

การวิเคราะห์ตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำคะแนนแบบสำรวจระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านภาวะผู้นำ และแยกเป็นรายข้อมาหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านภาวะผู้นำ โดยรวมและแยกเป็นรายข้อ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านภาวะผู้นำ</b>			
1. ผู้จัดการสาขามอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม	3.68	0.68	มาก
2. ผู้จัดการสาขากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานสาขาไว้อย่างชัดเจน	3.95	0.72	มาก
3. ผู้จัดการสาขายอมรับผิดเมื่อทราบว่สิ่งที่ได้สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง	2.58	0.82	ปานกลาง
4. ผู้จัดการสาขามีความเชื่อมั่นในตนเอง	3.75	0.77	มาก
5. ผู้จัดการสาขาปฏิบัติงานโดยมีระเบียบแบบแผนที่ดี	3.96	0.74	มาก
6. ผู้จัดการสาขากล้าแสดงความคิดเห็น	4.13	0.82	มาก
7. ผู้จัดการสาขามักปฏิบัติงานโดยมิได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า	3.90	0.75	มาก
8. ผู้จัดการสาขาขาดศิลปะที่จะชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในหลักการและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน	2.52	0.99	ปานกลาง
9. ผู้จัดการสาขามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา	3.37	0.74	ปานกลาง
10. ผู้จัดการสาขาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.74	0.79	มาก
11. ผู้จัดการสาขาปฏิบัติตนเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.46	0.74	ปานกลาง
12. ผู้จัดการสาขามีความคิดริเริ่มในการทำงานอยู่เสมอ	2.12	0.96	น้อย
13. ผู้จัดการสาขาปรับปรุงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์น้อย	2.41	0.96	น้อย
รวม	3.35	0.45	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ตาราง 4 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการด้านภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 7 ข้อ ปานกลาง 4 ข้อ และน้อย 2 ข้อ โดยข้อที่อยู่ในระดับมาก 3 ข้อแรก คือ ผู้จัดการสาขากล้าแสดงความคิดเห็น ( $\bar{X} = 4.13$ ) ผู้จัดการสาขาปฏิบัติงานโดยมีระเบียบแบบแผนที่ดี ( $\bar{X} = 3.96$ ) และ ผู้จัดการสาขากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานสาขาไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.95$ ) ตามลำดับ

2.2.2 การวิเคราะห์ห้ตอนนี ผู้วิจัยได้นำคะแนนแบบสำรวจระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาด้านการตัดสินใจ และแยกเป็นรายข้อมาหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านการตัดสินใจโดยรวมและแยกเป็นรายข้อ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการตัดสินใจ			
1. ผู้จัดการสาขากล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง	3.94	0.71	มาก
2. ผู้จัดการสาขาตัดสินใจกระทำการต่าง ๆ อย่างมีหลักการและเหตุผล	3.91	0.77	มาก
3. ผู้จัดการสาขาสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และไม่ผิดพลาด	3.36	0.60	ปานกลาง
4. ผู้จัดการสาขาตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก	4.13	0.82	มาก
5. ผู้จัดการสาขาลดปล่อยให้พนักงานแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง	3.34	0.73	ปานกลาง
6. ผู้จัดการสาขามีความระมัดระวังและรอบคอบต่อการตัดสินใจ	3.88	0.67	มาก
7. ผู้จัดการสาขาแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างทันเหตุการณ์	3.51	0.65	มาก
8. ผู้จัดการสาขาเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย	3.03	0.82	ปานกลาง
9. ผู้จัดการสาขาใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ	3.84	0.70	มาก
10. ผู้จัดการสาขาทบทวนการตัดสินใจใหม่เมื่อมีการตัดสินใจผิดพลาด	3.17	0.69	ปานกลาง
11. ผู้จัดการสาขารับฟังความคิดเห็นของพนักงานสาขากประกอบการตัดสินใจ	3.38	0.82	ปานกลาง
12. เมื่อเกิดปัญหากับลูกค้าผู้จัดการสาขาสามารถควบคุมสถานการณ์และแก้ไขปัญหาได้	3.57	0.80	มาก
13. ผู้จัดการสาขามักไม่รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง	4.02	0.87	มาก
รวม	3.62	0.50	มาก

ผลการวิเคราะห์ตาราง 5 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาดำเนินการตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมาก 8 ข้อ และปานกลาง 5 ข้อ โดยข้อที่อยู่ในระดับมาก 3 ข้อแรก คือ ผู้จัดการสาขาตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ( $\bar{X} = 4.13$ ) ผู้จัดการสาขามักไม่รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง ( $\bar{X} = 4.02$ ) ผู้จัดการสาขากล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง ( $\bar{X} = 3.94$ ) ตามลำดับ

2.2.3 การวิเคราะห์ตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำคะแนนแบบสำรวจระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาด้านการจูงใจ และแยกเป็นรายข้อมาหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านการจูงใจโดยรวมและแยกเป็นรายข้อ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการจูงใจ			
1. พนักงานสาขามีความรู้สึกเกรงกลัวในขณะที่สนทนากับผู้จัดการสาขา	2.70	0.86	ปานกลาง
2. พนักงานสาขาเข้าพบผู้จัดการสาขาได้ยาก	3.10	0.78	ปานกลาง
3. ผู้จัดการสาขาให้ความสำคัญแก่พนักงานสาขาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	1.84	0.91	น้อย
4. ผู้จัดการสาขาามีวิธีการกระทำบางสิ่งบางอย่างที่ทำให้พนักงานสาขาที่มีความสบายใจในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของหน่วยงาน	3.12	0.62	ปานกลาง
5. ผู้จัดการสาขาให้เกียรติและเห็นความสำคัญของพนักงานสาขาด้วยความจริงใจ	3.22	0.70	ปานกลาง
6. ผู้จัดการสาขารักษาผลประโยชน์ และปกป้องพนักงานสาขาให้ได้รับความเป็นธรรม	3.42	0.78	ปานกลาง
7. ผู้จัดการสาขาสับสนุนพนักงานสาขาให้มีโอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะ	3.77	0.85	มาก
8. ผู้จัดการสาขาสอดส่องดูและความเป็นอยู่ และช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานสาขา	3.22	0.63	ปานกลาง
9. ผู้จัดการสาขาจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรม	2.74	0.74	ปานกลาง
10. ผู้จัดการสาขาส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมภายในสาขา	3.26	0.69	ปานกลาง
11. ผู้จัดการสาขายกย่องชมเชยพนักงานสาขาที่ปฏิบัติงานได้ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด	3.55	0.74	มาก
12. ผู้จัดการสาขานำเสนอเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือนเมื่อพนักงานสาขามีผลงานดีเด่น	3.25	0.87	ปานกลาง
13. ผู้จัดการสาขาไม่รับฟังปัญหาและคำร้องทุกข์ของพนักงานสาขา	3.97	0.85	มาก
รวม	3.17	0.45	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ตาราง 6 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการด้านการจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.17$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากมี 3 ข้อ ปานกลาง 9 ข้อ และน้อย 1 ข้อ โดยข้อที่อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ คือ ผู้จัดการสาขาไม่รับฟังปัญหาและคำร้องทุกข์ของพนักงานสาขา ( $\bar{X} = 3.97$ ) ผู้จัดการสาขาสับสนุนพนักงานสาขาให้มีโอกาสได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะ ( $\bar{X} = 3.77$ ) และ ผู้จัดการสาขายกย่องชมเชยพนักงานสาขาที่ปฏิบัติงานได้ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด ( $\bar{X} = 3.55$ ) ตามลำดับ

2.2.4 การวิเคราะห์ตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำคะแนนแบบสำรวจระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาด้านการติดต่อสื่อสาร และแยกเป็นรายข้อมาหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านการติดต่อสื่อสาร โดยรวมและแยกเป็นรายข้อ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการติดต่อสื่อสาร			
1. ผู้จัดการสาขาสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องงานกับพนักงานสาขาอยู่เสมอ	3.41	0.64	ปานกลาง
2. ผู้จัดการสาขายินดีรับฟังคำชี้แจง และความคิดเห็นของพนักงานสาขา	3.35	0.73	ปานกลาง
3. ผู้จัดการสาขาใช้ภาษาพูดหรือภาษาเขียนเหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถของพนักงานสาขา	3.74	0.54	มาก
4. ผู้จัดการสาขาขาดการชี้แจงให้พนักงานสาขาทราบถึงนโยบายต่าง ๆ ของธนาคารอย่างต่อเนื่อง	3.61	0.88	มาก
5. ผู้จัดการสาขาชี้แจงวิธีปฏิบัติงานให้พนักงานสาขาเข้าใจก่อนการมอบหมายงาน	3.55	0.70	มาก
6. ผู้จัดการสาขามีได้ชี้แจงถึงบทบาท และหน้าที่ในการปฏิบัติงานของพนักงานสาขาไว้อย่างชัดเจน	3.86	0.92	มาก
7. ผู้จัดการสาขาออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร หรือวาจาอย่างชัดเจน	3.49	0.65	ปานกลาง
8. ผู้จัดการสาขาสั่งงาน และมอบหมายงานด้วยความเป็นกันเอง	3.37	0.71	ปานกลาง
9. ผู้จัดการสาขาประสานกับบุคคล และหน่วยงานภายนอกได้เป็นอย่างดี	3.64	0.81	มาก
10. ผู้จัดการสาขาให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน	2.74	0.81	ปานกลาง
11. ผู้จัดการสาขามีการประชุมเพื่อหารือเรื่องงานร่วมกันภายในสาขาเสมอ	3.50	0.70	ปานกลาง
12. ผู้จัดการสาขาให้การสนับสนุนการติดต่อสัมพันธ์ กับบุคคลและหน่วยงานที่เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสาร	3.47	0.78	ปานกลาง
13. ผู้จัดการสาขาตอบข้อสงสัยต่าง ๆ ที่เป็นข้อมูลข่าวสารในการทำงานไม่ชัดเจนเพียงพอ	3.90	0.74	มาก
รวม	3.51	0.36	มาก

ผลการวิเคราะห์ตาราง 7 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาด้านการติดต่อสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากมี 6 ข้อ ปานกลาง 7 ข้อ โดยข้อที่อยู่ในระดับมาก 3 ข้อแรก คือ ผู้จัดการสาขาตอบข้อสงสัยต่าง ๆ ที่เป็นข้อมูลข่าวสาร

ในการทำงานไม่ชัดเจนเพียงพอ ( $\bar{X} = 3.90$ ) ผู้จัดการสาขามีได้ชี้แจงถึงบทบาท และหน้าที่ในการปฏิบัติงานของ พนักงานสาขาไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.86$ ) และผู้จัดการสาขาใช้ภาษาพูดหรือภาษาเขียนเหมาะสมกับระดับ ความรู้ ความสามารถของพนักงานสาขา ( $\bar{X} = 3.74$ ) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการ

การวิเคราะห์ตอนนี้ผู้วิจัยได้นำคะแนนจากแบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการ มาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตามตัวแปร อิสระ ดังนี้

3.1 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวมและแยก เป็นรายด้านของพนักงานสาขาระหว่างชายและหญิง

การวิเคราะห์ตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำคะแนนเฉลี่ยมาเปรียบเทียบกันและทดสอบความแตกต่างโดยใช้ t-test ทดสอบ ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 8

ตาราง 8 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการ โดยรวมและแยกเป็น รายด้าน จำแนกตามเพศ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของ ผู้จัดการสาขา	เพศ				DF	t	P
	ชาย N = 89		หญิง N = 180				
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
ด้านภาวะผู้นำ	3.37	0.37	3.34	0.48	2,267	0.53	.596
ด้านการตัดสินใจ	3.64	0.38	3.61	0.55	2,267	0.52	.607
ด้านการจูงใจ	3.18	0.36	3.16	0.49	2,267	0.36	.717
ด้านการติดต่อสื่อสาร	3.49	0.35	3.52	0.37	2,267	-0.74	.461
รวม	3.42	0.30	3.41	0.43	2,267	0.25	.803

ผลการวิเคราะห์ตาราง 8 พบว่า พนักงานชาย และหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของ ผู้จัดการอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 และ 3.41 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัย สำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านภาวะผู้นำ คะแนนเฉลี่ยของพนักงานชายและหญิง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และ 3.34 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านการตัดสินใจ คะแนนเฉลี่ยของพนักงานชายและหญิง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และ 3.61 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านการจูงใจ คะแนนเฉลี่ยของพนักงานชายและหญิง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 และ 3.16 ตาม ลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านการติดต่อสื่อสาร มีคะแนนเฉลี่ยของพนักงานชายและหญิง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 และ 3.52 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวมและแยกเป็นรายด้านของพนักงานสาขาที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน

การวิเคราะห์ห้ตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำคะแนนเฉลี่ยมาเปรียบเทียบกันและทดสอบความแตกต่างโดยใช้ t-test ปรากฏดังแสดงในตารางที่ 9

ตาราง 9 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการ โดยรวมและแยกเป็นรายด้าน จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้จัดการสาขา	ระดับตำแหน่ง				DF	t	P
	ผู้บริหารสาขา ระดับต้น N = 73		พนักงานระดับ ปฏิบัติการ N = 196				
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
ด้านภาวะผู้นำ	3.37	0.32	3.35	0.49	2,267	0.33	.742
ด้านการตัดสินใจ	3.66	0.41	3.61	0.53	2,267	0.70	.484
ด้านการจูงใจ	3.15	0.37	3.17	0.48	2,267	-0.42	.672
ด้านการติดต่อสื่อสาร	3.50	0.26	3.52	0.40	2,267	-0.34	.731
รวม	3.42	0.29	3.41	0.42	2,267	0.11	.908

ผลการวิเคราะห์ตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารสาขาระดับต้นและพนักงานสาขาระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 และ 3.41 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารสาขาระดับต้นและพนักงานสาขาระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านภาวะผู้นำ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และ 3.35 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านการตัดสินใจ ผู้บริหารสาขาระดับต้นและพนักงานสาขาระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านการตัดสินใจ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และ 3.61 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านการจูงใจ ผู้บริหารสาขาระดับต้นและพนักงานสาขาระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านการจูงใจ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 และ 3.17 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารสาขาระดับต้นและพนักงานสาขาระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านการติดต่อสื่อสาร มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 และ 3.51 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ

3.3 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวมและแยกเป็นรายด้านของพนักงานสาขาที่มีสังกัดแตกต่างกัน

การวิเคราะห์หาค่านี้ ผู้วิจัยได้นำคะแนนเฉลี่ยมาเปรียบเทียบและทดสอบความแตกต่างโดยใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) ทดสอบ ปรากฏดังแสดงในตารางที่ 10

ตาราง 10 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา โดยรวมและแยกเป็นรายด้าน จำแนกตามสังกัด

ความคิดเห็นเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำของ ผู้จัดการสาขา	ฝ่ายกิจการ สาขา กทท.และ ปริมณฑล		ฝ่ายกิจการ สาขาภูมิภาค 1		ฝ่ายกิจการ สาขาภูมิภาค 2		df	F	P
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
ด้านภาวะผู้นำ	3.36	0.34	3.43	0.29	3.29	0.60	2,266	2.223	.110
ด้านการตัดสินใจ	3.69	0.42	3.79	0.35	3.43	0.59	2,266	14.204	.000
ด้านการจูงใจ	3.19	0.30	3.22	0.19	3.10	0.66	2,266	2.069	.128
ด้านการติดต่อสื่อสาร	3.53	0.33	3.62	0.28	3.41	0.42	2,266	7.893	.000
รวม	3.44	0.30	3.51	0.21	3.30	0.52	2,266	7.156	.001

ผลการวิเคราะห์ตาราง 10 พบว่า พนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขา กทท. และปริมณฑล ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1 และ ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.44, 3.51 และ 3.30 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ .01 ( $F = 7.156$ )

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า พนักงานฝ่ายกิจการสาขา กทท. และปริมณฑล ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1 และ ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับ ปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.36, 3.43 และ 3.29 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 2.223$ )

ด้านการตัดสินใจ พบว่า พนักงานฝ่ายกิจการสาขา กทท. และปริมณฑล ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก ส่วนพนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.69, 3.79 และ 3.43 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $F = 14.204$ )

ด้านการจูงใจ พบว่า มีพนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขา กทม. และปริมณฑล ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1 และฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.19, 3.22 และ 3.10 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 2.069$ )

ด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า มีพนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขา กทม. และปริมณฑล ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก ส่วนพนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.53, 3.62 และ 3.41 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 ( $F = 7.893$ )

กรณีที่พบว่า พนักงานสาขาที่มีสังกัดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการของ Tukey-Kramer Test/ (Hinkle, Wiersma and Jurs.) ปรากฏผล ดังตาราง 11 - 13

ตาราง 11 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ในด้านการตัดสินใจ จำแนกตามสังกัด

ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้จัดการสาขา	ค่าเฉลี่ย —	ฝ่ายกิจการ สาขา กทม. และ ปริมณฑล	ฝ่ายกิจการ สาขาภูมิภาค 1	ฝ่ายกิจการ สาขาภูมิภาค 2
ด้านการตัดสินใจ				
ฝ่ายกิจการสาขา กทม. และ ปริมณฑล	3.688	-	0.099	0.261**
ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1	3.787	-	-	0.361**
ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2	3.427	-	-	-

ผลการวิเคราะห์ตาราง 11 พบว่าพนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขา กทม. และปริมณฑล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านการตัดสินใจแตกต่างกันกับพนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานสาขา กทม. และปริมณฑล มีระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขามากกว่าพนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 พนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านการตัดสินใจแตกต่างกันกับพนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1 มีระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขามากกว่าพนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างกัน

ตาราง 12 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ในด้านการติดต่อสื่อสาร จำแนกตามสังกัด

ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้จัดการสาขา	ค่าเฉลี่ย	ฝ่ายกิจการ สาขา กทท.และ ปริมณฑล	ฝ่ายกิจการ สาขาภูมิภาค 1	ฝ่ายกิจการ สาขาภูมิภาค 2
ด้านการติดต่อสื่อสาร				
ฝ่ายกิจการสาขา กทท. และ ปริมณฑล	3.528	-	0.087	0.121
ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1	3.615	-	-	0.208**
ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2	3.407	-	-	-

ผลการวิเคราะห์ตาราง 12 พบว่าพนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาด้านการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันกับพนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาคสาขา 1 มีระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขามากกว่าพนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาคสาขา 2 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างกัน

ตาราง 13 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยรวม จำแนกตามสังกัด

ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้จัดการสาขา	ค่าเฉลี่ย	ฝ่ายกิจการ สาขา กทม.และ ปริมณฑล	ฝ่ายกิจการ สาขาภูมิภาค 1	ฝ่ายกิจการ สาขาภูมิภาค 2
ฝ่ายกิจการสาขา กทม. และปริมณฑล	3.441	-	0.073	0.137*
ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1	3.514	-	-	0.210**
ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2	3.304	-	-	-

ผลการวิเคราะห์ตาราง 13 พบว่าพนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขา กทม. และปริมณฑล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา โดยรวมทุกด้านแตกต่างกันกับพนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขา กทม. และปริมณฑล มีระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขามากกว่าพนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 และพนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา โดยรวมทุกด้านแตกต่างกันกับพนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1 มีระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขามากกว่าพนักงานสาขาฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างกัน

3.4 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวม และแยกเป็นรายด้านตามระดับเงินเดือนของพนักงานสาขาที่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์ตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำคะแนนเฉลี่ยมาเปรียบเทียบกันและทดสอบความแตกต่างโดยใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) ทดสอบ ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 14

ตาราง 14 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา โดยรวมและแยกเป็นรายด้าน จำแนกระดับเงินเดือน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำของ ผู้จัดการสาขา	ต่ำกว่า 10,000 บาท		10,000 – 20,000 บาท		มากกว่า 20,000 บาท		df	F
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านภาวะผู้นำ	3.28	0.35	3.38	0.52	3.34	0.34	2,266	0.87
ด้านการตัดสินใจ	3.62	0.48	3.58	0.55	3.69	0.41	2,266	1.323
ด้านการจูงใจ	3.09	0.33	3.15	0.51	3.21	0.40	2,266	0.945
ด้านการติดต่อสื่อสาร	3.58	0.34	3.50	0.42	3.50	0.28	2,266	0.858
รวม	3.39	0.35	3.40	0.44	3.43	0.31	2,266	0.194

ผลการวิเคราะห์ตาราง 14 พบว่า พนักงานสาขาที่มีระดับเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท ระดับเงินเดือน 10,000 – 20,000 บาท และ ระดับเงินเดือนมากกว่า 20,000 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.39, 3.40 และ 3.43 ตามลำดับซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ( $F = 0.194$ )

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ในด้านภาวะผู้นำพนักงานสาขาที่มีระดับเงินเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท ระดับเงินเดือน 10,000 – 20,000 บาท และ ระดับเงินเดือนมากกว่า 20,000 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา อยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.28, 3.38 และ 3.34 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 0.87$ )

ด้านการตัดสินใจ พบว่า พนักงานสาขาที่มีระดับเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท ระดับเงินเดือน 10,000 – 20,000 บาท และ ระดับเงินเดือนมากกว่า 20,000 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.62, 3.58 และ 3.69 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 1.323$ )

ด้านการจูงใจ พบว่า พนักงานสาขาที่มีระดับเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท ระดับเงินเดือน 10,000 – 20,000 บาท และระดับเงินเดือนมากกว่า 20,000 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการ สาขา ด้านการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.09, 3.15 และ 3.21 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 0.945$ )

ด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า พนักงานสาขาที่มีระดับเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการ ด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก ส่วนพนักงานสาขาที่มีระดับเงินเดือน 10,000 – 20,000 บาท และระดับเงินเดือนมากกว่า 20,000 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.58, 3.50 และ 3.50 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 0.858$ )

3.5 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวม และแยกเป็นรายด้านตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์ตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำคะแนนเฉลี่ยมาเปรียบเทียบกันและทดสอบความแตกต่างโดยใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) ทดสอบ ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 15

ตาราง 15 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา โดยรวมและแยกเป็นรายด้าน จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำของ ผู้จัดการ	น้อยกว่า 5 ปี		5 – 10 ปี		มากกว่า 10 ปี		df	F
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านภาวะผู้นำ	3.36	0.35	3.36	0.56	3.34	0.32	266	0.039
ด้านการตัดสินใจ	3.64	0.43	3.59	0.60	3.65	0.40	266	0.457
ด้านการจูงใจ	3.20	0.35	3.14	0.54	3.17	0.40	266	0.398
ด้านการติดต่อสื่อสาร	3.55	0.31	3.51	0.43	3.48	0.30	266	0.617
รวม	3.44	0.31	3.40	0.49	3.41	0.29	266	0.189

ผลการวิเคราะห์ตาราง 15 พบว่า พนักงานสาขาที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี ระยะเวลาปฏิบัติงาน 5-10 ปี และระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.44, 3.40 และ 3.41 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ( $F = 0.189$ )

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านภาวะผู้นำพนักงานสาขาที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี ระยะเวลาปฏิบัติงาน 5-10 ปี และระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.36, 3.36 และ 3.34 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 0.039$ )

ด้านการตัดสินใจ พบว่า พนักงานสาขาที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี ระยะเวลาปฏิบัติงาน 5-10 ปี และระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.64, 3.59 และ 3.65 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 0.457$ )

ด้านการจูงใจ พบว่า พนักงานสาขาที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี ระยะเวลาปฏิบัติงาน 5-10 ปี และระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาด้านการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.20, 3.14 และ 3.17 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 0.398$ )

ด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า พนักงานสาขาที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี และระยะเวลาปฏิบัติงาน 5-10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก ส่วนพนักงานสาขาที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.55, 3.51 และ 3.48 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 0.617$ )

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายสำคัญ เพื่อสำรวจ และเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยจำแนกตาม เพศ สังกัด ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ซึ่งสรุปสาระสำคัญและผลการวิจัยตามลำดับดังต่อไปนี้

#### ความมุ่งหมาย สมมุติฐาน และวิธีการศึกษาค้นคว้า

##### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยจำแนกตาม เพศ สังกัด ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

##### ความสำคัญของการวิจัย

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ในการนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในระดับผู้จัดการสาขาให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูงของธนาคารในการใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผน กำหนดคุณสมบัติพิจารณาสรรหา คัดเลือกบุคคลในระดับผู้จัดการสาขา ตลอดจนเป็นข้อมูลสำหรับผู้จัดการสาขาเพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมเพียงพอต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานธนาคาร

##### ขอบเขตของการวิจัย

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานสาขาในระดับผู้บริหารสาขาระดับต้น และพนักงานสาขาในระดับปฏิบัติการ ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่ปฏิบัติงานประจำสาขา สังกัดฝ่ายกิจการสาขากรุงเทพและปริมณฑล ฝ่ายกิจการสาขากูมิภาค 1 และฝ่ายกิจการสาขากูมิภาค 2 จำนวน 869 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสาขาระดับต้น และพนักงานสาขาระดับปฏิบัติการ ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามตำแหน่ง (Stratified Random Sampling) โดยใช้ตารางสำเร็จรูปเครจจ์และมอร์แกน (Krejcie and Morgan.1970:608) ที่ระดับความคาดเคลื่อน 0.5 ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 269 คน

### สมมุติฐานของการวิจัย

1. พนักงานสาขาที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาแตกต่างกัน
1. พนักงานสาขาที่มีสังกัดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาแตกต่างกัน
2. พนักงานสาขาที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาแตกต่างกัน
3. พนักงานสาขาที่มีระดับเงินเดือนต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาแตกต่างกัน
4. พนักงานสาขาที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาแตกต่างกัน

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ จำนวน 269 คน ซึ่งได้รับกลับคืนมา 269 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และแบบสอบถามมีความสมบูรณ์ทุกฉบับจากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับ เพศ สังกัด ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ แบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ท (Likert) รวม 52 ข้อ ในด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยประมวลผลโดยใช้โปรแกรม SPSS Version 10.0 For Windows

1. วิเคราะห์ข้อมูล เพศ สังกัด ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานโดยการทำค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารอาคารสงเคราะห์ ด้วยค่าเฉลี่ยของคะแนน โดยใช้เกณฑ์ประเมิน แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.50	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย	1.51 – 2.50	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นน้อย
ค่าเฉลี่ย	2.51 – 3.50	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.51 – 4.50	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นมาก
ค่าเฉลี่ย	4.51 – 5.00	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด

3. เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มโดยใช้การทดสอบค่า t (t-test) และระหว่างกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป โดยใช้สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of variance) ในกรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบรายคู่

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการคำนวณค่าร้อยละ ซึ่งสรุปผลดังนี้

1.1 เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานสาขาเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 66.9 และพนักงานสาขาเพศชายคิดเป็นร้อยละ 33.1

1.2 สังกัด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในสังกัดฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 คิดเป็นร้อยละ 36.8 รองลงมาสังกัดฝ่ายกิจการสาขากรมและปริมนทล คิดเป็นร้อยละ 33.1 และสังกัดฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1 คิดเป็นร้อยละ 30.1

1.3 ระดับตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งเป็นพนักงานสาขาระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 72.9 และผู้บริหารสาขาระดับต้น คิดเป็นร้อยละ 27.1

1.4 ระดับเงินเดือน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานสาขาที่มีระดับเงินเดือน 10,000 – 20,000 บาท มากที่สุด และรองลงมาตามลำดับ คือ มากกว่า 20,000 บาท และ ต่ำกว่า 10,000 บาท

1.5 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในช่วง 5-10 ปี มากที่สุด รองลงมาตามลำดับ คือ มากกว่า 10 ปี และ น้อยกว่า 5 ปี

2. ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

2.1 ด้านภาวะผู้นำ พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาด้านภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 7 ข้อ ปานกลาง 4 ข้อ และน้อย 2 ข้อ โดยข้อที่อยู่ในระดับมาก 3 ข้อแรก คือ ผู้จัดการสาขากลับแสดงความคิดเห็น ผู้จัดการสาขาปฏิบัติงาน โดยมีระเบียบแบบแผนที่ดี ผู้จัดการสาขากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานสาขาไว้อย่างชัดเจน

2.2 ด้านการตัดสินใจ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาด้านการตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 8 ข้อ ปานกลาง 5 ข้อ โดยข้อที่อยู่ในระดับมาก 3 ข้อแรก คือ ผู้จัดการสาขาตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ผู้จัดการสาขาไม่รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง ผู้จัดการสาขากลับตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง

2.3 ด้านการจูงใจ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาด้านการจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ปานกลาง 9 ข้อ และน้อย 1 ข้อ โดยข้อที่อยู่ในระดับมาก 3 ข้อแรก คือ ผู้จัดการสาขาไม่รับฟังปัญหาและคำร้องทุกข์ของพนักงานสาขา ผู้จัดการสาขาสันนุสนุนพนักงานสาขาให้มีโอกาสได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะ และ ผู้จัดการสาขายกย่องชมเชยพนักงานสาขาที่ปฏิบัติงานได้ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด

2.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการด้านการติดต่อสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ข้อ ปานกลาง 7 ข้อ โดยข้อที่อยู่ในระดับมาก 3 ข้อแรก คือ ผู้จัดการสาขาตอบข้อสงสัยต่าง ๆ ที่เป็นข้อมูลข่าวสารในการทำงานไม่ชัดเจนเพียงพอ ผู้จัดการสาขามีได้ชี้แจงถึงบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานของพนักงานสาขาไว้อย่างชัดเจน และผู้จัดการสาขาใช้ภาษาพูดหรือภาษาเขียนเหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถของพนักงานสาขา

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร รายด้านและโดยรวมทุกด้าน จำแนกตามเพศ ระดับตำแหน่ง สังกัด ระดับเงินเดือน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ปรากฏผล ดังนี้

3.1 เพศ พบว่า พนักงานชาย และหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร มีคะแนนเฉลี่ยของพนักงานชายและหญิง ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 ระดับตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารสาขาระดับต้นและพนักงานสาขาระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร คะแนนเฉลี่ยของผู้บริหารสาขาระดับต้น และพนักงานสาขาระดับปฏิบัติการ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.3 สังกัด พบว่า พนักงานฝ่ายกิจการสาขา กทม. และปริมณฑล ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1 และ ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการตัดสินใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านภาวะผู้นำ และด้านการจูงใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อทดสอบรายคู่ พบว่า พนักงานฝ่ายกิจการสาขา กทม. และปริมณฑล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านการตัดสินใจแตกต่างกันกับพนักงานฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานฝ่ายกิจการสาขา กทม. และปริมณฑล มีระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมเป็นผู้นำของผู้จัดการสาขามากกว่าพนักงานฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 ส่วน พนักงานฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านการตัดสินใจแตกต่างกันกับพนักงานฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาคสาขา 1 มีระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมเป็นผู้นำของผู้จัดการสาขามากกว่าพนักงานฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาคสาขา 2 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างกัน

เมื่อทดสอบรายคู่ พบว่า พนักงานฝ่ายกิจการสาขา กทม. และปริมณฑล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวมทุกด้านแตกต่างกันกับพนักงานฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานฝ่ายกิจการสาขา กทม. และปริมณฑล มีระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขามากกว่าพนักงานฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาคสาขา 2 ส่วนพนักงานฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา โดยรวมทุกด้านแตกต่างกันกับพนักงานฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงาน

ฝ่ายกิจการสาขานิติภาคสาขา 1 มีระดับคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขามากกว่าพนักงานฝ่ายกิจการสาขานิติภาคสาขา 2 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

3.4 ระดับเงินเดือน พบว่า พนักงานฝ่ายกิจการสาขา กทม. และปริมณฑล ฝ่ายกิจการสาขานิติภาค 1 และ ฝ่ายกิจการสาขานิติภาค 2 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.5 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานฝ่ายกิจการสาขา กทม. และปริมณฑล ฝ่ายกิจการสาขานิติภาค 1 และ ฝ่ายกิจการสาขานิติภาค 2 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## อภิปรายผล

จากการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ อภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า พนักงานสาขามีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานสาขามีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านภาวะผู้นำ และด้านการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านการตัดสินใจ ข้อที่มีคะแนนอยู่ในระดับมาก 3 ข้อแรก คือ ผู้จัดการสาขาตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ผู้จัดการสาขามักไม่รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง และผู้จัดการสาขาลำบากใจในสิ่งที่ถูกต้อง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้จัดการสาขาเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของสาขาทำให้มีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการที่จำเป็น และมีความสำคัญต่อภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารงานอย่างมาก เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่งๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นส่งผลกระทบต่อเป้าสินเชื่อบริการ ผู้จัดการสาขาจึงต้องมีการตัดสินใจแบบเฉียบขาด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อัมไพ อินทรประเสริฐ (2542:257-262) การตัดสินใจแบบเฉียบขาด หมายถึง การตัดสินใจของผู้นำหรือผู้บริหาร โดยมีจุดเน้นด้านการวางแผนอย่างมีระเบียบ กฎเกณฑ์ เป็นแผนระยะสั้น มีกำหนดเวลาสิ้นสุดอย่างเร่งรัด เน้นวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติ ผลของการปฏิบัติ การสื่อสารทุกชนิดมีลักษณะสรุปสั้นตรงประเด็น รับฟังข้อสรุป การแก้ปัญหาเพียงทางเดียว การตัดสินใจทำฝ่ายเดียว ซึ่งการตัดสินใจในลักษณะนี้จะเป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลน้อยแต่รวดเร็ว และสอดคล้องกับการวิจัยของ สมนึก ทองละเอียด (2544:บทคัดย่อ) ที่พบว่าหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้านโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทยมีพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจสูงสุด จากเหตุผลดังกล่าว จึงส่งผลให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาในด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการติดต่อสื่อสาร ข้อที่อยู่ในระดับมาก 3 ข้อแรกคือ ผู้จัดการสาขาตอบข้อสงสัยต่างๆ ที่เป็นข้อมูลข่าวสารในการทำงานไม่ชัดเจนเพียงพอ ผู้จัดการสาขามีได้ชี้แจงบทบาท และหน้าที่ในการปฏิบัติงานของพนักงานสาขาไว้อย่างชัดเจน และผู้จัดการสาขาใช้ภาษาพูด หรือภาษาเขียนเหมาะสมกับระดับความรู้

ความสามารถของพนักงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแต่ละสาขามีจำนวนพนักงานภายในสาขาจำนวนไม่มาก ทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างทั่วถึง ประกอบกับในปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถสื่อสารภายในธนาคารได้อย่างทั่วถึง โดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ตทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก และพื้นฐานทางด้านการศึกษาระหว่างผู้จัดการสาขา และพนักงานสาขาไม่แตกต่างกันมากนักทำให้ความเข้าใจในการสื่อสารเป็นไปอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมนึก ทองละเอียด (2544 : 43) ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดหรือข่าวสารระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน และการติดต่อสื่อสารก็เป็นเครื่องชี้แนะพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลให้ดำเนินไปในวิถีทางที่ต้องการทำให้เกิดการประสานงานระหว่างบุคคลที่อยู่ในกลุ่ม หน่วยงานทุกหน่วยงานจำเป็นจะต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการจูงใจเพื่อนร่วมงานภายในองค์การ การติดต่อสื่อสารที่ดี และได้ผลโดยสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อผู้รับสามารถรับทราบข้อมูลนั้นได้อย่างถูกต้อง เข้าใจข้อมูลนั้นอย่างถ่องแท้ และมีปฏิกิริยา หรือพฤติกรรมต่อไปเป็นไปตามที่ผู้ส่งข้อความนั้นประสงค์จะให้มันด้วย และสอดคล้องกับแนวคิดของ ประยูร อาษานาม (2538 : 37) ที่กล่าวว่า ในการติดต่อสื่อสารผู้ส่งและผู้รับจะต้องใช้ภูมิหลังของตนเองซึ่งได้แก่ ความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก เจตคติ และการรับรู้ที่จะใช้ในการส่งและการรับข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบด้วยทักษะในการรู้จักเวลาในการติดต่อสื่อสาร การเลือกผู้รับข่าวสาร การเลือกรูปแบบการติดต่อสื่อสาร การเลือกจังหวะในการติดต่อสื่อสาร การอธิบายข่าวสารอย่างชัดเจน และการเข้าใจสภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการติดต่อสื่อสาร

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า

2.1 พนักงานที่มีเพศ ระดับเงินเดือน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานธนาคารทั้งเพศชายและหญิงมีพื้นฐานทั้งทางด้านการศึกษา ลักษณะการปฏิบัติงาน และความรับผิดชอบในหน้าที่ไม่แตกต่างกัน ประกอบกับในปัจจุบันเพศชายและเพศหญิงมีความเสมอภาคทัดเทียมกันในการปฏิบัติงาน ดังนั้นความแตกต่างระหว่างเพศในการทำงานจึงลดน้อยลง ซึ่งส่งผลให้ความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สำหรับระดับเงินเดือนอาจเป็นเพราะพนักงานสาขามีระดับเงินเดือนไม่แตกต่างกันมากนัก ประกอบกับอัตราการเลื่อนเงินเดือนมีวิธีการที่ชัดเจนจึงทำให้พนักงานสาขาที่มีระดับเงินเดือนต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน ส่วนระยะเวลาในการปฏิบัติงานอาจเป็นมีผลมาจาก พนักงานสาขาที่ปฏิบัติงานประจำสาขาในปัจจุบันมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันมากนัก ทำให้มีประสบการณ์ในการรับรู้ที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุจา เทพนฤมิตร (2545:85) ที่พบว่าความแตกต่างระหว่างเพศชาย และเพศหญิงไม่มีผลต่อการแสดงทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เตรียม หลงขรา (2542:99) ที่พบว่า พนักงานที่มีเพศ และอายุการทำงานในบริษัทต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาโดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน และ พิระ ชัยศิริ (2536:บทคัดย่อ) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการเขตทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง การจำแนกผู้ได้บังคับบัญชาตาม เพศ ประสบการณ์การปฏิบัติราชการ ไม่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มองพฤติกรรม และ สมชาย เทพารักษ์

(2541:บทคัดย่อ) พบว่า เพศ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

2.2 พนักงานสาขาที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจมีผลมาจากธนาคารอาคารสงเคราะห์ทำการขยายสาขาทั้งในเขตปริมณฑล และภูมิภาคไม่นานนัก ผู้บริหารสาขาระดับต้น และพนักงานสาขาระดับปฏิบัติการ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ประกอบกับพื้นฐานทางด้านคุณวุฒิ วิทยุฒิ ของพนักงานสาขา ไม่แตกต่างกันมากนัก ส่งผลให้มีความคิดเห็น มุมมอง และการรับรู้ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ประดิษฐ์ ศรีประสิทธิ์ (2536 : 13) ความคิดเห็นหรือความรู้สึกที่มีต่อบุคคล อาจเป็นการแสดงออกในทางบวกหรือทางลบก็ได้ ทั้งนี้ อยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และแนวความคิดของ รุจา เทพณมิตร (2545:34) กล่าวว่า ความคิดเห็น คือ การแสดงออกโดยการพูด เขียน หรือสื่อสารให้บุคคลอื่นได้รับรู้ถึงความคิด ความรู้สึก ค่านิยม หรือความเชื่อ ที่บุคคลมีต่อเรื่องราวใดๆ โดยมีอายุ พื้นฐานความรู้ และประสบการณ์ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองต่อเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง

2.3 พนักงานสาขาที่มีสังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการตัดสินใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจมีผลมาจากการบริหารงานในแต่ละฝ่ายอาจมีระบบการบริหารภายในสาขา สภาพแวดล้อม ทั้งในด้านสถานที่ บรรยากาศในการทำงาน ผู้จัดการสาขา และวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลในแต่ละสังกัดต่างกัน จึงส่งผลให้พนักงานสาขาที่อยู่ต่างสังกัดมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมโภชน์ นนทชัย (2542:18) ที่กล่าวว่าการแสดงความรู้สึกที่ขึ้นอยู่กับจิตใจเฉพาะบุคคล ซึ่งอาจเป็นไปในแนวทางที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ได้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความคิดเห็นแตกต่างกันขึ้นอยู่กับพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์และสภาพแวดล้อมในการทำงาน แนวคิดของ สิทธิโชค เล็งไพบูลย์ (2532:18) กล่าวว่าความคิดเห็นอาจเป็นผลของทัศนคติจากบุคคลในบางส่วน และยังเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติประจำตัวของแต่ละบุคคล เช่น ประสบการณ์ทำงาน สถานการณ์กับสิ่งแวดล้อมต่างๆ และกระบวนการสังคมกรรมที่บุคคลนั้นได้รับ และแนวคิดของ โกลาซา (พจนมัลย์ ชมเดือน.2540:14; อ้างอิงจาก Kolasa. 1969 :386) กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกของแต่ละบุคคลในอันที่จะพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเป็นการประเมินสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากสถานการณ์สิ่งแวดล้อมต่างๆ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง จึงน่าจะเป็นข้อมูลที่ผู้บริหาร ควรให้ความสนใจในการพิจารณาแก้ไขปรับปรุง เพื่อยกระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาให้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ที่สูงขึ้น เพราะเมื่อพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาดีขึ้นแล้ว ย่อมส่งผลให้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผล ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ ผู้จัดการสาขาควรมีการพัฒนาตนเองให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาวะการณ์ และทันต่อเหตุการณ์ ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลไม่หนึ่งเฉยอยู่กับที่ ต้องมีการคิดและเริ่มต้นที่จะพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และควรใช้ศิลปะหรือจิตวิทยาที่จะชักนำให้ผู้ที่บังคับบัญชายอมรับในหลักการ และทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

2. ด้านการตัดสินใจ ผู้จัดการสาขาควรเปิดโอกาสให้พนักงานสาขาได้ร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกัน และควรรับฟังความคิดเห็นของพนักงานสาขาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องและสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วขึ้น ตลอดจนสามารถหาทางเลือกในการตัดสินใจ เพื่อแก้ไขปัญหาได้หลายทาง ซึ่งจะเป็นการตัดสินใจที่เกิดจากการยอมรับของผู้ร่วมงานทุกคน

3. ด้านการจูงใจ ผู้จัดการสาขาควรให้ความสำคัญกับพนักงานสาขาอย่างเท่าเทียมกัน มีการพบปะพูดคุยกับพนักงานสาขาอยู่เสมอ และควรใช้จิตวิทยาประกอบการบริหารงานคนเพื่อจูงใจให้พนักงานสาขาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และมีความสุข รวมทั้งจัดแบ่งหน้าที่ กระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมเพื่อจูงใจให้พนักงานสาขาปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ

4. ด้านการติดต่อสื่อสาร ผู้จัดการสาขาควรมีการสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องงานกับพนักงานสาขา พร้อมทั้งให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และควรรับฟังคำชี้แจงของพนักงานสาขาเพื่อรับทราบข้อมูลร่วมกัน และควรสั่งงาน มอบหมายงานด้วยความเป็นกันเอง และควรมีการกระจายข้อมูลข่าวสารเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ อย่างละเอียด เฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อนำผลการวิจัยไปปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมผู้นำในด้านนั้นๆ โดยเฉพาะด้านการจูงใจ และด้านภาวะผู้นำ ซึ่งผลการวิจัยปรากฏเป็นลำดับสุดท้าย

2. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์

3. ควรมีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นในตำแหน่งอื่นๆ ของทุกฝ่ายงาน เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้น

4. ควรศึกษารูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารธนาคารทั้งในระดับต้น และระดับกลาง

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุ่ม. (2536). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- โควิน คลังแสง (2535). *การสร้างชุดพัฒนาตนเองเรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงาน สำหรับผู้บริหารวิชาการ ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เจริญ จันทำจัน.(2539). *พฤติกรรมผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ กรณีศึกษาศูนย์วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*.วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.(การบริหารการศึกษา). นนทบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา. ถ่ายเอกสาร.
- ชัชชา ดวงจินดา. (2535).*แบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยเปิดตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- เชาว์วรรณ งามมูลแสน. (2537). *ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- เตรียม หลงชรา (2542).*พฤติกรรมบริหารของผู้บังคับบัญชา บริษัทแม่กลองฟู้ดส์ จำกัด*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.ถ่ายเอกสาร.
- เทพนม เมืองแมน. (2529). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- นันทา ลีนะเปสนันท์. *การวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดินของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- นิรัชรา ทองธรรมชาติ. (2544). *กลยุทธ์การฝึกอบรมและวิทยากรในยุคโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2527). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์.
- บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์. (2521). เอกสารประกอบการสอน ภาควิชาสถิติศึกษา : วัดผล 302. กรุงเทพฯ : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- \_\_\_\_\_. (2545). *การพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินการศึกษา*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.
- บุญมา กัมปนาทพงษ์. (2532). *การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร.
- บุญส่ง เต๋นเทศ (2542) *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การในธุรกิจประกันชีวิต*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.
- บรรยงค์ โตจินดา.(2542).*องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์
- ประชา ฉายเพชร (2531) *การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.
- ประชุม รอดประเสริฐ.(2526).*ผู้นำและพฤติกรรมการบริหาร*.กรุงเทพฯ: แผนกการพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ประพนธ์ ทรศเนียร. (2540). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย*. วิทยานิพนธ์. ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- ประไพ ปิยจันทร์. (2523). *พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.(ภาควิชาพยาบาลศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2532). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพฯ.
- ประยูร อาษานาม. (2538). *การบริหารทีมงาน : หลักการและแนวปฏิบัติ*. กทม. : ประสานการพิมพ์.
- ประสิทธิ์ กองจันทร์. (2536). *แบบผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงเทพจำกัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- พจมาลย์ ชมเดือน. (2540). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นด้านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจกับขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานองค์การทอผ้า กระทรวงกลาโหม*. วิทยานิพนธ์ วท.ม.(จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- พัฒนชัย ปัทมเวณ. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร*. ปริญญาโท. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2534). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.
- พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์ และชลิตา ศรมณี. (2533). *หลักการจัดองค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : แสงจันทร์การพิมพ์.
- พัลลภ กฤตยานวิช. (2543). *"การบริหารสินเชื้อ"* เอกสารประกอบการอบรม. ธนาคารอาคารสงเคราะห์.
- ปิฎก โสธร. (2523). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- มนูญ วงศ์นารี (2529). "มุ่งคนหรือมุ่งงาน" วารสารข้าราชการ. 31 : 61-65.  
\_\_\_\_\_. (2530,พฤศจิกายน). "คุณสมบัติที่สมบูรณ์ของผู้นำทางการบริหาร," วารสารข้าราชการ. 32 :35-36.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2535). *องค์การและการจัดการ*. เอกสารการสอนชุดวิชาเล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-8. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มยุรี รัตนมุง (2534). *พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัด ตามการรับรู้ของตนเอง ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด ศึกษานิเทศก์อำเภอ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- รุจา เทพนมิตร. (2545). *พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาตามทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา ศึกษาเฉพาะกรณี : สาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ลีลา สีนานุเคราะห์. (2530). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา กรมการศาสนา.
- วิจิตร ธีระกุล. (2518,สิงหาคม). "พฤติกรรมผู้นำ," วิทยาสาร. 28(ฉบับที่):19-21.
- วาสนา วงษ์สุนทร. (2543). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมดีเด่นในส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิฑูรย์ ลิมะโซคติ. (2541). *ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด.

- วเรชษฐ์ สุขแสวง.(2529). *พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนภูมิภาคที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์* วิทยานิพนธ์ ค.ม.(บริหารการศึกษา).กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.ถ่ายเอกสาร.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2537,กันยายน-ตุลาคม). "ว่าด้วยผู้นำ," *วารสารข้าราชการ*. 39(ฉบับที่) : 9-18.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2532). *ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู*. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2539). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : วิสิทธิ์พัฒนา จำกัด.
- ศรีโสภากย์ บุรพาเดชะ. (2528). *จิตวิทยาธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สุชาติ ดิขวงศ์. (2537). *ทัศนคติของประชาชนต่อการให้บริการในหน้าที่ของฝ่ายปกครอง : ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์, เชียงใหม่* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา).เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.ถ่ายเอกสาร.
- สุเทพ ชัชวาลย์พันธ์. (2540). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทยในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ค.อ.ม. (การบริหารอาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.
- สิทธิโชค เล็งไพบูลย์. (2532). *ทรงชนะของประธานกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและเลขานุการคณะกรรมการสภาตำบลต่อบทบาทหน้าที่ของศูนย์พัฒนาตำบลเพื่อการพัฒนาสังคมในระดับตำบล หมู่บ้าน*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.(พัฒนาสังคม).กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.ถ่ายเอกสาร.
- สุพัตรา สุภาพ. (2536). *เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่" เน้นพฤติกรรมมนุษย์"*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ.
- สุภาพร พิศาลบุตร.(2544). *การวิเคราะห์งาน*. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ.ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สมาน เกตุทัต. (2525, ธันวาคม). "คุณสมบัติผู้นำ," *นิตยสารท่าเรือ*.29(299): 21-24.
- สมนึก ทองละเอียด.(2544). *พฤติกรรมทางการบริหารของหัวหน้าที่ทำการในหน่วยงานด้วยโทรคมนาคม การสื่อสารแห่งประเทศไทย*. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. (อุตสาหกรรมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมโภชน์ นนทชัย พ.อ.(2542). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา และเจ้าหน้าที่ กรมอาชีวศึกษาต่อโครงการพัฒนาเยาวชนเพื่อความมั่นคง*.วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2536). *การบริหารงาน*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิก. *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- อรุณ รักธรรม.(2532). *การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.
- อำไพ อินทรประเสริฐ. (2542). *ศิลปะการเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาธรรม.
- Beach, Dale S. (1965) *Personnel Management : People at Work*. New York : The Macmillan.
- Gore,William J. & Dyson, J.W. (1974). *The making of Decision : A Reading in Administration Behavior*. New York : The Free Press.
- Halpin,Andrew W.(1957). *Administrative Behavior in Education*. New York : Harper and Row Publisher.
- Halpin,Andrew W.(1966). *Theory and Research in Administration*. New York : Macmillan Company,Inc...

- Hemphill, John K. and Coons, Alvin E. (1949). "Leader Behavior," in Roald F. Campbell.
- Hinkle, Wiersma and Jurs. (1988). *Applied Statistics for The Behavioral Sciences 2<sup>nd</sup> ed.* Houghton Mifflin Company Boston.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. (1982). *Education Administration : Theory, Research, and Practice. 2<sup>nd</sup> ed.* New York : Random House.
- Huse, Edgar F. (1977). *Behavior in Organizations. 2<sup>nd</sup> ed.* Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company.
- Knezevich, Stephen J. (1975). *Administration of Public Education 3<sup>rd</sup> ed.* New York : Harper & Row Publishers.
- Mitchell, Terence R. (1978). *People in Organization Understanding Their Behavior.* Ohio : Charles E. Merrill Publishing.
- Stuart-Kotze, Robin. & Rick Roskin. (1983). *Success Guide to Managerial Achievement.* Virginia : A Perntice – Hall Company.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์

#### คำชี้แจงเบื้องต้น

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร มิได้มุ่งเน้นที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใดผู้หนึ่ง ดังนั้นผลการวิจัยที่ปรากฏออกมาจะไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานแต่อย่างใด จึงขอความกรุณาตอบแบบสอบถาม ตามความเป็นจริง ซึ่งจะสามารถช่วยให้ผลการวิจัยเป็นไปอย่างถูกต้อง ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำให้ เป็นไปอย่างเหมาะสม ซึ่งข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามผู้วิจัยจะถือว่าเป็นความลับ

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ในด้านภาวะผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร

กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ มิฉะนั้นแบบสอบถามจะไม่สมบูรณ์

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [ ] หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ
  - ชาย
  - หญิง
2. สังกัด
  - ฝ่ายกิจการสาขากรมและปริมณฑล
  - ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 1
  - ฝ่ายกิจการสาขาภูมิภาค 2
3. ระดับตำแหน่ง
  - ผู้บริหารสาขาระดับต้น
  - พนักงานระดับปฏิบัติการ
4. ระดับเงินเดือน
  - ต่ำกว่า 10,000 บาท
  - 10,000 – 20,000 บาท
  - มากกว่า 20,000 บาท
5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน
  - น้อยกว่า 5 ปี
  - 5-10 ปี
  - มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความในแบบสอบถามนี้แต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วพิจารณาอย่างถ่องแท้ว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาอยู่ในระดับใด แบบสอบถามมีทั้งหมด 52 ข้อ โดยในแต่ละข้อมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ดังตัวอย่าง

ข้อที่	พฤติกรรมผู้จัดการสาขา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
0.	ผู้จัดการสาขายยันขันแข็งในการทำงาน และอุทิศเวลาให้แก่การทำงาน	✓				

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์

ข้อที่	พฤติกรรมผู้จัดการสาขา <u>ด้านภาวะผู้นำ</u>	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	ผู้จัดการสาขามอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม					
2.	ผู้จัดการสาขากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานสาขาไว้อย่างชัดเจน					
3.	ผู้จัดการสาขายอมรับผิดเมื่อทราบว่าสิ่งที่ได้สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง					
4.	ผู้จัดการสาขามีความเชื่อมั่นในตนเอง					
5.	ผู้จัดการสาขาปฏิบัติงานโดยมีระเบียบแบบแผนที่ดี					
6.	ผู้จัดการสาขากล้าแสดงความคิดเห็น					
7.	ผู้จัดการสาขามักปฏิบัติงานโดยมิได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า					
8.	ผู้จัดการขาดศิลปะที่จะชักนำให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในหลักการและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน					
9.	ผู้จัดการสาขามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา					
10.	ผู้จัดการสาขาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บังคับบัญชา					
11.	ผู้จัดการสาขาปฏิบัติตนเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา					
12.	ผู้จัดการสาขามีความคิดริเริ่มในการทำงานอยู่เสมอ					
13.	ผู้จัดการสาขาปรับปรุงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์น้อย					

ข้อที่	พฤติกรรมผู้จัดการสาขา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<u>ด้านการตัดสินใจ</u>					
1.	ผู้จัดการสาขากล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง					
2.	ผู้จัดการสาขาตัดสินใจกระทำการต่าง ๆ อย่างมีหลักการและเหตุผล					
3.	ผู้จัดการสาขาสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และไม่ผิดพลาด					
4.	ผู้จัดการสาขาตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก					
5.	ผู้จัดการสาขาปล่อยให้พนักงานแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง					
6.	ผู้จัดการสาขามีความระมัดระวังและรอบคอบต่อการตัดสินใจ					
7.	ผู้จัดการสาขาแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างทันเหตุการณ์					
8.	ผู้จัดการสาขาเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย					
9.	ผู้จัดการสาขาใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ					
10.	ผู้จัดการสาขาทบทวนการตัดสินใจใหม่เมื่อมีการตัดสินใจผิดพลาด					
11.	ผู้จัดการสาขารับฟังความคิดเห็นของพนักงานสาขาประกอบการตัดสินใจ					
12.	เมื่อเกิดปัญหากับลูกค้าผู้จัดการสาขาสามารถควบคุมสถานการณ์ และแก้ไขปัญหาได้					
13.	ผู้จัดการสาขามักไม่รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง					

ข้อที่	พฤติกรรมผู้จัดการสาขา  ด้านการตั้งใจ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	พนักงานสาขามีความรู้สึกเกรงกลัวในขณะที่สนทนากับผู้จัดการสาขา					
2.	พนักงานสาขาเข้าพบผู้จัดการสาขาได้ยาก					
3.	ผู้จัดการสาขาให้ความสำคัญแก่พนักงานสาขาอย่างเท่าเทียมกัน					
4.	ผู้จัดการสาขาให้เกียรติและเห็นความสำคัญของพนักงานสาขาด้วยความจริงใจ					
5.	ผู้จัดการสาขามีวิธีการกระทำบางสิ่งบางอย่างที่ทำให้พนักงานสาขามีความสบายใจในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของหน่วยงาน					
6.	ผู้จัดการสาขารักษาผลประโยชน์ และปกป้องพนักงานสาขาให้ได้รับความเป็นธรรม					
7.	ผู้จัดการสาขาสับสนุนพนักงานสาขาให้มีโอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะ					
8.	ผู้จัดการสาขาสอดส่องดูแลความเป็นอยู่ และช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานสาขา					
9.	ผู้จัดการสาขามีได้จัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรม					
10.	ผู้จัดการสาขาส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมภายในสาขา					
11.	ผู้จัดการสาขายกย่องชมเชยพนักงานสาขาที่ปฏิบัติงานได้ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด					
12.	ผู้จัดการสาขานำเสนอเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือนเมื่อพนักงานสาขามีผลงานดีเด่น					
13.	ผู้จัดการสาขาไม่รับฟังปัญหาและคำร้องทุกข์ของพนักงานสาขา					

ข้อที่	พฤติกรรมผู้จัดการสาขา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<u>ด้านการติดต่อสื่อสาร</u>					
1.	ผู้จัดการสาขาสันทนาการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องงานกับพนักงานสาขาอยู่เสมอ					
2.	ผู้จัดการสาขายินดีรับฟังคำชี้แจง และความคิดเห็นของพนักงานสาขา					
3.	ผู้จัดการสาขาใช้ภาษาพูดหรือภาษาเขียนเหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถของพนักงานสาขา					
4.	ผู้จัดการสาขาขาดการชี้แจงให้พนักงานสาขาทราบถึงนโยบายต่างๆ ของธนาคารอย่างต่อเนื่อง					
5.	ผู้จัดการสาขาชี้แจงวิธีปฏิบัติงานให้พนักงานสาขาเข้าใจก่อนการมอบหมายงาน					
6.	ผู้จัดการสาขามีได้ชี้แจงถึงบทบาท และหน้าที่ในการปฏิบัติงานของพนักงานสาขาไว้อย่างชัดเจน					
7.	ผู้จัดการสาขาออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร หรือ วาจาอย่างชัดเจน					
8.	ผู้จัดการสาขาสั่งงาน และมอบหมายงานด้วยความเป็นกันเอง					
9.	ผู้จัดการสาขาประสานงานกับบุคคล และหน่วยงานภายนอกได้เป็นอย่างดี					
10.	ผู้จัดการสาขาให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับการตัดสินใจและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน					
11.	ผู้จัดการสาขามีการประชุมหารือร่วมกันภายในสาขา					
12.	ผู้จัดการสาขาให้การสนับสนุนการติดต่อสานสัมพันธ์กับบุคคล และหน่วยงานที่เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสาร					
13.	ผู้จัดการสาขาดอบข้อสงสัยต่างๆที่เป็นข้อมูลข่าวสารในการทำงานไม่ชัดเจนเพียงพอ					

ภาคผนวก ข.

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. รองศาสตราจารย์ชูศรี วงศ์รัตน์ อาจารย์ประจำภาควิชาการวัดผลและการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์สิฏฐากร ชูทรัพย์ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ  
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ดร.นนทวัฒน์ สุขผล พนักงานปฏิบัติการ 7  
ศูนย์พัฒนาการเรียนรู้ ธนาคารออมสิน

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

## ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวพุลภัทรา จันทน์หอมไกล
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 28 เดือนมีนาคม พ.ศ.2514
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	302/199 ซอยตรงคอนโด ซอยลาดพร้าว 71 แขวงวังทองหลาง เขตบางกะปิ จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	พนักงานฝึกอบรมอาวุโส
สถานที่ทำงาน	ธนาคารอาคารสงเคราะห์ 63 ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพ
<b>ประวัติการศึกษา</b>	
พ.ศ. 2539	ศิลปศาสตรบัณฑิต (สื่อสารมวลชน) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2545	การศึกษามหาบัณฑิต (ธุรกิจศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ