

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร
กรณีศึกษา : ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5

สารนิพนธ์
ของ
นางสาวลาวัณย์ คุณากรมงคล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2546
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

658.4092

ก 284 7

ธ.3

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร
กรณีศึกษา : ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5

บทคัดย่อ

ของ

นางสาวลาวัณย์ คุณากรมงคล



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม 2546

๒ ๘๘๕๙๗๓

ลาวัณย์ คุณากรมงคล. (2546). *ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย*

กรณีศึกษา : ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน). ในสำนักงานเขตนครหลวง 5.

สารนิพนธ์ : บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.วัลลภ ลำพาย.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 ซึ่งพิจารณาจากลักษณะภาวะผู้นำ 4 แบบคือ แบบเผด็จการ แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ แบบปรึกษาหารือ และแบบมีส่วนร่วม โดยจำแนกคุณลักษณะของพนักงานตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานและความพอใจในงานกับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 จำนวน 248 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square Test) การหาสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องของ Cramer (Cramer's V Contingency Coefficient) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance : F-test)

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุระหว่าง 36 - 40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,001 - 15,000 บาท เป็นพนักงานระดับ 5 อายุงานระหว่าง 11 - 14 ปี นอกจากนั้นพนักงานธนาคารกรุงไทยส่วนใหญ่เห็นว่าผู้จัดการธนาคารกรุงไทยที่ทำงานร่วมด้วยใช้ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด เมื่อพิจารณาข้อมูลในเรื่องผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่าการปฏิบัติงานของพนักงานมีคุณภาพในด้านความพอใจในงานส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า พนักงานมีความพอใจและมีความสุขในงาน มีโอกาสก้าวหน้า และได้รับโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้

นอกจากนี้ยังพบว่า

1. ระดับการศึกษาของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. รายได้ของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร
4. ทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีผลต่อผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ทศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีผลต่อการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
6. ทศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีผลต่อความพอใจในงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

EMPLOYEE ATTITUDES TOWARD THE LEADERSHIP OF BANK
MANAGERS
: A CASE STUDY OF KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY,
BANGKOK METROPOLIS REGIONAL OFFICE 5

AN ABSTRACT
BY
MISS LAWAN KUNAKORNMONKOL

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

May 2003

Lawan Kunakornmongkol. (2003). *Employee Attitudes Toward The Leadership of Bank Managers : A case Study of Krung Thai Bank Public company, Bangkok Metropolis Regional Office*5. Master Project, M.B.A. (Management) Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee : Asst.Prof. Wallop Lumpai ,(Ph.D.)

The purpose of this study is to examine the employees' attitude toward the leadership of bank manager, Krung Thai Bank Public Company located in Bangkok Metropolis Regional Office 5, through 4 aspects of leadership style which are Exploitive and Authoritative, Benevolent Authoritative, Consultative, and Participate. The employees' demography to be investigating in this study comprised of gender, age, education, job position, and year of service. Moreover, this study also compares the employee performance and job satisfaction with employees' attitude.

The sample was drawn from 248 employees of Krung Thai Bank Public Company located in Bangkok Metropolis Regional Office 5. Questionnaire has been employed to gather data. The data collected were analyzed in 7 differences ways that are frequency, percentage, mean, standard deviation, Chi-Square Test, Cramer's V Contingency Coefficient, and One-way analysis of Variance: F-Test.

The employees' demography has been shown that there were more female than male, age between 36-40, all of them have got bachelor degree, range of incomes between 10,001-15,000 baht, have got level 5 on their job position, and has been working for the bank between 11-14 years.

Almost of the respondents revealed that their managers more likely behave as Consultative Leadership. When considering the employee performance, most of them performed their work quite well. With regard to job satisfaction, employees were satisfied on their job, happy to work, had opportunity in their career, and had got opportunity to develop themselves.

The results also revealed that:

1. The employee's education had correlated with the attitudes toward the leadership of bank managers. The statistical significant was .05
2. The employee's income had correlated with attitudes toward the leadership of bank managers. The statistical significant was .05
3. The employee's gender, age, job position, and year of service had not correlated attitudes toward the leadership of bank managers.
4. The Employee's attitudes toward the leadership of bank managers effected on their working outcome which a statistically different significant was .05

5. The employee's attitudes toward the leadership of bank manager effected on their working performance which a statistically different significant is .05
6. The employee's attitudes toward the leadership of bank manager effected on their work satisfaction which a statistically different significant is .05

อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และ คณะกรรมการสอบ ได้พิจารณา
สารนิพนธ์ฉบับนี้ แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัลลก ลำพาย)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

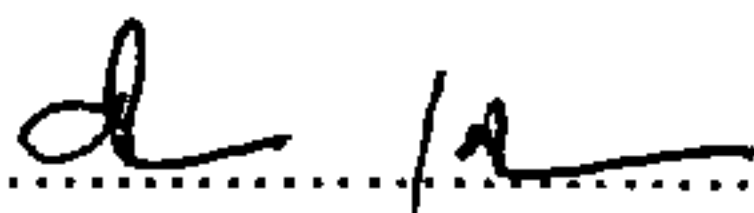


(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์



..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัลลก ลำพาย)



..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)



..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



..... คณบดีคณะสังคมศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กวี วรกวิน)

วันที่... 3 ...เดือน... พฤษภาคม.....พ.ศ. 2546

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.วัลลภ ลำพาย อาจารย์ที่ปรึกษาการทำสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาช่วยเหลือ แนะนำและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของสารนิพนธ์ตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ ได้รับการแนะนำแก้ไขและเพิ่มเติมในสิ่งที่ยังไม่สมบูรณ์จาก รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และรองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานและพนักงานธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 ทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และรวบรวมข้อมูลให้ผู้วิจัยเพื่อประกอบการศึกษาและจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ รวมถึงเพื่อนนิสิตรุ่นที่ 3 ที่ให้คำแนะนำในการทำสารนิพนธ์ จนทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จตามเป้าหมายทุกประการ

ขอขอบคุณคุณคณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยทุกท่านที่คอยช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ จนทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จตามเป้าหมายทุกประการ

ท้ายสุดนี้ คุณงามความดีและประโยชน์อันพึงมีจากสารนิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณอันยิ่งใหญ่ของบิดา มารดา ผู้ให้ความรัก กำลังใจ ความเมตตา ความห่วงใยและสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาเป็นอย่างดีมาโดยตลอด รวมทั้งครู อาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรม สั่งสอน ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ แก่ผู้วิจัยจนกระทั่งประสบความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้

ลาวัณย์ คุณากรรมงคล

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	2
ความสำคัญของการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	3
ตัวแปรที่ศึกษา.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
สมมติฐานในการวิจัย	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดทฤษฎีทัศนคติ	7
ความหมายของทัศนคติ	7
องค์ประกอบของทัศนคติ	8
ลักษณะของทัศนคติ.....	9
ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ	10
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	11
ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ	11
องค์ประกอบของภาวะผู้นำ.....	13
แนวทางศึกษาภาวะผู้นำและทฤษฎีที่ใช้.....	14
ศึกษาลักษณะผู้นำ	14
ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ.....	18
การศึกษาของมหาวิทยาลัย ไอโอวา.....	18
การศึกษาของมหาวิทยาลัย โอไอโอ	19
การศึกษาของมหาวิทยาลัย มิชิแกน	20
ดาข่ายการบริหาร	20
การบริหารระบบ 4.....	21
ศึกษาผู้นำตามสถานการณ์.....	23
ภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมต่อเนื่อง.....	23
ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ FIEDLER.....	24
รูปแบบจำลองของ VROOM-YETTON MODEL	26
ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย.....	27

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	28
ประวัติความเป็นมาธนาคารกรุงไทย	31
3 วิธีการดำเนินวิจัย	33
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	33
ประชากร	33
ขนาดกลุ่มตัวอย่าง.....	33
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	34
เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล.....	34
การทดสอบเครื่องมือ	38
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....	38
การเก็บรวบรวมข้อมูล	39
การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล	39
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	39
ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน.....	41
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	44
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	44
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	44
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	68
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	68
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	70
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	70
วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล.....	70
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....	71
การอภิปรายผล.....	73
ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย.....	75
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	75
บรรณานุกรม.....	76

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ก.....	82
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	83
ภาคผนวก ข.....	89
หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ.....	90
หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย.....	91
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม.....	92
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	93

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ลักษณะบางประการที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำ ตามแนวคิด Edwin Ghiselli.....	17
2 รูปแบบการตัดสินใจในโมเดลการตัดสินใจ.....	26
3 จำนวนพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5.....	34
4 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova).....	43
5 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ ของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของ พนักงานธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	45
6 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ ของทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร.....	48
7 แสดงความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร.....	54
8 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชา.....	55
9 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร.....	58
10 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร.....	59
11 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของ ผู้จัดการธนาคาร.....	60
12 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร.....	61
13 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับตำแหน่งกับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของ ผู้จัดการธนาคาร.....	62
14 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับทัศนคติต่อ ภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร.....	63
15 แสดงทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีผลต่อผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชา.....	64
16 การเปรียบเทียบรายค่าของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะผู้นำในด้าน ผลรวมการปฏิบัติงาน.....	65
17 การเปรียบเทียบรายค่าของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะผู้นำ ในด้าน ผลรวมความพอใจในงาน.....	66
18 เปรียบเทียบรายค่าของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะผู้นำ ในด้านผลรวมของ ผลลัพธ์ผู้ได้บังคับบัญชา.....	67

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงองค์ประกอบของทัศนคติ.....	9
2 แสดงการศึกษาแบบของความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไอโอ.....	19
3 ตาข่ายการบริหารของ Blake และ Mouton.....	20
4 การบริหารระบบ 4 ของ Rensis Likert.....	21
5 แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำของ Tannenbaum และ Schmidt.....	24
6 แสดงผลลัพธ์จากโมเดล Fiedle.....	25
7 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงเส้นทาง-เป้าหมายของเฮ้าส์.....	28

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในปี 2540 ประเทศไทยเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ผลที่เกิดขึ้นรัฐบาลแก้ไขโดยปรับระบบอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราจากระบบที่ขึ้นอยู่กับตรกร้าของเงินตราต่างประเทศสกุลที่สำคัญมาเป็นลอยตัวและการขอกู้เงินจากองค์กรระหว่างประเทศเช่น กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (INTERNATIONAL MONETARY FUNDS) เรียกว่า IMF ทำให้ประเทศไทยต้องปฏิบัติตามมาตรการที่เข้มงวดของ IMF รวมถึงการสำรองหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ จากวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นนี้ มีผลทำให้ธุรกิจมากมายรวมถึงธุรกิจธนาคารต่างได้รับผลกระทบ มีผลทำให้โครงสร้างของระบบธนาคารพาณิชย์เปลี่ยนแปลงไป นำไปสู่การควบรวมกิจการ เช่น กรณีของธนาคารศรีนครและนครหลวงไทยเมื่อเดือน เมษายน 2545 และการขายธนาคารไทยให้ผู้ถือหุ้นสัญชาติต่างประเทศ ในปี 2541-2542 จำนวนธนาคารพาณิชย์ในระบบธนาคารไทยได้ลดลงจาก 15 เหลือเพียง 12 ธนาคาร แต่จำนวนธนาคารที่ยังคงเปิดดำเนินการอยู่ก็ยังมีจำนวนมาก ส่งผลให้การแข่งขันระหว่างธนาคารยังคงมีความรุนแรง ผลักดันให้ทุกธนาคารต้องเร่งปรับโครงสร้างรายได้-ต้นทุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สูงที่สุด

การบริหารงานองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กรนั้นคือบุคลากรทุกคนในองค์กร ซึ่งในทุกองค์กรจะต้องมี “ผู้นำ” ผู้นำจะเป็นผู้ที่รับผิดชอบดูแลการทำงานต่าง ๆ เป็นผู้ที่พนักงานใช้เป็นที่ยึดเหนี่ยว และผู้นำจะเป็นผู้คอยประสานพนักงานทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกันและจะคอยกระตุ้นให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันคือความสำเร็จของงาน ความสำเร็จของงานเป็นผลของความร่วมมือระหว่างบุคคลทุกคนในองค์กร ภายใต้การนำของผู้นำในองค์กรนั้นๆ

เนื่องจาก ปัจจุบันธุรกิจธนาคารมีการแข่งขันที่รุนแรงทุกธนาคารต่างปรับปรุงและปรับเปลี่ยนระบบงานของตนเองเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทันสมัยมาเข้าร่วมถึงการปรับเปลี่ยนระบบของธนาคารและมีการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ของธนาคาร แต่สิ่งสำคัญที่จะทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จคือพนักงานทุกคนในธนาคารภายใต้การบริหารงานของผู้จัดการธนาคาร

ในการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในภาพรวมนั้น ควรมีการบริหารงานและบริหารคนให้เข้ากันอย่างเหมาะสม (กมลระดี และชุลีพร. 2536 : 17)

ธนาคารกรุงไทยเป็นธนาคารพาณิชย์ของรัฐวิสาหกิจและมีการเติบโตขึ้นอย่างมั่นคงและรวดเร็ว มีพนักงานและลูกจ้างที่ทำงานอยู่ทั้งหมด 14,984 คน และเป็นธนาคารเพียงแห่งเดียวที่มีสาขาอยู่ครบทั่วทุกจังหวัดของประเทศมีจำนวน 611 สาขา และมีธนาคารอิสลามอีกจำนวน 5 สาขา รวมสาขาทั้งหมดของธนาคารกรุงไทยมีจำนวน 616 สาขา (ที่มา : สายงานทรัพยากรบุคคลและสนับสนุนองค์กร ธนาคารกรุงไทย, ตุลาคม 2545) ซึ่งในแต่ละสาขาก็จะมีผู้จัดการเป็นผู้นำและผู้บริหารงานสาขาให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการบริหารงาน หรือผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารงานสาขาโดยให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่สาขาได้รับมอบหมาย และเนื่องจากธนาคารกรุงไทย เป็นธนาคารของรัฐขนาดใหญ่ มีพนักงานและจำนวนสาขาจำนวนมาก แต่ละสาขามีผู้จัดการเป็นผู้นำและบริหารงานสาขาซึ่งลักษณะ

การบริหารงานสาขาของผู้จัดการธนาคารแต่ละสาขาไม่เหมือนกันบางสาขาผู้จัดการธนาคารก็สามารถบริหารงานสาขาได้บรรลุวัตถุประสงค์ บางสาขาผู้จัดการธนาคารก็บริหารงานของสาขาไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารงานของผู้จัดการสาขาบรรลุวัตถุประสงค์คือภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ผู้จัดการที่มีความสามารถจะมีการระดมความรู้ความสามารถ และกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นเต็มความสามารถ โดยพนักงานมีความเต็มใจและพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย การที่ผู้จัดการธนาคารจะได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานมากน้อยเพียงใดย่อมมาจากปัจจัยหลายด้านด้วยกัน รวมถึงภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารซึ่งภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็น และสำคัญอย่างยิ่งของนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จด้วยการบริหารงานของผู้จัดการธนาคาร การบริหารงานของผู้จัดการธนาคารแต่ละคนอาจแตกต่างกัน และผู้จัดการจะต้องรับผิดชอบต่อการบริหารงานสาขาของธนาคาร ภาวะผู้นำเป็นศิลปะแบบหนึ่งที่สามารถเรียนรู้และปรับปรุงได้ ดังนั้นการสำรวจทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารจึงเป็นสิ่งจำเป็น

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ผู้จัดการธนาคารทราบถึงทัศนคติของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับผู้จัดการธนาคารว่าผู้จัดการธนาคารที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเป็นแบบไหนหรือเป็นข้อมูลให้กับผู้จัดการธนาคารหรือผู้บริหารระดับสูงใช้ประกอบในการตัดสินใจคัดเลือกหรือปรับปรุงการทำงานของผู้จัดการธนาคารในครั้งต่อไปและทำให้เกิดองค์ความรู้ทางวิชาการสำหรับผู้สนใจศึกษางานทางด้านนี้

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ซึ่งผู้วิจัยให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารซึ่งจะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร โดยมุ่งศึกษาธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย ในลักษณะ 4 แบบด้วยกันคือ

- 1.1 แบบเผด็จการ
- 1.2 แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์
- 1.3 แบบปรึกษาหารือ
- 1.4 แบบมีส่วนร่วม

2. เพื่อศึกษาลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของพนักงานจำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่มีความสัมพันธ์ต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย

3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านผลการปฏิบัติงานและในด้านความพอใจในงานจำแนกตามทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

ความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในเรื่องทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย จะทำให้ทราบถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารที่เป็นอยู่ในปัจจุบันซึ่งสามารถนำผลวิจัยไปใช้เป็นแนวทางให้กับผู้จัดการธนาคารหรือผู้บริหารระดับสูงเพื่อใช้ในการแก้ไข ปรับปรุง รวมถึงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารให้สอดคล้องกับทัศนคติของพนักงานและเป็นที่ยอมรับของ

พนักงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพและความพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยภายใต้การบริหารงานของผู้จัดการธนาคารยุคใหม่

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ พนักงานธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 จำนวน 19 สาขา มีพนักงานรวม 267 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 จำนวน 19 สาขา มีพนักงานรวม 267 คน ได้แก่พนักงานธนาคารกรุงไทย สาขา แจ้งวัฒนะ, ประชานิเวศน์, นนทบุรี, ปทุมธานี, บางบัวทอง, ปากเกร็ด, ดิوانนท์, สามโคก, สวนใหญ่, ลาดหลุมแก้ว, รัตนาธิเบศร์, งามวงศ์วาน, ย่อย กระทรวงสาธารณสุขติวานนท์, พัทธกษัตริย์, เมืองทองธานี, วงศ์สว่าง, ย่อย การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, ย่อย กระทรวงพาณิชย์, ย่อยการสื่อสาร (ที่มา : สายงานทรัพยากรบุคคล และสนับสนุนองค์กร ธนาคารกรุงไทย, ตุลาคม 2545) ในการวิจัยครั้งนี้สอบถามแต่พนักงานไม่รวมผู้จัดการธนาคาร กลุ่มตัวอย่างที่ได้จึงเท่ากับ 248 คน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ - ลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคาร

3.1.1 เพศ

3.1.1.1 ชาย

3.1.1.2 หญิง

3.1.2 อายุ

3.1.2.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี

3.1.2.2 26 - 30 ปี

3.1.2.3 31 - 35 ปี

3.1.2.4 36 - 40 ปี

3.1.2.5 41 - 45 ปี

3.1.2.6 46 ปีขึ้นไป

3.1.3 ระดับการศึกษา

3.1.3.1 ม.6/ปวช

3.1.3.2 อนุปริญญา/ปวส

3.1.3.3 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

3.1.3.4 ปริญญาโท

3.1.4 รายได้

3.1.4.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท

3.1.4.2 10,001 - 15,000 บาท

3.1.4.3 15,001 - 20,000 บาท

3.1.4.4 20,001 - 25,000 บาท

3.1.4.5 สูงกว่า 25,000 บาท ขึ้นไป

3.1.5 ระดับตำแหน่งงาน

3.1.5.1 พนักงานต่ำกว่าระดับ 4

3.1.5.2 พนักงานระดับ 4

3.1.5.3 พนักงานระดับ 5

3.1.5.4 พนักงานระดับ 6

3.1.6 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

3.1.6.1 ต่ำกว่า 3 ปี

3.1.6.2 3 – 6 ปี

3.1.6.3 7 – 10 ปี

3.1.6.4 11 – 14 ปี

3.1.6.5 15 ปี ขึ้นไป

-และทัศนคติของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่แบบเผด็จการ แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ แบบปรึกษาหารือ และแบบมีส่วนร่วม

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ -ทัศนคติของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร แบ่งเป็น 4 แบบดังนี้

3.2.1 แบบเผด็จการ

3.2.2 แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์

3.2.3 แบบปรึกษาหารือ

3.2.4 แบบมีส่วนร่วม

-และผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชา ในด้านผลการปฏิบัติงาน และความพอใจในงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

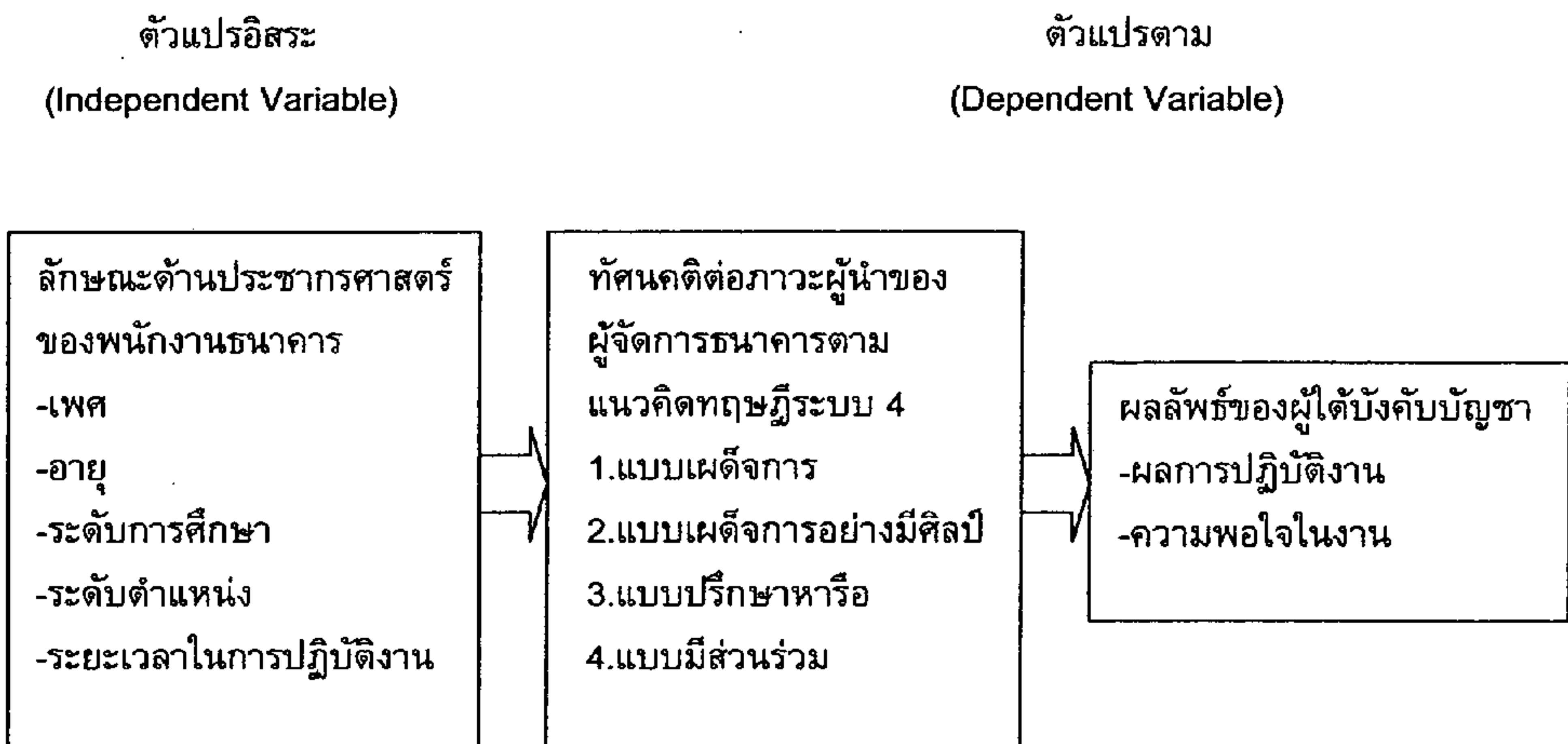
1. **ผู้จัดการธนาคาร** หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในสาขา และใช้อำนาจที่มีอยู่บริหารงานในสาขา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
2. **พนักงาน** หมายถึง พนักงานที่ทำงานธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5
3. **ทัศนคติ** หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารที่เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทยที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในสำนักงานเขตนครหลวง 5
4. **ภาวะผู้นำ (Leadership)** หมายถึง ลักษณะการบริหารงานของผู้จัดการธนาคารในการใช้แบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ ที่เกี่ยวกับการใช้อำนาจในการตัดสินใจและจูงใจพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์
5. **แบบเผด็จการ (Exploitive and Authoritative)** หมายถึง ผู้จัดการตัดสินใจเพียงคนเดียว และสั่งการต่อพนักงานให้ดำเนินงานตามที่ตัดสินใจไป มีการกำหนดมาตรฐานและวิธีการปฏิบัติงานไว้ตายตัวโดยผู้จัดการ พนักงานถูกลงโทษถ้าทำงานผิดพลาด ผู้จัดการไว้วางใจหรือเชื่อมั่นพนักงานน้อยมาก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการธนาคารและพนักงานเกิดขึ้นน้อยเป็นไปด้วยความเกรงกลัวไม่ไว้วางใจกัน
6. **แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Authoritative)** หมายถึง ผู้จัดการยังคงสั่งการอยู่ ผู้จัดการยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน พนักงานมีความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงานของพวกเขา แต่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดและระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ พนักงานเกี่ยวข้องกับผู้จัดการของพวกเขาอย่างระมัดระวัง พนักงานยังคงมีความรู้สึกเกรงกลัวผู้จัดการอยู่
7. **แบบปรึกษาหารือ (Consultative)** หมายถึง ผู้จัดการกำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังจากการปรึกษากับพนักงานแล้ว พนักงานสามารถตัดสินใจด้วยตัวของพวกเขาเองว่าจะปฏิบัติงานของพวกเขาอย่างไร เฉพาะการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญจึงจะกระทำโดยผู้จัดการ จะมีการจูงใจพนักงานด้วย ผลตอบแทนผู้จัดการมีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
8. **แบบมีส่วนร่วม (Participative)** หมายถึง ผู้จัดการจะมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจเป็นมิตรกับพนักงานอย่างเต็มที่ ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าในตัวพนักงาน ในระบบนี้การกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจจะกระทำโดยกลุ่ม ในการจูงใจพนักงานผู้จัดการจูงใจพนักงานด้วยผลตอบแทนและใช้วิธีการทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเขามีความสำคัญ ความเกี่ยวพันระหว่างผู้จัดการกับพนักงานเป็นไปอย่างเปิดเผยในบรรยากาศของความเป็นมิตร
9. **ผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง ผลการทำงานของพนักงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายและมีความก้าวหน้าในงาน

10. ความพอใจในงาน หมายถึง พนักงานมีความสุขและมีความสบายใจในงานที่ทำอยู่

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5

ในการศึกษาเรื่องทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ทางด้านแบบของภาวะผู้นำ 4 แบบของผู้จัดการธนาคาร ผู้วิจัยยึดกรอบแนวคิดของ Rensis Likert ส่วนลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของพนักงาน ได้แก่ เพศ, อายุ, ระยะเวลาการปฏิบัติงาน, รายได้, ระดับตำแหน่งและระดับการศึกษา ผู้วิจัยได้มาจาก ไพศาล ศรีสมานวัตร, นันทา ดิงสมบัติยุทธ์ และณิณิจ รอดเสวก ทำให้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



สมมติฐานในการวิจัย

1. เพศของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร
2. อายุของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร
3. ระดับการศึกษาของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร
4. รายได้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร
5. ระดับตำแหน่งของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร
6. ระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร
7. ทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีผลต่อผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกัน
8. ทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีผลต่อการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
9. ทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีผลต่อความพอใจในงานแตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึง แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ
2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. ประวัติความเป็นมาธนาคารกรุงไทย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ

ความหมายของทัศนคติ

ทัศนคติ (Attitude) เป็นศัพท์ทางจิตวิทยาการศึกษา เป็นความเชื่อ ความรู้สึก และเครื่องแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของ "ทัศนคติ" ไว้ ดังนี้

อังคณา บุญสาม (2539 : 12) ให้ความหมายว่าทัศนคติคือ ความรู้สึกส่วนตัวที่เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยต่อเรื่องใดหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เป็นคำสมาสระหว่างคำว่าทัศนคติซึ่งแปลว่าความคิดเห็นกับคติซึ่งแปลว่าแบบอย่างหรือลักษณะเมื่อรวมกันเข้าจึงแปลว่าลักษณะของความเห็น

กอร์ดอน อัลพอร์ท (Gordon Allport. 1976 : 2) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึง สภาวะความพร้อมทางด้านจิตใจประสาท ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ สภาวะความพร้อมนี้จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่อบุคคล สิ่งของ หรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนั้น

เทอร์สโตน (Thurstone. 1964 : 49) กล่าวว่าทัศนคติ หมายถึงเป็นตัวแปรทางจิตวิทยาที่ไม่สามารถสังเกตได้ง่าย แต่เป็นแนวโน้มเชิงภายใน แสดงออกให้เห็นโดยพฤติกรรมอย่างหนึ่ง และทัศนคติยังเป็นเรื่องของความชอบ ไม่ชอบ ความลำเอียง ความคิดเห็น และความรู้สึกเชื่อมั่นในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

बारอน และ กรีนเบิร์ก (Baron and Greenberg. 1995 : 164) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึงกลุ่มของความรู้สึกที่มั่นคง ความเชื่อ ความโน้มเอียงของพฤติกรรมที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

พะยอม วงศ์สารศรี (2531 : 229) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด อาจจะออกมาในรูปของการยอมรับ (ชอบ) หรือปฏิเสธ (ไม่ชอบ)

แมคเคนนา (อาภาวรรณ สิงแก้ว. 2535 : 84 ; อ้างอิงจาก McKenna.) กล่าวว่า ทัศนคติเป็นระบบของการประเมินทางบวกหรือทางลบที่ติดทนนาน เนื่องจากการยอมรับทางสังคมของบุคคล หรือความรู้สึกทางอารมณ์ และแนวโน้มของการเกิดพฤติกรรม องค์ประกอบของทัศนคติคือ ความเชื่อ (cognitive) ความรู้สึก (affective) และการแสดงออก (conative)

มูลเลอร์ (จุไรพร จินตกานนท์. 2535 : 4 ; อ้างอิงจาก Mueller. 1928. *Measuring Social Attitudes.*) ทัศนคติ หมายถึง

1. ความรู้สึกต่อต้านหรือเห็นด้วย
2. การประเมินผลสิ่งที่กำหนดในเชิงจิตวิทยา

3. ความชอบหรือไม่ชอบ

4. ความรู้สึกทางบวกหรือลบ

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2524 : 4) กล่าวว่าทัศนคติ หมายถึง ความพร้อมในการกระทำของบุคคลใด บุคคลหนึ่ง ความพร้อมดังกล่าวของบุคคลเห็นได้จากพฤติกรรมที่บุคคลใดแสดงต่อสิ่งนั้นว่า ชอบ หรือไม่ชอบ เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2523 : 53) หมายถึง สภาวะของความพร้อมหรือแนวโน้มที่จะกระทำหรือมีปฏิกิริยาต่อสิ่งเร้าสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากลักษณะบางอย่าง บุคคลทุกคนมีทัศนคติต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งอยู่แต่ไม่จำเป็นจะต้องปรากฏให้เห็นชัด ทัศนคติเหล่านี้จะแสดงออกให้เห็นได้จากคำพูดหรือพฤติกรรม เมื่อได้พบสิ่งที่เกี่ยวข้องกับทัศนคตินั้นคนแต่ละคนมีทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากน้อยแตกต่างกัน ทัศนคติที่มีอยู่จะได้รับการยืนยันแน่นแฟ้นมากขึ้นด้วยความเชื่อและอาจมีความรู้สึกรุนแรงทางอารมณ์ อันก่อให้เกิดพฤติกรรมบางลักษณะบางประการ

ศักดิ์ สุนทรธณี (2531 : 2) ได้ให้ความหมายของทัศนคติไว้ดังนี้

1. ทัศนคติ หมายถึง ความสลับซับซ้อนของความรู้สึก ความอยาก ความกลัว ความเชื่อมั่น ความลำเอียง หรือความมีอคติของบุคคลในการที่จะสร้างความพร้อมที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามประสบการณ์ของบุคคลที่ได้รับมา

2. ทัศนคติ หมายถึง ความแนวโน้มเชิงที่จะมีปฏิกิริยาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ดี หรือต่อต้านด้านสภาพแวดล้อมที่จะมาถึงทางหนึ่งทางใด

3. ในด้านพฤติกรรมของคนเรา ทัศนคติ หมายถึง การเตรียมตัวหรือความพร้อมในการที่จะตอบสนอง

จากความหมายที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งมีความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งทั้งในด้านที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ชอบหรือไม่ชอบ

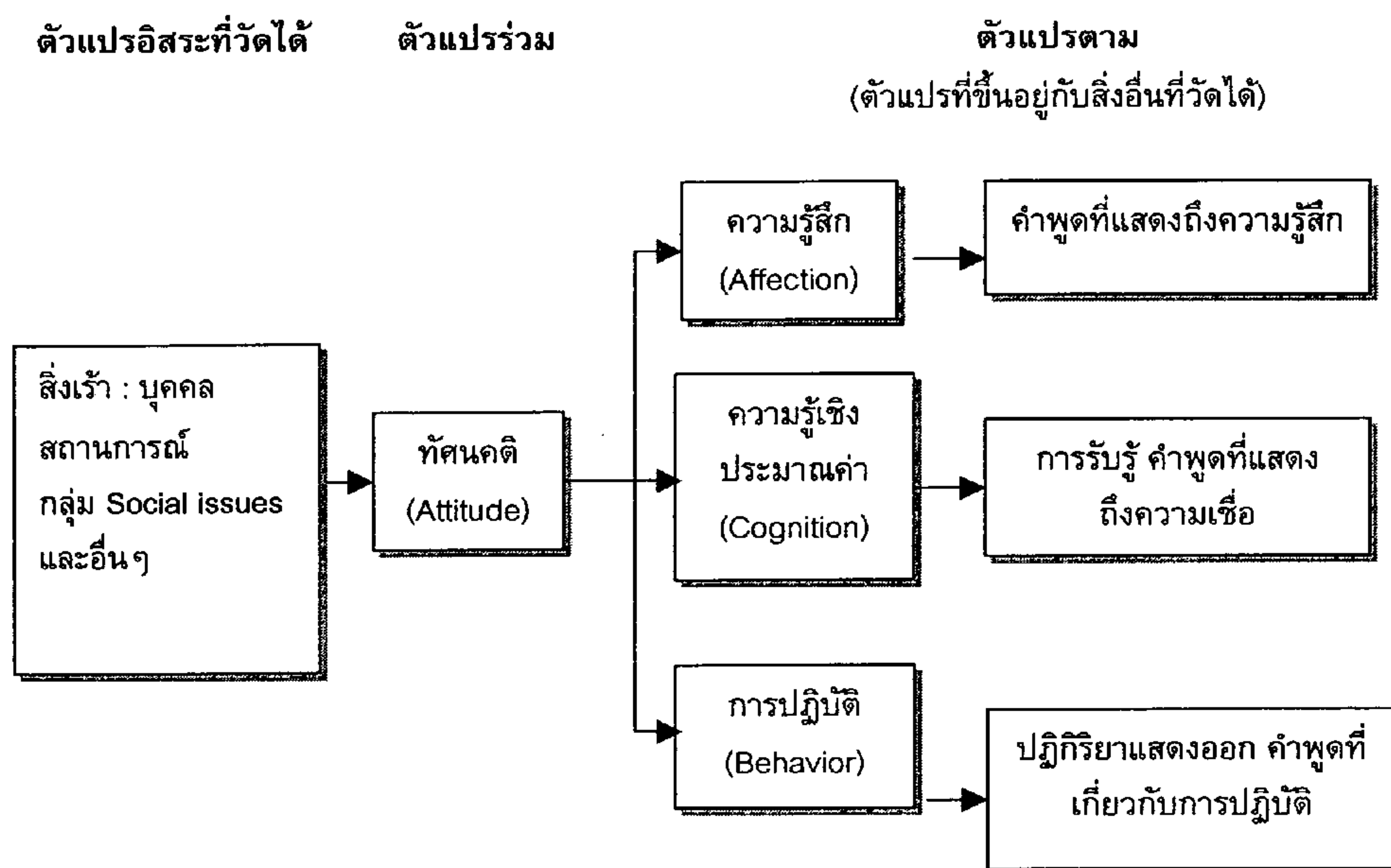
องค์ประกอบของทัศนคติ

ฟรีแมน (ศักดิ์ สุนทรธณี. 2531 : 4 ; อ้างอิงจาก Friedman.1979. p.19) ได้แยกองค์ประกอบของทัศนคติเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบทางด้านความรู้ (Cognitive component) เป็นเรื่องการรู้ของบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาจจะเป็นการรับรู้เกี่ยวกับวัตถุ สิ่งของ บุคคล หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ารู้สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนั้นได้อย่างไร รู้ในทางที่ดีหรือไม่ดีทางบวกหรือลบ ซึ่งจะก่อให้เกิดทัศนคติขึ้น ถ้าเรารู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ดีเราก็จะมีทัศนคติต่อสิ่งนั้นในทางที่ดี และถ้ารู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางไม่ดี เราก็จะมีทัศนคติไม่ดีต่อสิ่งนั้นด้วย ถ้าเราไม่รู้จักสิ่งใดเลยทัศนคติก็จะไม่เกิดขึ้น

2. องค์ประกอบทางด้านความรู้สึก (Affective component or filling component) เป็นองค์ประกอบทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก ซึ่งถูกรับรู้ขึ้นจากความรู้นั้น เมื่อเราเกิดความรู้สึกใดสิ่งหนึ่งแล้ว จะทำให้เราเกิดความรู้สึกในทางที่ดีหรือไม่ดี ถ้าเรารู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ไม่ดี เราก็จะไม่ชอบ หรือไม่พอใจในสิ่งนั้น ความรู้สึกนี้จะทำให้เกิดทัศนคติในทางใดทางหนึ่ง คือ ชอบหรือไม่ชอบ ความรู้สึกนี้เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเปลี่ยนแปลงได้ยากมาก

3. องค์ประกอบทางด้านแนวโน้มในเชิงพฤติกรรม (Action tendency component or behavioral component) เป็นความพร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งนั้น ๆ ในทางใดทางหนึ่ง คือ พร้อมที่จะสนับสนุนส่งเสริมช่วยเหลือหรือในทางทำลาย ขัดขวาง ต่อสู้ เป็นต้น



ภาพประกอบ 1 องค์ประกอบของทัศนคติ

ที่มา : ประภาเพ็ญ สุวรรณ. 2520 : 5

ลักษณะของทัศนคติ

ทิตยา สุวรรณชฎ (2540 : 502) กล่าวถึงลักษณะของทัศนคติว่ามีลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ทัศนคติเป็นสภาวะก่อนที่พฤติกรรมได้ตอบจะเกิดขึ้นต่อเหตุการณ์หรือสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือจะเรียกว่าเป็นสภาวะพร้อมที่จะมีพฤติกรรมจริง

2. ทัศนคติจะมีความคงอยู่ในช่วงระยะเวลา คือมีความมั่นคงถาวรพอสมควรเปลี่ยนแปลงได้ยาก แต่มิได้หมายความว่า จะไม่มีการเปลี่ยนแปลง

3. ทัศนคติเป็นตัวแปรที่จะนำไปสู่ความสอดคล้องของพฤติกรรมกับความรู้สึกนึกคิด ไม่ว่าจะเป็นไปในรูปของการแสดงออกโดยวาจา หรือความรู้สึก ตลอดจนการที่ต้องเผชิญหรือหลีกเลี่ยงต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด

4. ทัศนคติมีคุณสมบัติเป็นแรงจูงใจ ในอันที่จะทำให้บุคคลประเมินผลเลือกสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งหมายถึงการกำหนดทิศทางของพฤติกรรมที่เป็นจริงด้วย

Allport (1935 : 271-272) กล่าวถึงลักษณะของทัศนคติไว้ดังนี้

1. เป็นภาวะจิตใจ และประสาท ซึ่งแสดงออกให้เห็นทางพฤติกรรม เช่น โกรธ เกียติ รัก เป็นต้น
2. เป็นความพร้อมที่จะตอบสนอง เมื่อมีทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีต่อสิ่งใดก็พร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งนั้นตามลักษณะของทัศนคติที่เกิดขึ้น
3. เกิดขึ้นเป็นระบบโดยจัดระบบในตนเอง เมื่อเกิดทัศนคติต่อสิ่งใดแล้วจะเกิดต่อเนื่องและติดตามมาด้วยพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กัน
4. เกิดจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลมีส่วนในการสร้างเสริมทัศนคติได้ดี เป็นพลังสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกหมายถึง การแสดงออกของพฤติกรรมต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นขึ้นอยู่กับทัศนคติเป็นสำคัญ

พยอม วงศ์สารศรี (2536 : 230-231) ได้สรุปลักษณะของทัศนคติไว้ดังนี้

1. ทัศนคติกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เมื่อบุคคลมีความคิดเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เราจะได้รู้ได้ด้วยการสังเกตพฤติกรรมที่บุคคลนั้นแสดงออกมาอาจจะแสดงออกด้วยคำพูด สีหน้า และท่าทางได้
2. ทัศนคติเป็นสิ่งที่ซับซ้อน บุคคลอาจมีความรู้สึกนึกคิดต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะซับซ้อนมาก
3. ทัศนคติเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลง ทัศนคติที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะเป็นในทางดี หรือไม่ดีก็อาจเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าสภาพแวดล้อม และเหตุการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป หรือการได้รับข้อมูลใหม่มากขึ้น ทัศนคติของบุคคลเปลี่ยนจากทัศนคติที่ยอมรับไปสู่ทัศนคติที่ไม่ยอมรับหรือเปลี่ยนจากทัศนคติที่ไม่ยอมรับไปสู่ทัศนคติที่ยอมรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

เฟสทินเกอร์ (ดักดี สุนทรเสถียร. 2531 : 4 ; อ้างอิงจาก Festinger. 1957. p. 18) ได้เสนอทฤษฎีความไม่สอดคล้องของการรู้ ทฤษฎีนี้ได้มาจากความคิดที่ว่า “มนุษย์ไม่สามารถทนต่อความขัดแย้งหรือความไม่สอดคล้องได้ จึงจำเป็นต้องลดความขัดแย้งนั้นด้วยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติถ้าทัศนคติไม่สอดคล้องกับการกระทำแล้ว ทัศนคติต่อสิ่งนั้นจะเปลี่ยนไป” ซึ่งเป็นเรื่องของความรู้สึกกับการกระทำที่ไม่สอดคล้องหรือขัดแย้งกัน ทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อสิ่งนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับการกระทำ ความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น

จาร์อง เงินดี (2529 : 37) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติไว้ว่ามี 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การใส่ใจ (Attention) คือขั้นที่ต้องชักจูงใจให้ผู้ที่เราต้องการจะเปลี่ยนแปลงเกิดความสนใจในเรื่องนั้นๆ เสียก่อน
2. ความเข้าใจ (Comprehension) เมื่อทำให้เกิดความสนใจได้แล้วก็ชี้แจงในรายละเอียด โดยกล่าวถึงจุดหมายปลายทางในลักษณะต่างๆ ของเรื่องนั้น โดยสร้างให้เกิดความหมาย
3. การยอมรับ (Acceptance) ขั้นที่ทำให้ผู้เกิดจูงใจยอมรับ การจะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้นั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้จูงใจ
4. การเก็บจำ (Retention) เมื่อมีสิ่งใหม่เกิดขึ้นกับบุคคลที่เราต้องการจะเปลี่ยนแปลงแล้ว ถ้าผู้นั้นยอมรับอย่างต่อเนื่อง และจดจำไว้อย่างถาวรจะถือว่าอยู่ในขั้นการเก็บจำและพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมทันทีเมื่อมีโอกาส
5. การกระทำ (Action) ขั้นนี้จะแสดงออกมาในรูปพฤติกรรมคือ เมื่อถูกชักจูงเก็บจำสิ่งใหม่ที่ได้รับและเก็บจำแล้ว ก็จะต้องกระทำในสิ่งใหม่ไม่ใช่กระทำแบบเดิม

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

โดยทั่วไป ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีอำนาจ หรือมีอิทธิพลที่จะดึงดูดและจูงใจให้ผู้อื่นในกลุ่มประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น และคำสั่งของตนเองได้ (กิตติมา. 2529 : 250) และพยายามให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Chester.1978 : 35)

สำหรับความหมายของผู้นำ มีนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ ได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย อาทิ เช่น

แอนดรู ดับบลิว ฮาลพิน (สารภี แยมสาย. 2538 : 6 ; อ้างอิงจาก Adrew W.Halpin. 1957. p.12) ได้กล่าวสรุปความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำควรจะหมายถึงอย่างหนึ่งอย่างใดใน 5 ประการ ต่อไปนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่น ๆ
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหน่วยงานตามหน้าที่

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 95) ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า

1. ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ
3. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งให้เป็นหัวหน้า
4. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง

กิติ ตยัคคานนท์ (2535 : 21) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าและผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือทางชั่วได้

บุญโญ สาร (2523 : 344-355) ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำคือ

1. บุคคลหนึ่งในกลุ่มที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น คำว่าผู้อื่นในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าผู้อื่นทุกคนในกลุ่มที่ผู้นำนั้นมีส่วนร่วม เพราะภาวะผู้นำที่เป็นผู้นำมากหรือน้อยไม่เกี่ยวกับจำนวนคนที่เขานำ แต่อยู่ที่ความมากน้อยของอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคน

2. ผู้นำ คือ ผู้มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (inter personal relation) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (two ways process) คือผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันบางครั้งผู้ตามมีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั้นเอง งานวิจัยหลายเรื่องยืนยันว่าผู้นำของกลุ่มคนที่มีความคิดนิยมเผด็จการมักเป็นเผด็จการด้วย ส่วนผู้นำของกลุ่มคนที่มีความคิดนิยมประชาธิปไตยก็มักเป็นคนที่มีความเป็นประชาธิปไตยเต็มตัว

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 17) ได้สรุปว่าการเป็นผู้นำเกิดจากความสัมพันธ์ของอำนาจสามประการ คือ พลังอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่ การเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสมาชิกยอมรับอำนาจของตน บุคคลที่มีอำนาจแต่ไม่มีใครยอมรับนั้นจะเป็นผู้นำได้ยาก ผู้นำกับกลุ่มเป็นของที่แยกกันไม่ได้เพราะถ้าไม่มีกลุ่มก็ไม่มีผู้นำ และถ้าขาดผู้นำกลุ่มนั้นก็จะมีเจริญได้ยาก

ในการบริหารงาน ผู้นำจะสามารถทำหน้าที่ในการนำหน่วยงานให้ดำเนินไปด้วยดีบรรลุตามวัตถุประสงค์นั้นขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ซึ่งศิลปะนี้ก็คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) นั่นเอง

สำหรับความหมายของภาวะผู้นำ มีนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย อาทิเช่น

Likert (1967 : 172) มีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา

Schmidt (1984 : 282) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำอย่างกว้าง ๆ ว่าหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มผู้ตาม ซึ่งความสัมพันธ์นี้เกิดจากการที่ผู้นำและกลุ่มผู้ตามมีผลประโยชน์ร่วมกัน และประพฤติดนอยู่ภายใต้การอำนวยความสะดวก และการกำหนดแนวทางของผู้นำ

Stogdill (1974 : 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 117) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้นให้คนร่วมมือปฏิบัติงานตามที่ผู้นำนั้นด้วยความศรัทธา นับถือและด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กัน จนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง

สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2541 : 254) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ดิน ปรัชญพฤษ (2542 : 226) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมของการเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

เกววัลย์ นันทาภิวัฒน์ (2521 : 203) ให้ความหมายภาวะผู้นำคือความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่ง หรือผู้มีอิทธิพล ให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการของผู้นำ ผู้นำมิใช่เป็นผู้ผลักดันแต่เป็นผู้ดึง โดยแจ้งให้ผู้ตามทราบแนวทางที่ปรารถนาให้ปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 204) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

อุทัย หิรัญโต (2524 : 11-12) กล่าวว่า ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การนั้นขึ้นอยู่กับตัวผู้นำและภาวะผู้นำ ที่สามารถใช้อิทธิพลดึงดูดใจ และผลักดันคนให้ยินยอมพร้อมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ไม่ว่าผู้นำนั้นจะได้ตำแหน่งมาเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม

กิติ ดยัคคานนท์ (2535 : 22) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า คือศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อ

ปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกับคนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

อรุณ รักธรรม (2517 : 194) ได้สรุปว่าภาวะผู้นำคือ “การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ (directing) โดยใช้กระบวนการติดต่อกันและกัน (process of communication) ในอันที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย”

ธงชัย สันติวงษ์ (2528 : 48) ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของคณาต่าง ๆ และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความสามารถอาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคณาให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 11) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

จากการศึกษาความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” จากบุคคลต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า

ภาวะผู้นำหมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ ในการบริหารงาน โน้มน้าวจิตใจหรือสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำ

ในการศึกษาการเป็นผู้นำนั้น มักจะพบปัญหาที่เกิดขึ้นประการหนึ่งคือ ช่องว่างระหว่างสิ่งที่ผู้นำกระทำกับสิ่งที่ผู้นำควรกระทำ การเป็นผู้นำนั้น ไม่สามารถจะยึดเอาแบบใดแบบหนึ่งตายตัว จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงตามสภาพ แบบของผู้นำจึงมีความสำคัญยิ่ง เพราะจะทำให้พฤติกรรมจริง ๆ และพฤติกรรมที่พึงปรารถนาสอดคล้องกัน

กรอส (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2521 : 45 ; อ้างอิงจาก Gross.) ได้ให้แนวคิดว่าการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการคือ 1.ผู้นำ 2.กลุ่มผู้ตาม 3.สถานการณ์

เดวิส (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2521 : 46 ; อ้างอิงจาก Davis.) มีความเห็นว่าการเป็นผู้นำของหน่วยงานใด เป็นบทบาทที่จะต้องทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และกระตุ้นผู้ตามให้ไปสู่จุดหมายและในสิ่งแวดล้อมที่เฉพาะเจาะจง และมีองค์ประกอบ 4 ประการที่มีผลกระทบต่อกัน และเป็นตัวกำหนดบทบาทของผู้นำที่เหมาะสม องค์ประกอบทั้ง 4 ประการได้แก่ 1. ผู้นำ 2. ผู้ตาม 3. จุดมุ่งหมาย 4. สิ่งแวดล้อม

ฮอลล์ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2532 : 199-202 ; อ้างอิงจาก Hall.) กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบการเป็นผู้นำดังนี้ 1. ตัวผู้นำหรือคุณลักษณะผู้นำซึ่งได้แก่ สภาพทางกายภาพ และบุคลิกภาพ 2. ผู้ตาม 3. ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ 4. ลักษณะขององค์การ ซึ่งมีสิ่งที่ควรพิจารณา ได้แก่ รูปแบบขององค์การ ขนาดขององค์การ อายุขององค์การ โครงสร้างขององค์การ และบรรยากาศขององค์การ 5. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่องค์การอื่นที่มีความสัมพันธ์กับระบบองค์การระบบเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2521 : 46) มีแนวความคิดว่า การเลือกแบบของผู้นำว่าจะเลือกแบบใดนั้น มีสิ่งที่ควรพิจารณาอย่างยิ่ง 5 ประการคือ 1. ลักษณะของตัวผู้นำเอง 2. คุณลักษณะของผู้ตาม 3. คุณลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติ 4. คุณลักษณะขององค์การ 5. คุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายนอก

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2535 : 17-18) กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำ ได้แก่ 1. อำนาจหน้าที่และตำแหน่ง 2. สถานการณ์แวดล้อม 3. ขนาดของกลุ่ม 4. อายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของผู้นำ 5. ระยะเวลา 6. ลักษณะของผู้นำ 7. ลักษณะของผู้ตาม 8. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 9. ลักษณะขององค์การ

จากแนวความคิดดังกล่าว พอสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำได้แก่ ตัวผู้นำหรือคุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ อายุ เพศ ประสบการณ์และคุณวุฒิ อำนาจหน้าที่และตำแหน่งของผู้นำ ระยะเวลาในการทำงานของผู้นำ ลักษณะของผู้ตาม ขนาดของกลุ่ม ลักษณะงานที่ปฏิบัติ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ และคุณลักษณะขององค์การ ได้แก่ รูปแบบ ขนาด อายุ โครงสร้าง และบรรยากาศ

แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำและทฤษฎีที่ใช้

ศึกษาเรื่องผู้นำโดยยึดหลักลักษณะผู้นำเป็นหลัก (Trait theories)

ทฤษฎีว่าด้วยลักษณะนิสัย (Trait theories)

กรองแก้ว อยู่สุข (2535 : 133) กล่าวถึงลักษณะทั่วไปของผู้นำ คือ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด บุคลิกดี มีอำนาจ พุดเก่ง และกล้าตัดสินใจ กระตือรือร้น มีผู้กล่าวว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะมีคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้เขาแตกต่างจากบุคคลอื่นอย่างเห็นได้ชัด เช่น อเล็กซานเดอร์มหาราช, คีนอลิซาเบธที่ 1 จะเห็นว่า บรรดาท่านเหล่านั้น มีบุคลิกส่วนตัวที่ผู้อื่นไม่มีดูเสมือนว่าแตกต่างจากบุคคลธรรมดาภายในหลายด้าน ซึ่งเป็นลักษณะที่ผู้นำทั้งหลายควรต้องมี เช่น รูปร่างหน้าตา น้ำเสียงที่พุด ความเด็ดขาดจัดได้ว่าเป็นลักษณะประกอบที่ทำให้เด่นขึ้นเท่านั้นผู้นำเก่ง ๆ บางคน อาจมีบุคลิกธรรมดาก็ได้

อรุณ รักธรรม (2533 : 177-180) ได้เสนอว่าคุณลักษณะผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. ความรู้ การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดเพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ฉะนั้น ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงเป็นผู้ที่รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2. ความริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีและในการที่จะริเริ่มทำอะไรทุกอย่างนั้นจะต้อง “คิดก่อนทำ” เสมอ เพราะจะทำให้เรามีเหตุผลในการทำงานมากขึ้นเป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดี

3. ความกล้าหาญ คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบาก หรือความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้ ความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งกาย วาจา และจิตใจ จึงจะปฏิบัติการอันเป็นผู้นำที่ดีได้ เพราะว่าผู้นำที่มีความกล้าหาญนั้นจะสามารถเผชิญต่องานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ทุกอย่าง โดยไม่กลัวต่อการต้านทานหรือสิ่งกีดขวางใด ๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจในสิ่งที่จะกระทำลงไป และมีความมั่นคงในความคิดของตัวเอง

4. ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันที เมื่อตกลงสั่งการใด ๆ แล้วจะสั่งได้อย่างเด็ดขาด สั้น ชัดเจน ความเด็ดขาดนั้นขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจได้ทันทีและทันกับเวลาที่เรากำลังต้องการอีกด้วย ซึ่งลักษณะอันหนึ่งในการที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี

5. ความแนบเนียน คือความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยกริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องเหมาะสมโดยไม่ทำให้ผู้ที่เรติดต่อด้วยนั้นเกิดความกระด้างกระเดื่องหรือไม่พอใจแก่ตนได้ ความแนบเนียนนี้สามารถศึกษาเอาได้ โดยต้องหมั่นศึกษาถึงขนบธรรมเนียมประเพณี มารยาทในการเข้าสังคม ตลอดจนวัฒนธรรมของผู้ที่เราจะติดต่อด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การคบค้าสมาคมเป็นไปโดยราบรื่นและเรียบร้อย

6. ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรม และศีลธรรม วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ หรือเป็นโทษต่อผู้ใดผู้หนึ่ง ความยุติธรรมที่กล่าวถึงคือความเที่ยงธรรมนั่นเอง และไม่เกี่ยวกับความยุติธรรมในทางกฎหมายเพราะความยุติธรรมในแง่กฎหมายนั้นพลิกแพลงได้

7. ท่าทาง คือ การแสดงออก รูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสมนับว่าเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องระวังอยู่ให้มาก ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีลักษณะท่าทางที่ดีจึงจะทำให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวเอง

8. ความอดทน คือ ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดที่สมเหตุสมผล ให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานของเราไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

9. ความกระตือรือร้น คือ การมีใจจดจ่อที่ดี และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือ กิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ เป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะทำให้เรติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย นอกจากนี้ ความกระตือรือร้นช่วยให้กิจการต่าง ๆ ของหน่วยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

10. ความไม่เห็นแก่ตัว คือ การขจัดเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์แห่งตน โดยที่คนอื่นกลับเสียผลประโยชน์หมายความว่า เป็นการข่มหรือบังคับความโลภ ความหลง และความอยากได้ของตัวเอง คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมาและไม่ทำลายล้างผู้อื่น เป็นลักษณะอันหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีไว้ เพราะจะทำให้สามารถคุ้มครองรักษาและให้สิทธิแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีและอย่างเป็นธรรม

11. ความตื่นตัว คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาทไม่เผลอพลาด ทำอะไรที่ทันที่ทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ หมายความว่า ไม่เป็นคนใจลอยหรือหลับใหล ทั้งนี้เพื่อจะได้นำหรือชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตามโดยอัตโนมัติ

12. คุณพินิจ คือ อำนาจแห่งความคิดที่สามารถจะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างถูกต้องโดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้น ๆ และสรุปเป็นข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้ ในการเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา

นั้น จะต้องใช้ดุลพินิจอย่างมากมาย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในดุลพินิจของเรา และมีความเชื่อถือเราในที่สุด

13. ความสงบเสงี่ยม คือ ความไม่หึงงา โส ไม่จองหอง และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ลักษณะอันนี้เหมาะกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง และเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะคอยบังคับไม่ให้เราเป็นคนเห็นแก่ตัว นอกจากนั้นยังจะคอยควบคุมบุคลิกภาพอื่น ๆ ให้อยู่ในขอบเขตที่พึงงามอีกด้วย

14. ความเห็นอกเห็นใจ คือคุณสมบัติประจำตัวอันเป็นแบบอย่างของมนุษยชาติคือ ต้องประกอบไปด้วยความเมตตาปราณี ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่นในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม อันเป็นการแบ่งเบาความรู้สึกของผู้ที่อยู่ร่วมกัน ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยเอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุขตลอดจนความเดือดร้อนใจของผู้ได้บังคับบัญชาให้มาก เพราะจะเป็นเครื่องคอยผูกมัดจิตใจซึ่งกันและกันได้อย่างดีที่สุดในที่สุด

15. ความจงรักภักดี คือสภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริต และซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ นั้นเอง การเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้นจำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชา อันจะเป็นผลให้ผู้นำได้รับความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

16. การสังคมดีคือการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง หมายความว่า การที่เราจะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องแนบเนียนผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องพยายามศึกษาและปรับตัวให้เข้ากับสังคมต่าง ๆ ที่เราจะไปติดต่อให้ได้และให้ถูกต้องอีกด้วย

17. การบังคับตัวเอง คือ การบังคับจิตใจผ่านทางอารมณ์ เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาอาการต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้ การบังคับตัวเองนั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บังคับบัญชา เพราะตลอดเวลา เขามักจะตกเป็นเป้าสายตาของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ อาการกิริยาต่าง ๆ ที่แสดงออกนั้นจะถูกมองถูกสังเกต และบางทีอาจกลายเป็นแบบอย่างของผู้ได้บังคับบัญชาได้

กล่าวโดยสรุป นักวิจัยกลุ่มนี้ได้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำทั้งด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ ผู้ที่สนใจศึกษาแนวทางนี้ได้ตั้งข้อสังเกตว่าคนที่จะเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอะไรบ้าง เช่น ลักษณะทางกายภาพ มีรูปร่างหน้าตาอย่างไร มีบุคลิกภาพและการแสดงตัวอย่างไร เป็นต้น แต่การศึกษาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำโดยวิธีนี้ ประสบความล้มเหลวเพราะไม่อาจชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะใด ๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจนแน่นอน ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะอย่างเท่านั้นเพราะคุณลักษณะของผู้นำเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

Pearce และ Robinson (1989 : 486-487) ได้พิจารณาทฤษฎีเชิงคุณลักษณะในสองด้านได้แก่คุณลักษณะทางกายภาพ (physical traits) และคุณลักษณะทางบุคลิกภาพและเชาวน์ปัญญา (personality and intelligence traits) ซึ่งสรุปได้ว่าผลของการศึกษาคุณลักษณะทางกายภาพที่ชัดเจนที่ว่าไม่ใช่บุคลิกลักษณะทางกายภาพที่สามารถแยกแยะคนที่ผู้นำจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ

Edwin Ghiselli ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะบางประการที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำทั้งหมด 13 ลักษณะดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงลักษณะบางประการที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำ ตามแนวความคิด Edwin Ghiselli

คุณลักษณะ	ค่าความสำคัญ (importance value)
ความสามารถทางการบังคับบัญชา (supervisory ability) (A)	100
ความสำเร็จทางอาชีพ (occupational achievement) (M)	76
เชาวน์ปัญญา (intelligence) (A)	64
ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (self-actualization) (M)	63
ความมั่นใจในตัวเอง (self-assurance) (P)	62
ความเด็ดขาด (decisiveness) (P)	61
ไม่กังวลเรื่องความมั่นคงปลอดภัย (lack of need for security) (M)	54
ใกล้ชิดสนิทกับระดับปฏิบัติงาน (working-class affinity) (P)	47
ความคิดริเริ่ม (initiative) (A)	34
ไม่ต้องการสิ่งตอบแทนเป็นตัวเงิน (lack of need for high financial reward) (M)	20
ต้องการอำนาจ (need of power) (M)	10
ความเป็นผู้ใหญ่ (maturity) (P)	5
ความเป็นบุรุษหรือสตรี (masculinity-femininity) (P)	0

Ghiselli's managerial traits

A = คุณลักษณะด้านความสามารถ (ability trait)

P = คุณลักษณะด้านบุคลิก (personality trait)

M = คุณลักษณะด้านการจูงใจ (motivational trait)

ค่าความสำคัญ (importance value) : 100 = สำคัญมาก : 0 = ไม่มีส่วนสำคัญ

ที่มา Pearce และ Robinson.1989 : 487

ซึ่งผลการศึกษาสรุปได้ว่า ลักษณะทางบุคลิกภาพและเชาวน์ปัญญาที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นคือลักษณะใน 6 อันดับแรก ได้แก่ความสามารถทางการบังคับบัญชา ความสำเร็จทางอาชีพ เชาวน์ปัญญา ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต ความมั่นใจในตัวเอง

เมธี บิลันธนาพันธ์ (2536 : 13) ได้สรุปคุณลักษณะผู้นำควรจะต้องเรียนรู้ ผูกฝน และปรับปรุงตนในเรื่องดังต่อไปนี้

สมรรถวิสัย หมายถึง เชาวน์ปัญญา ความสามารถในการใช้คำพูด การตัดสินใจ

ความสัมฤทธิ์ผล หมายถึง การเป็นผู้ศึกษาความรู้ มีน้ำใจ เป็นนักกีฬาสนใจในการกีฬา อันจะเป็นแนวทางให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน

ความรับผิดชอบ หมายถึง ความวางใจได้ การริเริ่ม ความเพียรพยายาม ความรุดหน้า ความเชื่อมั่นในตนเองและความปรารถนาที่จะกระทำการด้วยความดีเลิศ

ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม หมายถึง งานด้านกิจกรรมต่าง ๆ ความสามารถในการสังคม การร่วมมือและประสานงาน การปรับตัว มีอารมณ์มั่นคงและมีอารมณ์ขัน เป็นต้น

สถานภาพ หมายถึง ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม และความนิยม

สต็อกคิลล์ (สมยศ นาวิการ. 2540 : 162 ; อ้างอิงจาก Stogdill. 1948.) ได้ระบุคุณลักษณะของผู้นำที่อยู่บนพื้นฐาน 6 ประเภท 1. คุณลักษณะทางร่างกาย 2. ภูมิหลังทางสังคม 3. สติปัญญา 4. บุคลิกภาพ 5. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน และ 6. คุณลักษณะทางสังคม

2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมที่มีความโดดเด่นของผู้นำที่แตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดทฤษฎีเชิงคุณลักษณะในประเด็นสำคัญคือในเรื่องของพฤติกรรมนั้นเราสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ฝึกฝนสร้างผู้นำที่มีศักยภาพได้ แต่หากเป็นเรื่องบุคลิกลักษณะทางกายภาพแล้วเราไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือสร้างขึ้นใหม่ได้ ทฤษฎีผู้นำในกลุ่มนี้ประกอบด้วยทฤษฎีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa studies)

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ (2541 : 258 – 259) ได้สรุปการศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยไอโอวา ว่าการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่กระทำอย่างจริงจังเป็นครั้งแรกนั้นกระทำโดย Ronald Lippitt และ Ralph White โดยใช้วิธีการทดลอง (experimental approach) ภายใต้การควบคุมของ Kurt Lewin แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา เมื่อราวปี ค.ศ. 1940 การทดลองนี้ กระทำกับเด็ก ๆ อายุประมาณสิบขวบในค่ายพักแรมฤดูร้อน โดยให้ผู้ที่รับมอบหมายแสดงบทบาทเป็นหัวหน้าใช้ภาวะผู้นำที่ต่างกัน คือ ภาวะผู้นำแบบอัตตนิยม แบบประชาธิปไตย และแบบปล่อยเสรี โดยมีการควบคุมภาวะผู้นำ เพื่อศึกษาตัวแปรตาม คือความพอใจ ความคับข้องใจ และความก้าวร้าว ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากตัวแปรอิสระ นั่นคือ ชนิดหรือแบบของภาวะผู้นำซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบอัตตนิยม (autocratic leadership) ในภาวะผู้นำแบบอัตตนิยมนั้นผู้นำจะยึดตนเองเป็นสำคัญเขาจะเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานด้วยตนเองแล้วจึงสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตนจะทำการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ไม่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเขาจะไม่มี ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้ก็คือตัวของเขาเอง ภายใต้ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความไม่พอใจในผู้นำและจะแสดงความก้าวร้าวตอบโต้ผู้นำหรือไม่ก็เฉยเมยเสียเลยหรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leadership) ด้วยภาวะผู้นำแบบนี้ผู้นำจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตรงข้ามกับแบบแรก เขาจะมีความไว้วางใจเชื่อใจในผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ ดังนั้น เขาจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในการตัดสินใจกำหนดนโยบายรวมตลอดถึงกำหนดวิธีปฏิบัติอย่างเต็มที่ โดยตัวผู้นำเองก็มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ด้วยเช่นเดียวกัน ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้จึงอยู่ที่ทั้งตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายหรือรวมเรียกว่ากลุ่มนั่นเอง ภายใต้ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจสูง

ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี (laissez-faire leadership) ด้วยภาวะผู้นำชนิดนี้ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ที่เขาเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ โดยไม่ค่อยมีบทบาทอะไรมากนักคล้ายกับคนนั่งชัวโมง ดังนั้นจึงมีคำเรียกผู้นำแบบนี้ว่าผู้นำแบบบุรุษไปรษณีย์เพราะเขามีหน้าที่ส่งผ่านข่าวสารเท่านั้น .

ดังได้กล่าวแล้วว่าผู้นำแบบนี้จะไม่มีบทบาท ตรงกันข้ามบทบาทต่าง ๆ จะตกอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา จุดเน้นจึงอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ จะเห็นได้ว่าผู้นำแบบนี้ไม่ได้ทำการนำเลย ดังนั้นจึงอาจถือว่าเขาเป็นผู้นำจอมปลอม ในภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจมากกว่าผู้นำแบบอัตโนมัติ

จากการทดลองของ Lippitt และ White พบว่าเด็ก 19 ใน 20 คนบอกว่าชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าแบบอัตโนมัติ การศึกษาของ Lippitt และ White นี้ แม้ยากที่จะนำไปปรับใช้กับสภาพความเป็นจริงที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อนก็ตามแต่การศึกษาทดลองก็มีความสำคัญในการทำให้มองเห็นภาพของการเป็นผู้นำได้บ้างซึ่งนับว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการศึกษาภาวะผู้นำ

2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio

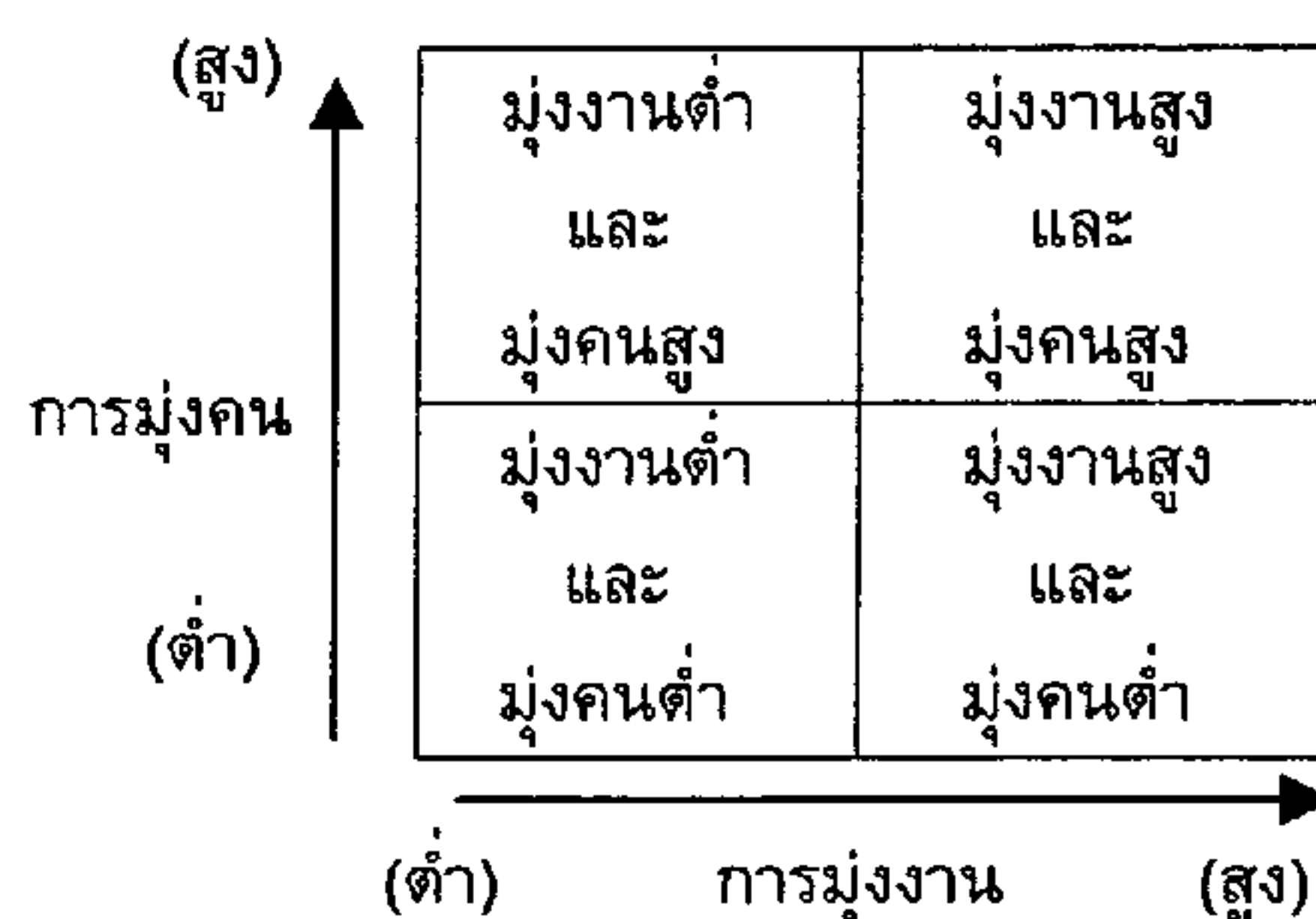
ทฤษฎีผู้นำสองมิติ (Two-dimensional theory) ซึ่งศึกษาโดยนักวิจัยจากมหาวิทยาลัย Ohio ได้เริ่มต้นการตรวจสอบอย่างกว้างขวางกับมิติทางพฤติกรรมของผู้นำด้วยการใช้แบบสอบถาม พวกเขาได้สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกัน นักวิจัย โอไฮโอ ได้พบว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายในแง่ของมิติสองมิติคือ

1. มิติที่ 1 ผู้นำที่มุ่งคน (Consideration)

แสดงถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เคารพความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และการให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพวกเขา ในมิติที่ 1 จะมุ่งถึงความสัมพันธ์ และเน้นถึงความต้องการของบุคคล

2. มิติที่ 2 ผู้นำที่มุ่งงาน (Initiating Structure)

ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำในมิติที่ 2 แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งระบุงานและความรับผิดชอบที่เจาะจงของคนในองค์กรให้ชัดเจนมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การประสานกิจกรรมของพนักงาน และการมุ่งความสำคัญของหมายกำหนดการ ในมิติที่ 2 มุ่งการกำกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างกระตือรือร้นเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ เพื่อเสริมสร้างรูปแบบการจัดองค์กรที่สมบูรณ์เหมาะสม



ภาพประกอบ 2 การศึกษาแบบของความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

ที่มา : สมยศ นาวิการ. 2540 : 172

การศึกษาแบบของความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอเป็นแบบสองมิติคือ ผู้นำจะดูทั้งสองด้านคืองานกับคน ผู้นำจะมุ่งด้านไหน ผู้นำอาจมุ่งทั้งงานและคนสูงได้

2.3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้บริหารแบบมุ่งงานและผู้บริหารแบบมุ่งคน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541 : 198) ได้สรุปการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อหาพฤติกรรมของผู้นำซึ่งเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการทำงานกลุ่มของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ข้อสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำ 2 ประการคือ 1.ผู้นำที่มุ่งพนักงาน (employee oriented) 2.ผู้นำที่มุ่งความสำคัญทางการผลิต (production oriented)

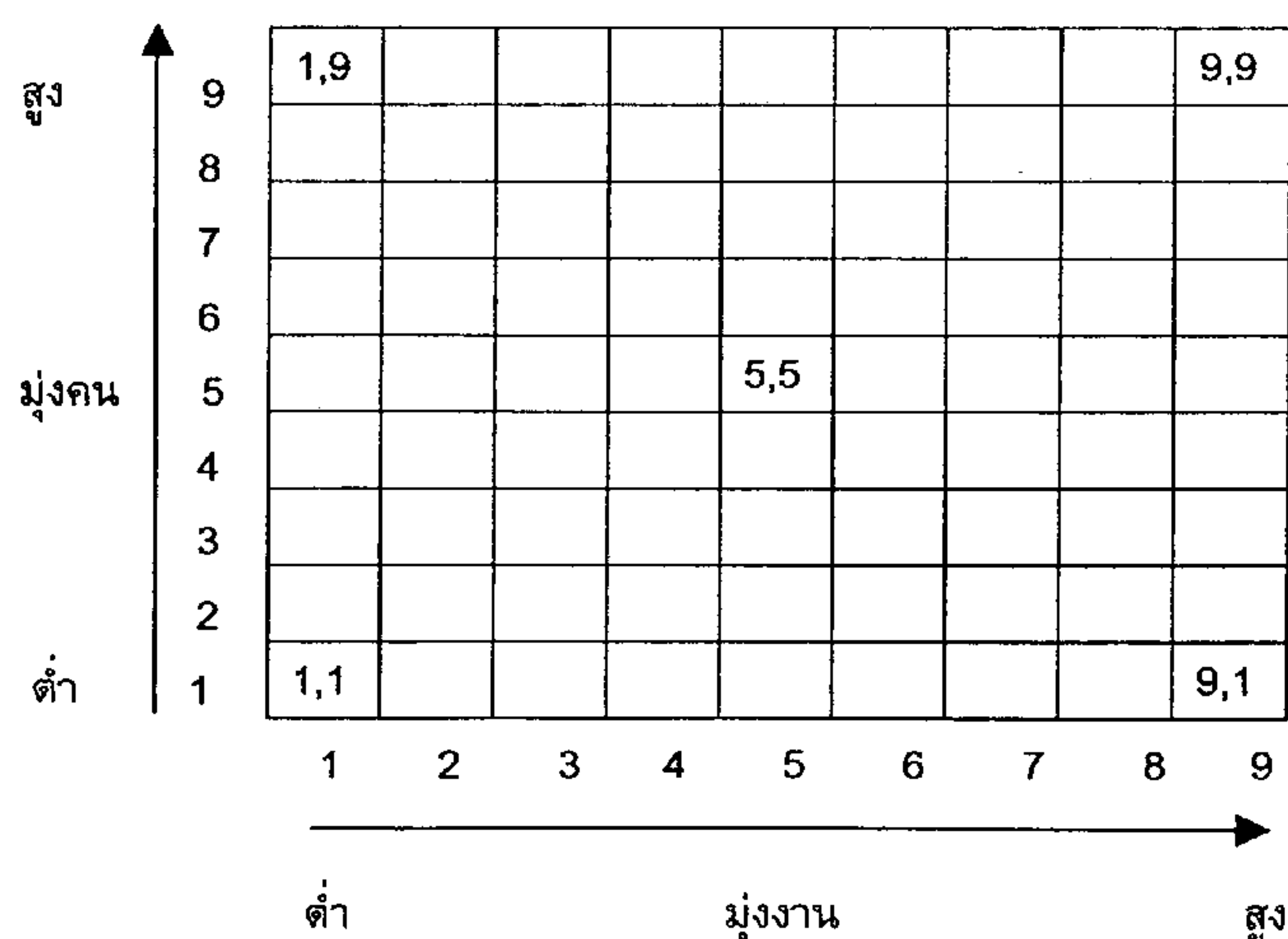
1. ผู้นำที่มุ่งพนักงาน (employee oriented) คือบุคคลที่มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะให้ความสนใจกับบุคคล ได้แก่ ความต้องการผู้ใต้บังคับบัญชาและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผลผลิตขององค์กรและความพึงพอใจในระดับสูง

2. ผู้นำที่มุ่งความสำคัญทางการผลิต (production oriented) เป็นผู้นำที่มุ่งที่จะบรรลุผลด้านเทคนิคการทำงานและลักษณะงาน

จากการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำที่มุ่งพนักงานจะมีความรักผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้รับผลผลิตสูงและพนักงานพอใจในการทำงานมากกว่า ส่วนผู้นำที่มุ่งผลผลิตจะได้ผลผลิตต่ำและพนักงานมีความพอใจในการทำงานน้อย

2.4 ตารางการบริหาร (The managerial grid)

ตารางการบริหาร (The managerial grid) ถูกพัฒนาขึ้นโดย Robert Blake และ Jane Mouton เพื่อจะช่วยให้วัดความสัมพันธ์ของผู้บริหารต่อการให้ความสำคัญกับงานและการให้ความสำคัญกับคน ผลการศึกษาแสดงลักษณะภาวะผู้นำใน 2 มิติ ตารางการบริหารบ่งชี้ถึงการจัดเรียงพฤติกรรมการจัดการบนพื้นฐานของลักษณะความสนใจในงาน (task - oriented) และลักษณะความสนใจในคน (people - oriented) ซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Stoner และคณะ. 1995 : 478 - 479) ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ตารางการบริหารของ Blake และ Mouton

1. ตำแหน่ง (1,1) ณ มุมซ้ายด้านล่าง เรียกว่าการบริหารแบบเฉื่อยชา
 2. ตำแหน่ง (1,9) การบริหารแบบกันเอง ผู้นำให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคคลเป็นพิเศษ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและบรรยากาศองค์การที่เป็นมิตร ให้ความสำคัญกับคนมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย
 3. ตำแหน่ง (9,1) การบริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมากให้ความสำคัญกับคนน้อย การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเป็นผลมาจากการจัดระเบียบของงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำอย่างเกี่ยวน้อยที่สุด
 4. ตำแหน่ง (5,5) การบริหารแบบเดินสายกลาง ผู้นำจะต้องสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพของการผลิตและขวัญของพนักงาน
 5. ตำแหน่ง (9,9) การบริหารแบบร่วมมือเป็นกลุ่ม ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือและความผูกพันของสมาชิกที่มีความสัมพันธ์และไว้วางใจกันเป็นอย่างดี ให้ความสำคัญสูงทั้งคนและงาน
- รูปแบบที่ผู้วิจัยสนใจเรื่องทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร และได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้คือ แบบบริหารระบบ 4 (system 4 management) ซึ่งเป็นการศึกษาของ Rensis Likert

2.5 แบบบริหารระบบ 4 ซึ่งเป็นการศึกษาของ Rensis Likert

Rensis Likert เป็นผู้พัฒนารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำเป็น 4 ระบบ รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 4 ระบบ มีลักษณะเป็นแบบต่อเนื่องและได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำในองค์กรต่าง ๆ แล้วพบว่าจะมีแบบความเป็นผู้นำ 4 แบบ ซึ่งอาจแสดงไว้บนแนวต่อเนื่องตั้งแต่ระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 ได้ดังภาพ

ระบบที่ 1	ระบบที่ 2	ระบบที่ 3	ระบบที่ 4
เผด็จการ	เผด็จการ อย่างมีศิลป์	ปรึกษา หารือ	ให้มีส่วนร่วม

ภาพประกอบ 4 การบริหารระบบ 4 ของ Rensis Likert

ที่มา : Likert. 1961 : 223

ผู้นำแต่ละระบบของ Likert อาจกล่าวสรุปได้ดังนี้

ระบบที่ 1 เรียกว่า ระบบเผด็จการ (Exploitive and Authoritative) ผู้บริหารตัดสินใจเพียงคนเดียว และสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาให้ดำเนินงานตามที่ตัดสินใจไป มาตรฐานและวิธีการปฏิบัติงานกำหนดไว้ตายตัวโดยผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชาถูกข่มขู่ และลงโทษในความล้มเหลวของความสำเร็จของ

เป้าหมายผู้บริหารไว้วางใจหรือเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากและในทางกลับกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจหรือเชื่อมั่นผู้บริหาร ทัศนคติของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขึ้นน้อยเป็นไปด้วยความเกรงกลัวไม่ไว้วางใจกัน

ระบบที่ 2 เรียกว่า ระบบเผด็จการอย่างมีศีลปี (Benevolent Authoritative) ผู้บริหารยังคงสั่งการอยู่ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้างโดยผู้บังคับบัญชาจะยอมรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงานของพวกเขาแต่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดและระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายจะได้รับผลตอบแทนแต่บางครั้งใช้การลงโทษเมื่อมีการทำงานผิดพลาด โดยทั่วไปผู้บริหารยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาของพวกเขาอย่างระมัดระวัง

ระบบที่ 3 เรียกว่า ระบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและสั่งการหลังจากการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจด้วยตัวของพวกเขาเองว่าจะปฏิบัติงานของพวกเขาอย่างไร เฉพาะการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญจึงจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชา ผลตอบแทนจะถูกนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชา ในระบบนี้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดเจนมากขึ้น

ระบบที่ 4 เรียกว่า ระบบมีส่วนร่วม (Participative) เป็นระบบบริหารที่ Likert ให้การสนับสนุนมากที่สุด ในระบบนี้จะมีเชื่อมั่นไว้วางใจเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ในระบบนี้การกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจจะกระทำโดยกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจะมีทั้งในแนวตั้ง คือ จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และตามแนวนอน คือ การติดต่อระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะใช้วิธีการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญ ความเกี่ยวพันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างเปิดเผย ในบรรยากาศของความเป็นมิตร

การบริหารระบบ 4 ดังกล่าว Likert ได้แสดงถึงองค์ประกอบของตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินแบบความเป็นผู้นำ ดังนี้คือ

1. การใช้ภาวะผู้นำ
2. ลักษณะแรงจูงใจ
3. ลักษณะการติดต่อสื่อสาร
4. ลักษณะความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน
5. ลักษณะการตัดสินใจ
6. ลักษณะการกำหนดเป้าหมายหรือสั่งการ
7. ลักษณะการควบคุม
8. มาตรฐานการปฏิบัติและการฝึกอบรม

ในการศึกษาของ Likert พบว่าแผนงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพต่ำ มีผู้นำที่ใช้ระบบบริหารระบบที่ 1 และระบบที่ 2 ในทางตรงกันข้ามแผนงานที่มีประสิทธิภาพสูงภายในองค์กรผู้นำใช้แบบความเป็นผู้นำแบบปรึกษาหารือหรือมีส่วนร่วมตามระบบที่ 3 และระบบที่ 4 นั่นคือ Likert มีความเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูงสุดคือ แบบให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือแบบประชาธิปไตย

ดังนั้น Likert จึงมีความเชื่อว่าการบริหารระบบที่ 4 เป็นรูปแบบการบริหารหรือรูปแบบผู้นำที่ดีที่สุด (Likert, 1967 : 29) ซึ่งระบบที่ 4 นี้ถือเป็นระบบที่ถือคนเป็นหลักหรือเป็นศูนย์กลางในการบริหาร ซึ่งลักษณะสำคัญที่ปรากฏในระบบที่ 4 ของ Likert คือ

1. ผู้บังคับบัญชา รับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถกเถียงปัญหาของตนได้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างยอมรับนับถือและไว้วางใจกัน
2. ผู้บังคับบัญชากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการขององค์การ กระตุ้นให้เกิดทัศนคติในทางเกื้อกูลองค์การนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
3. ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีความคล่องตัว เป็นไปโดยอิสระทั้งในแนวดิ่ง และแนวราบ ข่าวสารภายในองค์การมีความถูกต้องเพียงพอเชื่อถือได้
4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างเปิดเผย และโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ การปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ
5. การตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์การ
6. เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น และถูกต้องตามความประสงค์อย่างแท้จริง
7. การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้ควบคุมกันเองและเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการควบคุมด้วยวิธีตำหนิหรือดูด่าว่ากล่าว
8. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้การทำงานมีผลงานสูงและสำเร็จตามเป้าหมาย

ผู้นำหรือผู้บริหารแต่ละคนจะมีแบบของความเป็นผู้นำแตกต่างกัน เนื่องจากบุคลิกภาพของตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาและสิ่งแวดล้อมประกอบกัน ตามการวิเคราะห์ของ Likert ผู้นำส่วนใหญ่จะมีแบบของความเป็นผู้นำระหว่างซ้ายสุดและขวาสุดของแนวต่อเนื่องคือ ผู้นำแบบเผด็จการและแบบมีส่วนร่วม ผู้นำส่วนใหญ่จะไม่เป็นแบบเผด็จการ หรือแบบให้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

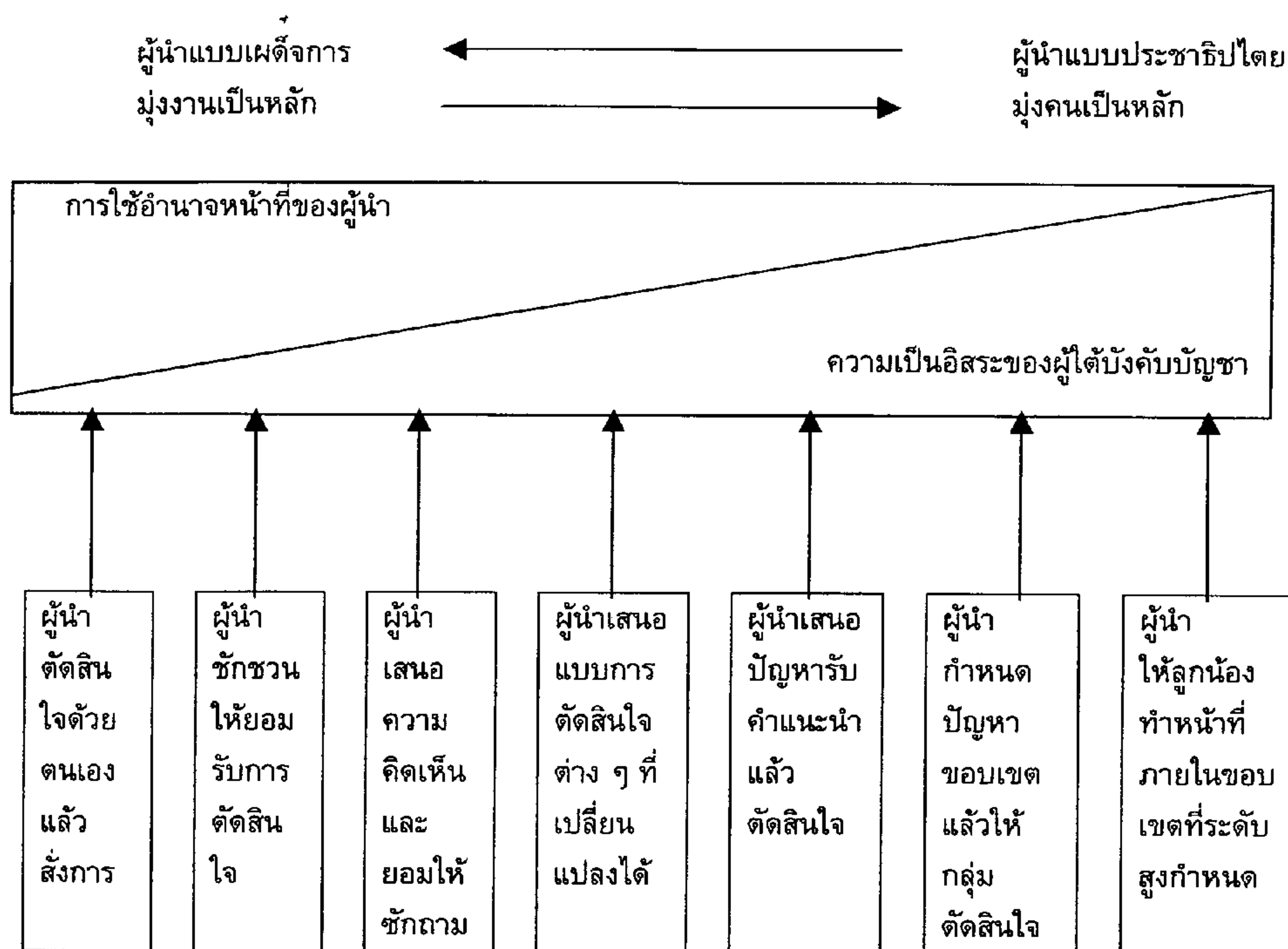
3. ศึกษาเรื่องผู้นำตามสถานการณ์

ทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในสถานการณ์หนึ่งรูปแบบพฤติกรรมผู้นำอย่างหนึ่งอาจจะดีที่สุดและภายในสถานการณ์อื่นแล้วรูปแบบพฤติกรรมผู้นำอีกแบบหนึ่งอาจจะดีที่สุด

แนวคิดทฤษฎีกลุ่มนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์และพฤติกรรมของผู้นำกล่าวคือศึกษารูปแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ผู้นำคนหนึ่งอาจมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยบุคลิกลักษณะทางกายภาพส่วนตัว และสภาพแวดล้อมด้วย ทฤษฎีผู้นำในกลุ่มนี้ประกอบด้วยทฤษฎีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 ภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมต่อเนื่อง (leadership-behavior continuum)

Tannenbaum และ Schmidt (1973 : 95) ได้แบ่งผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจโดยชี้ให้เห็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสม ซึ่งมีองค์ประกอบคือ ผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ นอกจากนี้ลักษณะของปัญหาและเวลา เป็นปัจจัยทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบบริหาร ดังภาพ



ภาพประกอบ 5 แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำของ Tannenbaum และ Schmidt

ที่มา : Daft. 1933 : 483

จากแนวต่อเนื่องนี้ เมื่อผู้นำคนใดมีพฤติกรรมก่อนมาทางซ้ายสุดหรือเผด็จการจะใช้อำนาจมาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานน้อย ในทางตรงกันข้ามหากมีพฤติกรรมก่อนมาทางขวาสุดของแนวต่อเนื่อง ก็จะเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานมาก และเห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

3.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

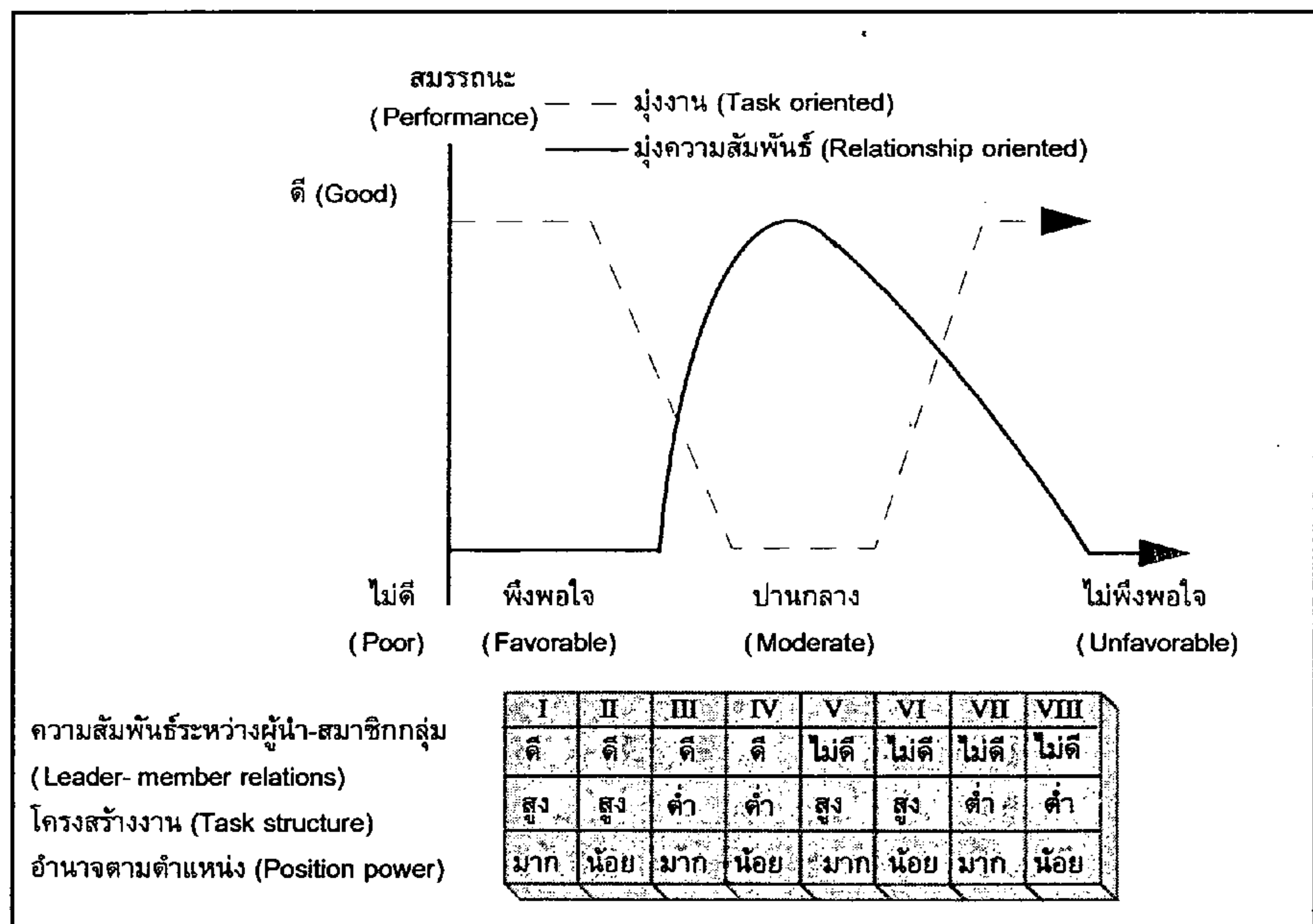
ซึ่งเนื้อหาทฤษฎีกล่าวโดยสรุปได้ว่า ไม่มีแบบของผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ (Fiedler. 1965 : 116)

หลักสำคัญของทฤษฎีตามสถานการณ์ของ Fiedler คือ แบ่งรูปแบบผู้นำไว้ 2 ลักษณะ คือผู้นำแบบที่มุ่งงาน (Task-oriented Leader) และผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented Leader) การวัดรูปแบบผู้นำจะใช้แบบวัด LPC (Least Preferred Coworker) เพื่อวัดว่าผู้บริหารมีรูปแบบผู้นำแบบใดใน 2 ลักษณะข้างต้น Fiedler ได้เสนอว่าผู้นำที่มี LPC ต่ำ จะเน้นความสำเร็จของงาน ส่วนผู้นำที่มี LPC สูง จะมี

พฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ สไตล์ของผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะให้ความสำคัญกับคน ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีแรงจูงใจพื้นฐานที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาเขาจะเน้นการเข้าสังคมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติต่อพวกเขาอย่างกรุณาสันนุชน การบรรลุเป้าหมายจะเป็นแรงจูงใจรองลงมา และจะมีความสำคัญต่อเมื่อแรงจูงใจทางสังคมได้ถูกตอบสนองแล้วเท่านั้น ในทางกลับกันผู้นำแบบมุ่งงานจะมีแรงจูงใจพื้นฐานด้วยความสำเร็จของงาน การให้ความสำคัญของพวกเขาคือการทำงานให้ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาเขาจะได้รับความสนใจต่อเมื่องานได้ถูกดำเนินอย่างดี และไม่มีปัญหารุนแรงเกิดขึ้นเท่านั้น

นอกจากนี้ Fiedler เสนอว่าการใช้รูปแบบผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐาน 3 อย่างคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) หมายถึงว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา “ดี” หรือ “ไม่ดี”
2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ในองค์การมีลักษณะโครงสร้างของงานที่ “ชัดเจน” หรือ “ไม่ชัดเจน”
3. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) หมายถึง ผู้นำมีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ “มาก” หรือ “น้อย”



ภาพประกอบ 6 แสดงผลลัพธ์จากโมเดล Fiedler (Robbin. 1996 : 423)

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 201

จากภาพประกอบ 6 จะแสดงให้เห็นว่า

(1) ผู้นำที่มุ่งงานจะมีประสิทธิผลมากกว่า ในสถานการณ์ที่ I,II,III ที่เป็นที่พึงพอใจมาก สถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจมากคือ สถานการณ์ที่ VII,VIII

(2) ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจปานกลาง คือ สถานการณ์ที่ IV,V,VI

3.3 โมเดลของ (Vroom-Yetton-Jago)

โมเดลของ วรูมและเยตตัน (Vroom and Yetton) โมเดลนี้ ผู้นำจะวิเคราะห์ปัจจัยสถานการณ์เพื่อตัดสินใจว่ารูปแบบของการตัดสินใจแบบใดมีประสิทธิภาพที่สุด

โมเดลของการตัดสินใจเริ่มต้นด้วยแนวคิดที่ว่าผู้นำจะเผชิญกับปัญหาซึ่งต้องการการแก้ไขการตัดสินใจแก้ปัญหาอาจทำโดยตัวผู้นำเองหรือผู้ตามจำนวนหนึ่งที่เข้ามาร่วมกันตัดสินใจ

Vroom-Yetton-Jago ได้แบ่งรูปแบบของการตัดสินใจของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ

ตาราง 2 รูปแบบการตัดสินใจในโมเดลการตัดสินใจ

รูปแบบของการตัดสินใจ (Decision-making style)		รายละเอียด (Description)
	1. ผู้นำแบบเผด็จการ AI Autocratic I (AI)	-ผู้นำจะแก้ปัญหาตามลำพังด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่
	2. ผู้นำแบบเผด็จการ AII Autocratic II (AII)	-ผู้นำได้รับข้อมูลจากกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง
	3. ผู้นำแบบให้คำปรึกษา CI Consultative I (CI)	-ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล โดยขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง
	4. ผู้นำแบบให้คำปรึกษา CII Consultative II (CII)	-ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง
มีความเป็น ประชาธิปไตย สูง	5. ผู้นำแบบกลุ่ม GII Group (GII)	-ผู้นำมีการประชุมกับกลุ่มเพื่ออภิปรายปัญหา โดยให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาแล้วให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจครั้งสุดท้าย

ที่มา : Daft. 1999 : 109

รูปแบบของผู้นำ 5 แบบ จะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ผู้นำมีความแน่ใจว่าการตัดสินใจมีคุณภาพ และผู้นำมีความแน่ใจว่าการตัดสินใจที่ทุกคนยอมรับเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

สมัยศ นาวีการ (2540 : 197-198) ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยมาร์ติน จี.อีแวน (Martin G.Evan) และโรเบิร์ต เจ.เฮ้าส์ (Robert J.House) มีรากฐานมาจากทฤษฎีการจูงใจเชิงคาดหวัง หน้าที่การจูงใจของผู้นำคือการเสนอรางวัลที่ดึงดูดให้แก่พนักงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย ความสำเร็จของงานจะทำให้ได้รางวัลที่คาดหวังไว้

ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย พัฒนาขึ้นมาครั้งแรกโดย (Robert J.House) ทฤษฎีนี้จะเชื่อมโยงระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและการจูงใจที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อทฤษฎีความคาดหวังได้ถูกใช้อธิบายแรงจูงใจ สไตล์ความเป็นผู้นำที่ถูกต้องจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สไตล์ความเป็นผู้นำที่ต้องการมากที่สุดจะต้องสอดคล้องกับความสามารถของพนักงานและช่วยให้พวกเขาบรรลุเป้าหมายและความพอใจได้

ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมายจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำและการจูงใจ

Robert J.House ได้ระบุพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ 4 อย่าง ได้แก่

1. ความเป็นผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership)

ความเป็นผู้นำแบบบงการจะบอกสิ่งที่พนักงานต้องทำอย่างชัดเจน และพวกเขาควรจะทำอย่างไร ด้วยการมอบหมายงานในรายละเอียดและหมายกำหนดการ มีการระบุมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้พฤติกรรมนี้จะคล้ายคลึงพฤติกรรมมุ่งงาน

2. ความเป็นผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)

ความเป็นผู้นำแบบสนับสนุน สนใจความต้องการและความอยู่ดีกินดีของพนักงานด้วยการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาค มีความเป็นมิตรไมตรี พฤติกรรมนี้จะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์

3. ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)

ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม จะปรึกษารื้อกับพนักงาน การแสวงหาความคิดเห็นของพวกเขา และกระตุ้นความคิดและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. ความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership)

ความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ จะกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายแก่พนักงาน ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จจะแสวงหาการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของกลุ่มให้ดีขึ้นอยู่เสมอ



ภาพประกอบ 7 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงเส้นทาง-เป้าหมายของเฮ้าส์

ที่มา : สมยศ นาวิการ. 2540 : 201

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จักรพันธ์ ตระการศาสตร์ (2536) ศึกษาเรื่อง ความคาดหวังของพัฒนาการที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของพัฒนาการอำเภอโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของพัฒนาการที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของพัฒนาการอำเภอ ความคาดหวังของพัฒนาการที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของพัฒนาการอำเภอ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ระดับตำแหน่งของพัฒนาการ และความรู้ความเข้าใจในวิธีการทำงานพัฒนาชุมชน บุคลิกภาพประชาธิปไตยของพัฒนาการกับความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของพัฒนาการอำเภอ และได้นำทฤษฎีภาวะผู้นำ การบริหารระบบ 4 ของ Likert มาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย ผลการศึกษาพบว่า พัฒนาการอำเภอมีรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นจริง และที่คาดหวังเป็นแบบปรึกษาหารือ บุคลิกภาพประชาธิปไตย และระดับการศึกษาของ

พัฒนากรมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำส่วนเพศ อายุ อายุราชการ ระดับตำแหน่ง ความเข้าใจในวิธีการทำงานพัฒนาชุมชนไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ

ชรินทร์ อาสาสมัคร (2535) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ สภาวะการณ์กลุ่มและประสิทธิผลขององค์การ : ศึกษากรณีที่ทำกรพัฒนาชุมชนอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า พัฒนาการอำเภอไม่ว่าจะเป็นผู้ที่เคยโยกย้ายน้อยครั้งหรือมากครั้ง มีประสิทธิผลในการดำเนินงานเหมือนกัน คือมีประสิทธิผลในการดำเนินงานระดับปานกลาง

พัชรินทร์ ยอดพยุ (2529) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน : ศึกษากรณีเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำของลิเคิร์ต (Likert, 1967) เบลคและมูตัน (Blake and Mouton, 1964) และเทนเนนบาส (Tannenbaum, 1958) มาใช้เป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษาวิจัย โดยแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งความสัมพันธ์ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากกว่า

มยุรี รัชสมบัติศิริ (2530) นำเอาทฤษฎีภาวะผู้นำของ Likert คือ การบริหาร ระบบ 4 ระบบ มาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน : ศึกษากรณีการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทศนคติ และความคาดหวังที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำในการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ศึกษาพบว่า แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่พอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ และแบบมีส่วนร่วมสูงกว่าเผด็จการ และแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์และผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาเป็นแบบปรึกษาหารือมากที่สุด รองลงมาคือแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ และส่วนใหญ่มีความคาดหวังหรือต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมแบบปรึกษาหารือมากที่สุด

อุษณีย์ ลีวไลกุลรัตน์ (2533) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผลของหน่วยงาน ศึกษากรณีพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคกลาง กรมอาชีวศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของหน่วยงาน และได้ นำทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำทางการบริหารของ Likert มาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครู อาจารย์ในสถานศึกษา ทั้งที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัดในภาคกลาง รวม 263 คน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสูงมาก โดยพฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม และแบบปรึกษาหารือ ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของสถานศึกษาสูงกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ และแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นแบบปรึกษาหารือ รองลงมา คือ แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์

เขียน แสงหนุ่ม (2518 : 38) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับผลสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ และหัวหน้ากอง จำนวน 18 คน กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาอีก 400 คน ผลการศึกษาพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

โฆษิต บุญทวี (2542 : 152) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีดารวจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีหัวหน้าสถานีดารวจในสังกัด กองบัญชาการตำรวจนครบาล ผลการศึกษาในด้านการประเมินแบบภาวะผู้นำข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรซึ่งเป็นกลุ่มประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่ประเมินว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีดารวจนครบาลในปัจจุบันอยู่ในรูปแบบปรึกษาหารือมากที่สุด รองลงมาคือ แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ และน้อยที่สุดคือแบบมีส่วนร่วม

ไพศาล ศรีสมานวัตร (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครู อาจารย์ต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองสตูล จังหวัดสตูล พบว่าความคิดเห็นของ ครู อาจารย์ต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการเมื่อพิจารณาจำนวน 6 ด้านได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสติปัญญา ด้านสุขภาพ ด้านภูมิหลังทางสังคม ด้านมนุษยสัมพันธ์และคุณธรรม และด้านความสามารถเชิงบริหาร ผลปรากฏว่ามี 2 ด้านที่ครู อาจารย์ต้องการมากที่สุดคือด้านมนุษยสัมพันธ์และคุณธรรม และด้านความสามารถเชิงบริหาร

ต้นสิดา มานะพงษ์ (2536 : 155) ได้ศึกษาระบบการบริหารงานที่มีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการเปรียบเทียบการบริหารงานของผู้บริหารธนาคารออมสินกับผู้บริหารธนาคารกสิกรไทยพบว่า ผู้บริหารธนาคารกสิกรไทย ใช้การบริหารงานด้านภาวะผู้นำเป็นระบบปรึกษาหารือมากกว่าผู้บริหารธนาคารออมสิน ส่วนการบริหารงานด้านการจูงใจ, การติดต่อสื่อสาร, การปฏิสัมพันธ์, การวินิจฉัยสั่งการ, การกำหนดวัตถุประสงค์, การควบคุมงาน, การฝึกอบรมนั้น ผู้บริหารธนาคารออมสินและผู้บริหารธนาคารกสิกรไทยใช้ระบบการบริหารงานไม่แตกต่างกัน

สุพัตรา เพชรบุรี (2521) ศึกษาเรื่องความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อบทบาทของผู้บังคับบัญชาเพื่อต้องการทราบถึงทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อวิธีการทำงานและการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชารวมทั้งปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ตลอดจนเพื่อทราบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อบทบาทของผู้บังคับบัญชา ผลการศึกษา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจต่อวิธีการทำงานและการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาโดยเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีลักษณะการนำแบบประชาธิปไตยมากกว่าเผด็จการ ต้องการให้หน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพวกตนและผู้บังคับบัญชาให้มากกว่าที่เป็นอยู่ส่วนใหญ่เห็นว่า เพศ วัย ฐานะทางเศรษฐกิจของผู้บังคับบัญชาไม่เป็นสิ่งสำคัญแต่เห็นว่าควรมีระดับการศึกษาสูงกว่าตน ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาใช้ความสามารถในงานที่ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบมาเป็นมาตรฐานในการพิจารณาบำเหน็จความชอบ และสนับสนุนความก้าวหน้าโดยส่งผู้ปฏิบัติไปศึกษาอบรมในและนอกประเทศ ต้องการให้ดำเนินการกับผู้กระทำผิดโดยการว่ากล่าวตักเตือนเพื่อให้เขาปรับปรุงตนเองก่อนถ้าไม่

เขตหลาบจึงเพิ่มโทษแรงขึ้นต้องการให้ผู้บังคับบัญชาควบคุมผลงานอยู่ห่างๆ เป็นผู้คอยให้คำแนะนำปรึกษาด้วย

อัญชลี ไพญุก (2530) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน : ศึกษากรณีกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง พบว่า การใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง 5 อย่าง คือ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในงาน และความพึงพอใจในลักษณะงาน ขณะเดียวกันพบว่าข้าราชการกรมสรรพากร ร้อยละ 56.0 คาดหวังที่จะมีผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และร้อยละ 44.0 คาดหวังที่จะมีผู้บังคับบัญชาแบบมุ่งงาน

ประวัติความเป็นมาธนาคารกรุงไทย จำกัด

ธนาคารกรุงไทย จำกัด เริ่มเปิดดำเนินการครั้งแรก เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2509 โดยการควบกิจการของธนาคารเกษตร จำกัด และธนาคารมณฑล จำกัด ซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ทั้งคู่ เข้าเป็นธนาคารเดียวกันตามนโยบายของรัฐบาล และได้ใช้ชื่อใหม่ว่า "ธนาคารกรุงไทย จำกัด" ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า "KRUNG THAI BANK LIMITED" ใช้สัญลักษณ์ "นกยูงยักษ์" ซึ่งเป็นเครื่องหมายของกระทรวงการคลัง เป็นสัญลักษณ์ประจำของธนาคารจนถึงปัจจุบัน

ในระยะแรกของการก่อตั้งธนาคารกรุงไทย จำกัด ได้ใช้สถานที่สำนักงานใหญ่ของธนาคารเกษตร จำกัด ซึ่งตั้งอยู่ที่ ถนนเยาวราช เป็นที่ทำการสำนักงานใหญ่ และมีสาขารวม 81 แห่ง พนักงาน 1,247 คน สินทรัพย์รวม 4,582.10 ล้านบาท และทุนจดทะเบียน 105 ล้านบาท วัตถุประสงค์ของการรวมธนาคารทั้งสองให้เป็นธนาคารของรัฐ ที่มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง สามารถคุ้มครองผู้ฝากเงิน และบริการลูกค้าได้กว้างขวางขึ้น ตลอดจนสามารถอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้มากขึ้นด้วย ผลการดำเนินงานของธนาคารได้ขยายตัวเติบโตขึ้นมาเป็นลำดับ ทำให้อาคารสำนักงานใหญ่เดิมคับแคบไม่สะดวก และไม่คล่องตัว ในการปฏิบัติงาน ธนาคารจึงได้ย้ายที่ทำการสำนักงานใหญ่มาตั้งอยู่ ณ อาคารเลขที่ 35 ถนนสุขุมวิท เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2525 และได้ใช้เป็นที่ทำการสำนักงานใหญ่มาจนถึงปัจจุบัน ในเดือนมีนาคม 2530 ธนาคารกรุงไทย ได้รับมอบหมายให้เข้าไปช่วยบริหารงาน ในโครงการ 4 เมษายนต่อจากธนาคารแห่งประเทศไทย โดยเน้นการบริหารในเชิงธุรกิจ ต่อมาเมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2530 ธนาคารกรุงไทยได้รับโอนสินทรัพย์และหนี้สินของธนาคารสยาม จำกัด มาบริหารตามนโยบายของกระทรวงการคลังเนื่องจากการดำเนินธุรกิจของธนาคารสยาม มีปัญหาหลายด้านที่ไม่สามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาอันสั้นทำให้เป็นภาระที่รัฐจะต้องจัดการให้ความช่วยเหลือ ซึ่งไม่ทราบว่าจะสิ้นสุดเมื่อใดและหลังจากการรวมกับธนาคารสยาม จำกัด แล้วธนาคารกรุงไทยจะกลายเป็น ธนาคารพาณิชย์ของรัฐเพียงแห่งเดียว มีสินทรัพย์มากเป็นอันดับสองของประเทศ สามารถจะสนองตอบนโยบาย การเงินการคลังของประเทศ และสามารถแสดงบทบาทความเป็น "ธนาคารนำ" (LEAD BANK) ได้ ความก้าวหน้าของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) นับตั้งแต่ปีพ.ศ. 2509 ที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด ได้เริ่มดำเนินกิจการมา ธนาคารกรุงไทยได้เติบโตขึ้นอย่างมั่นคง และรวดเร็ว มีการปรับปรุงและขยายองค์กรงานใหม่ทั้งในสำนักงานใหญ่และสาขา ซึ่งทำให้ธนาคาร สามารถให้บริการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น

ในปี พ.ศ. 2531 ธนาคารกรุงไทย จัดเป็นธนาคารพาณิชย์เพียงแห่งเดียวที่มีสาขาอยู่ครบทั่วทุก จังหวัดของประเทศ และยังมีแผนงานจะขยายสาขาเพิ่มขึ้นอีก โดยเน้นการเปิดสาขาในเขตรอบนอก ที่ความเจริญกำลังขยายตัวออกไปซึ่งทำให้ธนาคารสามารถให้บริการด้วยความรวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้ธนาคารกรุงไทยยังได้นำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้กับงานให้บริการแก่ลูกค้า และการปฏิบัติงานภายในธนาคาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดตั้งระบบออนไลน์และเครื่องเอทีเอ็ม ซึ่งธนาคารกรุงไทยนับเป็นธนาคารแรกที่สามารถติดตั้งได้ครบ 73 จังหวัดทั่วประเทศ ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2531 และในปี 2532 ได้ติดตั้งเครื่องเอทีเอ็มเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 50 เครื่องจากที่มีอยู่เดิม 171 เครื่องทำให้ธนาคารสามารถใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธนาคารได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวางขณะเดียวกันหลักทรัพย์ฯ โดยได้เริ่มเปิดการซื้อขายหุ้นของธนาคารกรุงไทยในตลาดหลักทรัพย์ฯ ตั้งแต่วันที่ 2 สิงหาคม 2532 เป็นต้นมา และได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2537 โดยใช้ชื่อ "ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)" (KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED) การที่ธนาคารตัดสินใจ นำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อันเป็นการส่งเสริมตลาดทุนภายในประเทศให้ขยายตัวมากขึ้น

วิสัยทัศน์และพันธกิจ

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นสถาบันการเงินชั้นนำในประเทศ ที่ได้รับความเชื่อมั่นในการให้บริการทางการเงินอย่างเต็มรูปแบบด้วยมาตรฐานคุณภาพที่เป็นที่พึงพอใจสูงสุดของลูกค้าเคียงคู่เศรษฐกิจไทย

พันธกิจ (Mission)

พัฒนาระบบงาน ระบบข้อมูลข่าวสารและทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการทางการเงินของทุกกลุ่มลูกค้า เป็นสื่อกลางในการอำนวยความสะดวกด้านการบริหารการเงินของหน่วยงานของรัฐและเอกชนโดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดีมีคุณธรรม ความโปร่งใส เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของลูกค้า และธนาคาร ตลอดจนผู้ถือหุ้น และพนักงาน

สัญลักษณ์ของธนาคาร

ธนาคารกรุงไทยใช้รูปนกยูงยักษ์เป็นสัญลักษณ์ของธนาคารนอกจากจะมีความหมายว่าเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลังแล้ว ยังมีความหมายที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของธนาคารด้วย กล่าวคือมีคำพังเพยที่เกี่ยวข้องกับนกยูงยักษ์ว่าเป็นนกที่ "กินลมแต่ไข่เป็นทอง" หมายถึงการประกอบธุรกิจของธนาคาร เป็นการขายสินค้าประเภทบริการ ซึ่งเป็นสินค้าที่ไม่มีรูปร่างเป็นตัวเปรียบเทียบเหมือน "กินลม" แต่การดำเนินธุรกิจจนประสบความสำเร็จส่งผลสะท้อนกลับไปเป็นประโยชน์ต่อสังคม และประเทศชาติโดยส่วนรวมในรูปแบบต่าง ๆ ก็เปรียบเหมือน"ไข่เป็นทอง"

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ กรณีศึกษา : ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การออกแบบการวิจัย
2. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การออกแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) แบบวัดครั้งเดียว (One Shot Study) เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการและอุปกรณ์ที่จะใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 จำนวน 267 คน

กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดตัวอย่าง (sample size) คือจำนวนพนักงานที่มีอยู่ทั้งหมดในสำนักงานเขตนครหลวง 5 มีจำนวน 19 สาขา มีพนักงานทั้งหมด 267 คน แต่เนื่องจากข้อมูลที่ต้องการจากแบบสอบถามเป็นการสำรวจเฉพาะพนักงานยกเว้นผู้จัดการ จำนวนขนาดตัวอย่างที่ได้คือ 248 คน

ตาราง 3 แสดงจำนวนพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5
จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5	จำนวนพนักงานธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5	จำนวนตัวอย่าง
1. แจ้งวัฒนะ	13	12
2. ประชานิเวศน์	14	13
3. นนทบุรี	34	33
4. ปทุมธานี	22	21
5. บางบัวทอง	25	24
6. ปากเกร็ด	28	27
7. ดิوانนท์	15	14
8. สามโคก	12	11
9. รัตนาธิเบศร์	16	15
10.ลาดหลุมแก้ว	9	8
11.งามวงศ์วาน	11	10
12.ย่อย กระทรวงสาธารณสุขดิวนนท์	8	7
13.พิทักษ์สันติ	9	8
14.สวนใหญ่	12	11
15.เมืองทองธานี	10	9
16.วงศ์สว่าง	12	11
17.ย่อย การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	7	6
18.ย่อย กระทรวงพาณิชย์	4	3
19.ย่อยการสื่อสาร	6	5
รวม	267	248

ที่มา : สายงานทรัพยากรบุคคลและสนับสนุนองค์กร ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม ในการวิจัยครั้งนี้แบบสอบถามที่ใช้สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารในสำนักงานเขตนครหลวง 5 จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นคำถามแบบปลายปิด จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อภาวะผู้นำ จำนวน 20 ข้อ

สร้างขึ้นตามแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ Likert โดยใช้การเลือกตอบมีเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ แบบเผด็จการ แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ แบบประชาธิปไตย และแบบมีส่วนร่วม (อำพูน สังข์ พระกร. 2543 : 36-39)

เกณฑ์การกำหนดคะแนน

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของแบบสอบถาม ดังนี้

1. แบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับทัศนคติต่อภาวะผู้นำ กำหนดคะแนน คือ

- | | |
|-------------------|------------------------------------|
| ข้อที่ได้ 1 คะแนน | = ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ |
| ข้อที่ได้ 2 คะแนน | = ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ |
| ข้อที่ได้ 3 คะแนน | = ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย |
| ข้อที่ได้ 4 คะแนน | = ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม |

โดยพิจารณาจากความถี่ว่าเลือกแบบใดมากที่สุด แสดงกลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติหรือเห็นว่าผู้จัดการมีภาวะผู้นำเป็นแบบไหน ทั้งนี้ข้อคำตอบของภาวะผู้นำแต่ละแบบ ถูกกำหนดตามแบบสอบถาม ดังนี้

1. ในการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหา

- (1) ส่วนใหญ่ผู้จัดการจะเป็นฝ่ายเสนอแนวทางแก้ปัญหานั้น (1 คะแนน)
- (2) บางครั้งผู้จัดการก็รับฟังความคิดเห็นแต่มักจะพูดชักจูงให้ท่านปฏิบัติตาม (2 คะแนน)

2. การบริหารงานของผู้จัดการ

- (1) ให้ความไว้วางใจบ้าง แต่ไม่ทุกกรณี (3 คะแนน)
- (2) ให้ความไว้วางใจแก่ท่านมาก (4 คะแนน)

3. ท่านคิดว่าการบริหารของผู้จัดการทำให้

- (1) เหมือนถูกควบคุมอยู่ตลอดเวลา (1 คะแนน)
- (2) รู้สึกมีอิสระในการทำงาน (3 คะแนน)

4. ในการปฏิบัติงานผู้จัดการของท่าน

- (1) ดำเนินถึงผลผลิตขององค์การเพียงอย่างเดียว (2 คะแนน)
- (2) ดำเนินถึงบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จเป้าหมาย (4 คะแนน)

5. เมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน ผู้จัดการของท่าน

- (1) มักจะพูดจนท่านต้องเป็นผู้รับผิดชอบ (1 คะแนน)
- (2) มักจะสั่งให้ท่านแก้ไขข้อผิดพลาดนั้น (2 คะแนน)

6. ผู้จัดการมีการกระจายงาน

- (1) มีการกระจายงานตามระดับลดหลั่นกันลงมา (3 คะแนน)
- (2) ทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ (4 คะแนน)

7. การปรึกษากับผู้จัดการธนาคาร

- (1) ผู้จัดการไม่เปิดโอกาสแก่ท่าน (1 คะแนน)
- (2) ท่านสามารถปรึกษาหารือได้ตลอดเวลา (4 คะแนน)

8. การนำเสนอผลงานหรือปรึกษาเรื่องงานกับผู้จัดการ

- (1) ผู้จัดการเพียงแต่รับฟังเท่านั้น (2 คะแนน)
- (2) ผู้จัดการรับฟังและให้คำแนะนำ (3 คะแนน)

9. การติดต่อสื่อสารกับผู้จัดการของท่าน

- (1) ผู้จัดการค่อนข้างเข้มงวดเรื่องการเข้าพบ (1 คะแนน)
- (2) ผู้จัดการของท่านให้เข้าพบ แต่ให้ใช้เวลาไม่นานนัก (2 คะแนน)

10. การสื่อสารระหว่างผู้จัดการกับท่าน

- (1) ค่อนข้างเป็นทางการ (3 คะแนน)
- (2) ผู้จัดการให้ความเป็นกันเองกับท่าน (4 คะแนน)

11. ธนาคารในสาขาของท่าน

- (1) ผู้จัดการจะทำงานโดยไม่มีการปรึกษาหารือกับใคร (1 คะแนน)
- (2) ผู้จัดการให้ท่านมีส่วนร่วมในการทำงาน (4 คะแนน)

12. เมื่อผู้จัดการขอความร่วมมือจากทุกคนในสาขา

- (1) บางครั้งรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจบังคับ (2 คะแนน)
- (2) ทำให้ท่านรู้สึกว่าอยากมีส่วนร่วมด้วย (3 คะแนน)

13. เมื่อเกิดปัญหาไม่คาดคิด

- (1) ผู้จัดการมักจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรทำอย่างไร (1 คะแนน)
- (2) ผู้จัดการของท่านให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้อง (2 คะแนน)

14. ลักษณะการตัดสินใจเรื่องสำคัญ

- (1) เป็นเชิงปรึกษาระหว่างผู้จัดการกับผู้ปฏิบัติ (3 คะแนน)
- (2) ผู้จัดการเปิดโอกาสให้ท่านเข้าร่วมการตัดสินใจตั้งแต่ต้น (4 คะแนน)

15. ผู้จัดการธนาคารในสาขาของท่าน
- (1) เชื้อมั่นความคิดของตนเองอย่างถึงที่สุด และกำหนดหลักการทั้งหมดเอง (1 คะแนน)
 - (2) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นบ้าง (2 คะแนน)
16. จุดมุ่งหมายการทำงานธนาคารในสาขาที่ผู้จัดการตั้งไว้
- (1) ถ้าไม่พอใจ ท่านสามารถเข้าปรึกษาในรายละเอียดได้ (3 คะแนน)
 - (2) ผู้จัดการเปิดโอกาสให้ท่านได้มีส่วนร่วมในการตั้งจุดมุ่งหมาย (4 คะแนน)
17. การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้จัดการ
- (1) ผู้จัดการติดตามงานถึงเกินไป (1 คะแนน)
 - (2) ผู้จัดการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ก่อน จึงสอบถามความก้าวหน้า (4 คะแนน)
18. เมื่อรู้สึกว่าคุณควบคุมจากผู้จัดการ
- (1) ท่านรู้สึกอึดอัดอยู่บ้าง แต่ก็ยังเต็มใจที่จะทำงาน (2 คะแนน)
 - (2) ท่านรู้สึกอึดอัดอยู่บ้าง แต่ผู้จัดการก็พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของท่าน (3 คะแนน)
19. ในการควบคุมการทำงาน
- (1) ผู้จัดการจะควบคุมเองทั้งหมด (1 คะแนน)
 - (2) ผู้จัดการจะเข้มงวดเฉพาะเรื่องสำคัญ ๆ (2 คะแนน)
20. เมื่อมีปัญหาในการทำงาน
- (1) ผู้จัดการจะเป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องในขั้นสุดท้าย (3 คะแนน)
 - (2) ให้อำนาจแก่ผู้ที่ได้รับผิดชอบดูแลการควบคุมปัญหานั้น ๆ ดำเนินการเอง (4 คะแนน)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชา

2. แบบสอบถามตอนที่ 3 กำหนดค่าคะแนนจากคำตอบที่เลือกตอบ 5 ตัวเลือก ดังนี้

คำตอบ	ข้อความเชิงบวก	ข้อความเชิงลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
เห็นด้วย	4	2
ไม่แน่ใจ	3	3
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

ทั้งนี้การนำคะแนนดังกล่าวไปอธิบายผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อจำแนกให้เป็นกลุ่มที่แตกต่างกัน ใช้คะแนนเฉลี่ยที่ได้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างเป็นเกณฑ์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช. 2542 :110) กล่าวคือ ความกว้างของอันตรภาคชั้น = ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด - ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด / จำนวนชั้น

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

จากการพิจารณาดังกล่าวข้างต้น สามารถแบ่งผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านผลการปฏิบัติงานและความพอใจในงาน ได้ดังนี้ (สรชัย พิศาลบุตร. 2544 : 317-318)

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 2.33 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

คะแนนเฉลี่ย 2.34 - 3.66 หมายถึง ไม่แน่ใจ

คะแนนเฉลี่ย 3.67 - 5.00 หมายถึง เห็นด้วย

การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการนำไปทดสอบหาความตรง (Validity) ดังนี้

1. การหาความตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ จากนั้นนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ได้แก่ ความสอดคล้องและความครอบคลุมของเนื้อหา และความถูกต้องของภาษาที่ใช้

2. ใช้แบบสอบถามของ Likert แบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อภาวะผู้นำ จำนวน 20 ข้อ

3. การหาค่าความเชื่อมั่น(Reliability) ผู้วิจัยจะหาความเชื่อมั่นโดยนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-test) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน จำนวน 25 ราย (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2542 : 29) นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดสอบความเชื่อมั่นรวมโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach' s Alpha Coefficient) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์. มปป. : 114 - 117)

$$\alpha = \frac{k}{(k - 1)} \left(1 - \frac{\sum v_i}{v_t} \right)$$

เมื่อ	α	คือ	ค่าความเชื่อมั่น
	k	คือ	จำนวนข้อ
	v_i	คือ	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	v_t	คือ	ความแปรปรวนของคะแนนรวมทุกข้อ

การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในเรื่องผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงาน ได้ค่าความเชื่อมั่น (α) = .8439

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภท ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่รวบรวมจากแบบสอบถาม มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

- 1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 1.2 ผู้วิจัยติดต่อประสานกับผู้จัดการธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 เพื่อขอแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5
- 1.3 ผู้วิจัยเดินทางไปยังธนาคารกรุงไทยที่สาขาต่าง ๆ ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 เพื่อพบกลุ่มตัวอย่าง โดยแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตอบ และผู้วิจัยรอรับกลับส่วนหนึ่งและที่เหลือให้ส่งกลับคืนภายหลัง
- 1.4 ตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามก่อนที่จะนำมาประมวลผล
- 1.5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วน คัดเลือกเฉพาะฉบับที่มีความสมบูรณ์ มาลงรหัสตัวเลข (code) ตามเกณฑ์ของเครื่องมือแต่ละส่วน แล้วจึงนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นต่อไป

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากหนังสือ ตำรา บทความ ผลงานวิจัย และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ประกอบการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) ครั้งนี้ และใช้อ้างอิง (Reference) ในการเขียนรายงานผลการวิจัย (Research Report) โดยได้ข้อมูลจำนวนพนักงานทั้งหมดและข้อมูลจำนวนสาขาในสำนักงานเขตนครหลวง 5 จากสายงานทรัพยากรบุคคลและสนับสนุนองค์กร ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์ และประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

1. สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) บรรยายลักษณะข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง โดยการแจกแจงความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย / มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean) ฐานนิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Median)

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

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

เมื่อ % แทน ค่าร้อยละ

f แทน ความถี่หรือจำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามข้อนั้น

n แทน จำนวนตัวอย่างทั้งหมด หรือจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

1.2 ค่าเฉลี่ย / มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean) (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2541 : 40)

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

$\bar{x}$ = คะแนนเฉลี่ยหรือค่าเฉลี่ย

$\sum X$ = ผลรวมของคะแนนข้อมูล

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ฐานนิยม (Mode) โดยใช้สูตรดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2541 : 40)

$$Mode = L_0 + \left(\frac{d_1}{d_1 + d_2} \right) i$$

เมื่อ L_0 คือ ค่าของขีดจำกัดล่างแท้ของชั้นที่มีความถี่สูงสุด

i คือ อัตรากว้างชั้น ความห่างแต่ละชั้น (ขีดจำกัดบน - ขีดจำกัดล่าง)

d_1 คือ ค่าความถี่ของชั้นที่มีความถี่สูงสุดลบด้วยค่าความถี่ของชั้นที่อยู่ก่อนหน้า

d_2 คือ ค่าความถี่ของชั้นที่มีความถี่สูงสุดลบด้วยค่าความถี่ของชั้นที่อยู่ถัดลงไป

1.4 มัชฐาน (Median) โดยใช้สูตรดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2541 : 65)

$$Median = Le + \left(\frac{\frac{n}{2} - F_i}{f_m} \right) i$$

เมื่อ L_e คือ ค่าขีดจำกัดล่างแท้ของชั้นที่มีมัธฐานอยู่

i คือ อัตรากว้างชั้น

n คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

F_i คือ ค่าความถี่สะสม

f_m คือ ค่าความถี่ของชั้นที่มีมัธฐานอยู่

1.5 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้สูตรดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541 : 65)

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

เมื่อ S แทน คำนวณเฉลี่ย

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

$(\sum X)^2$ แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

n แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง (กรณีประชากรใช้ n กรณีกลุ่มตัวอย่างใช้ n-1)

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

2.1 สถิติอนุมาณ โดยการใช้ (Chi-Square)

เป็นการทดสอบว่าลักษณะด้านประชากรศาสตร์และทัศนคติของพนักงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารหรือไม่ โดยใช้การทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปร (Chi-Square test of Independence or Association) (ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2545 : 283) โดยใช้สูตร

โดยที่ χ^2 แทน ค่าทดสอบไคสแควร์

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \left[\frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \right]$$

O_{ij} แทน ค่าความถี่จากการสังเกตในแถวที่ i สดมภ์ที่ j

i แทน จำนวนของแถว โดย $i = 1, 2, \dots, r$

j แทน จำนวนสดมภ์ โดย $j = 1, 2, \dots, c$

E_{ij} แทน ค่าความถี่ที่คาดหวังของแถวที่ i สดมภ์ที่ j

r แทน จำนวนแถวตอน

c แทน จำนวนแถวตั้ง

องศาของความเป็นอิสระ $df = (r-1)(c-1)$

2.2 สถิติพรรณนา สถิติที่ใช้ในการทดสอบระดับความสัมพันธ์

2.2.1 เมื่อพบว่าตัวแปรที่ใช้ทดสอบมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญแล้วในการหาระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรจะใช้ค่าสถิติของ Cramer's V เป็นการหาสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องของ Cramer (Cramer's V Contingency Coefficient) (ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2545 : 288) โดยใช้สูตร

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{N(n-1)}}$$

โดยที่ V แทน สัมประสิทธิ์ความสอดคล้องของ Cramer

N แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด
n แทน จำนวนแถวหรือคอลัมน์ที่น้อยกว่า

2.2.2 กรณีตัวแปรอิสระมีระดับการวัดแบบกลุ่มหรือลำดับ (nominal or ordinal) ตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป และตัวแปรตามมีระดับการวัดแบบช่วงหรืออัตราส่วน (interval or ratio) ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of variance : One-way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของ Fisher's Least Significance Difference : LSD.) ได้แก่ ตัวแปรอิสระ คือ ทักษะคติของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ ผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชาในด้าน ผลการปฏิบัติงานและความพอใจในงาน ของพนักงาน

สูตรคำนวณ มีดังนี้ (Zikmund. 2000 : 492)

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

เมื่อ F แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution

MS_b แทน ค่าแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
(Mean Square Between Groups)

MS_w แทน ความแปรปรวนภายในกลุ่ม
(Mean Square Within Groups)

$$MS_b = SS_b / (k - 1)$$

$$MS_w = SS_w / (n - k)$$

SS_b แทน ผลรวมของกำลังสองระหว่างกลุ่ม (Between Group Sum of Squares)

SS_w แทน ผลรวมของกำลังสองภายในกลุ่ม (Between Group Sum of Squares)

k แทน จำนวนกลุ่ม

n แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

(k - 1) แทน Degrees of Freedom สำหรับการแปรผันระหว่างกลุ่ม (df_b)

(n - k) แทน Degrees of Freedom สำหรับการแปรผันภายในกลุ่ม (df_w)

เมื่อคำนวณค่าต่าง ๆ แล้ว นำค่าที่คำนวณได้นี้บรรจุลงในตารางสรุป เพื่อรายงานผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ตามรูปแบบดังนี้

ตาราง 4 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

แหล่งของ การแปรผัน	ผลรวมกำลังสอง SS	Df	ค่าประมาณของ ความแปรปรวน MS	F
ระหว่างกลุ่ม	SS_b	k-1	MS_b	$\frac{MS_b}{MS_w}$
ภายในกลุ่ม	SS_w	n-k	MS_w	MS_w
ทั้งหมด	SS_T	n-1		

กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้สูตรตามวิธี Least Significant Difference (LSD.) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประชากร (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544 : 333)

$$LSD = t_{1-(\frac{\alpha}{2})} \sqrt{MSE \left(\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)}$$

โดยที่ $n = \sum_{i=1}^k n_i$

เมื่อ	LSD	แทน ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับประชากรกลุ่มที่ i และ j
	MSE	แทน ค่า Mean Square Error จากตารางวิเคราะห์ความแปรปรวน
	k	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดสอบ
	n	แทน จำนวนข้อมูลตัวอย่างทั้งหมด
	α	แทน ค่าความเชื่อมั่น

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
χ^2	แทน	ค่าสถิติ Chi-square
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
df	แทน	ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)
MS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean Square)
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็นสำหรับบ่งบอกระดับนัยสำคัญ ของการทดสอบสมมติฐาน
LSD	แทน	วิธีผลต่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Different)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 นำเสนอข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่ง และ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชา

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 นำเสนอข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่ง และ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยแจกแจงจำนวน และค่าร้อยละ ดังนี้

ตาราง 5 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ ของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
เพศของพนักงาน		
ชาย	98	39.52
หญิง	150	60.48
รวม	248	100
อายุของพนักงาน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	44	17.74
31-35 ปี	65	26.21
36-40 ปี	74	29.84
41-45 ปี	42	16.94
มากกว่า 45 ปี ขึ้นไป	23	9.27
รวม	248	100
ระดับการศึกษาของพนักงาน		
ม.6 / ปวช	27	10.89
อนุปริญญา / ปวส	30	12.10
ปริญญาตรี	170	68.55
ปริญญาโท	21	8.47
รวม	248	100

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
รายได้ของพนักงาน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	27	10.89
10,001-15,000 บาท	83	33.47
15,001-20,000 บาท	70	28.23
20,001-25,000 บาท	40	16.13
สูงกว่า 25,000 บาทขึ้นไป	28	11.29
รวม	248	100
ระดับตำแหน่งของพนักงาน		
พนักงานต่ำกว่าระดับ 4	25	10.08
พนักงานระดับ 4	27	10.89
พนักงานระดับ 5	138	55.65
พนักงานระดับ 6	58	23.39
รวม	248	100
ระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงาน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 6 ปี	37	14.92
7-10 ปี	61	24.60
11-14 ปี	80	32.26
มากกว่า 14 ปี ขึ้นไป	70	28.23
รวม	248	100

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้จำนวน 248 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

เพศ พนักงานที่เป็นเพศชาย มีจำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 39.52 และ พนักงานที่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 60.48 ส่วนใหญ่พนักงานเป็นเพศหญิง

อายุ พนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 17.74 พนักงานที่มีอายุระหว่าง 31-35 ปี มีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 26.21 พนักงานที่มีอายุระหว่าง 36-40 ปี มีจำนวน 74 คน คิดเป็น

ร้อยละ 29.84 พนักงานที่มีอายุระหว่าง 41-45 ปี มีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 16.94 และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 9.27 ส่วนใหญ่พนักงานมีอายุระหว่าง 36-40 ปี

ระดับการศึกษา พนักงานที่มีการศึกษาระดับ ม.6 / ปวช มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 10.89 พนักงานที่มีการศึกษาระดับ อนุปริญญา / ปวส มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 12.10 พนักงานที่มีการศึกษาระดับ ปริญญาตรี มีจำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 68.55 และพนักงานที่มีการศึกษาระดับ ปริญญาโท มีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 8.47 ส่วนใหญ่พนักงานมีการศึกษาระดับ ปริญญาตรี

รายได้ พนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 10.89 พนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 10,001-15,000 บาท มีจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 33.47 พนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 15,001-20,000 บาท มีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 28.23 พนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 20,001-25,000 บาท มีจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 16.13 และพนักงานที่มีรายได้สูงกว่า 25,000 บาทขึ้นไป มีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 11.29 ส่วนใหญ่พนักงานมีรายได้ระหว่าง 10,001-15,000 บาท

ระดับตำแหน่ง พนักงานที่เป็นพนักงานต่ำกว่าระดับ 4 มีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.08 พนักงานที่เป็นพนักงานระดับ 4 มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 10.89 พนักงานที่เป็นพนักงานระดับ 5 มีจำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 55.65 และพนักงานที่เป็นพนักงานระดับ 6 มีจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 23.39 ส่วนใหญ่พนักงานเป็นพนักงานระดับ 5

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 6 ปี มีจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 14.92 พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 7-10 ปี มีจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 24.60 พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 11-14 ปี มีจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 32.26 และ พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน มากกว่า 14 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 28.23 ส่วนใหญ่พนักงานมีระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระหว่าง 11-14 ปี

ตอนที่ 2 นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขต นครหลวง 5

ตาราง 6 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ ของทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

ทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร	จำนวน	ร้อยละ
1.ในการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหา		
ส่วนใหญ่ผู้จัดการจะเป็นฝ่ายเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา	88	35.48
บางครั้งผู้จัดการก็รับฟังความคิดเห็น แต่มักจะพูดชักจูงให้ท่านปฏิบัติตาม	160	64.52
รวม	248	100
2.การบริหารงานของผู้จัดการ		
ให้ความไว้วางใจบ้างแต่ไม่ทุกกรณี	208	83.87
ให้ความไว้วางใจแก่ท่านมาก	40	16.13
รวม	248	100
3.ท่านคิดว่าการบริหารของผู้จัดการทำให้		
เหมือนถูกควบคุมอยู่ตลอดเวลา	112	45.16
รู้สึกมีอิสระในการทำงาน	136	54.84
รวม	248	100
4.ในการปฏิบัติงานผู้จัดการของท่าน		
คำนึงถึงผลผลิตขององค์กรเพียงอย่างเดียว	88	35.48
คำนึงถึงบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	160	64.52
รวม	248	100
5.เมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานผู้จัดการของท่าน		
มักจะพูดจนท่านต้องเป็นผู้รับผิดชอบ	36	14.52
มักจะสั่งให้ท่านแก้ไขข้อผิดพลาดนั้น	212	85.48
รวม	248	100
6.ผู้จัดการมีการกระจายงาน		
มีการกระจายงานตามระดับลดหลั่นกันลงมา	197	79.44
งานที่ได้รับมอบหมายทำให้ท่านรู้สึกว่าท่านได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่	51	20.56
รวม	248	100

ตาราง 6 (ต่อ)

ทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร	จำนวน	ร้อยละ
7.การปรึกษากับผู้จัดการธนาคาร		
ผู้จัดการไม่เปิดโอกาสแก่ท่าน	46	18.55
ท่านสามารถปรึกษาหารือได้ตลอดเวลา	202	81.45
รวม	248	100
8.การนำเสนอผลงานหรือปรึกษาเรื่องงานกับผู้จัดการ		
ผู้จัดการเพียงแต่รับฟังเท่านั้น	52	20.97
ผู้จัดการรับฟังและให้คำแนะนำ	196	79.03
รวม	248	100
9.การติดต่อสื่อสารกับผู้จัดการของท่าน		
ผู้จัดการค่อนข้างเข้มงวดเรื่องการเข้าพบ	17	6.85
ผู้จัดการของท่านให้เข้าพบแต่ให้ใช้เวลาไม่นานนัก	231	93.15
รวม	248	100
10.การสื่อสารระหว่างผู้จัดการกับท่าน		
ค่อนข้างเป็นทางการ	74	29.84
ผู้จัดการให้ความเป็นกันเองกับท่าน	174	70.16
รวม	248	100
11.ธนาคารในสาขาของท่าน		
ผู้จัดการจะทำงานโดยไม่มีการปรึกษาหารือกับใคร	78	31.45
ผู้จัดการให้ท่านมีส่วนร่วมในการทำงาน	170	68.55
รวม	248	100
12.เมื่อผู้จัดการขอความร่วมมือจากทุกคนในสาขา		
บางครั้งรู้สึกว่าการใช้อำนาจบังคับ	95	38.31
ทำให้ท่านรู้สึกว่ายากมีส่วนร่วมด้วย	153	61.69
รวม	248	100

ตาราง 6 (ต่อ)

ทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร	จำนวน	ร้อยละ
13.เมื่อเกิดปัญหาไม่คาดคิด		
ผู้จัดการมักจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรทำอย่างไร	99	39.92
ผู้จัดการของท่านให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้อง	149	60.08
รวม	248	100
14.ลักษณะการตัดสินใจเรื่องสำคัญ		
เป็นเชิงปรึกษาระหว่างผู้จัดการกับผู้ปฏิบัติ	189	76.21
ผู้จัดการเปิดโอกาสให้ท่านเข้าร่วมการตัดสินใจตั้งแต่ต้น	59	23.79
รวม	248	100
15.ผู้จัดการธนาคารในสาขาของท่าน		
เชื่อมั่นความคิดของตนเองอย่างถึงที่สุดและกำหนดหลักการทั้งหมดเอง	82	33.06
รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นบ้าง	166	66.94
รวม	248	100
16.จุดมุ่งหมายการทำงานธนาคารในสาขาที่ผู้จัดการตั้งไว้		
ถ้าไม่พอใจท่านสามารถเข้าปรึกษาในรายละเอียดได้	120	48.39
ผู้จัดการเปิดโอกาสให้ท่านได้มีส่วนร่วมในการตั้งจุดมุ่งหมาย	128	51.61
รวม	248	100
17.การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้จัดการ		
ผู้จัดการติดตามงานถี่เกินไป	55	22.18
ผู้จัดการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติทำงานอย่างเต็มที่ก่อนจึงสอบถามความก้าวหน้า	193	77.82
รวม	248	100
18.เมื่อรู้สึกว่าถูกควบคุมจากผู้จัดการ		
ท่านรู้สึกอึดอัดอยู่บ้าง แต่ก็ยังเต็มใจที่จะทำงาน	119	47.98
ท่านรู้สึกอึดอัดอยู่บ้าง แต่ผู้จัดการก็พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของท่าน	129	52.02
รวม	248	100

ตาราง 6 (ต่อ)

ทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร	จำนวน	ร้อยละ
19.ในการควบคุมการทำงาน		
ผู้จัดการจะควบคุมเองทั้งหมด	56	22.58
ผู้จัดการจะเข้มงวดเฉพาะเรื่องสำคัญๆ	192	77.42
รวม	248	100
20.เมื่อมีปัญหาในการทำงาน		
ผู้จัดการจะเป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องในขั้นสุดท้าย	117	47.18
ให้อำนาจแก่ผู้ที่ได้รับผิดชอบดูแลการควบคุมปัญหานั้นๆดำเนินการเอง	131	52.82
รวม	248	100

จากตาราง 6 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า

ในประเด็นในการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหา นั้น พบว่าพนักงานเห็นด้วยว่าส่วนใหญ่ผู้จัดการจะเป็นฝ่ายเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาจำนวน 88 คิดเป็นร้อยละ 35.48 นอกจากนั้นพนักงานเห็นด้วยว่าบางครั้งผู้จัดการก็รับฟังความคิดเห็นแต่ก็จะพูดชักจูงให้ท่านปฏิบัติตามจำนวน 160 คิดเป็นร้อยละ 64.52 โดยส่วนใหญ่พนักงานเห็นว่าบางครั้งผู้จัดการก็รับฟังความคิดเห็นแต่ก็จะพูดชักจูงให้ท่านปฏิบัติตาม

ในประเด็นการบริหารงานของผู้จัดการนั้น พบว่าพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการจะให้ความไว้วางใจบ้างแต่ไม่ทุกกรณีจำนวน 208 คิดเป็นร้อยละ 83.87 นอกจากนั้นพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการจะให้ความไว้วางใจแก่ท่านมากจำนวน 40 คิดเป็นร้อยละ 16.13 โดยส่วนใหญ่พนักงานเห็นว่าผู้จัดการจะให้ความไว้วางใจบ้างแต่ไม่ทุกกรณี

ในประเด็นท่านคิดว่าการบริหารของผู้จัดการทำให้นั้น พบว่าพนักงานเห็นด้วยว่าเหมือนถูกควบคุมอยู่ตลอดเวลาจำนวน 112 คิดเป็นร้อยละ 45.16 นอกจากนั้นพนักงานเห็นด้วยว่ารู้สึกมีอิสระในการทำงานจำนวน 136 คิดเป็นร้อยละ 54.84 โดยส่วนใหญ่พนักงานรู้สึกมีอิสระในการทำงาน

ในประเด็นในการปฏิบัติงานผู้จัดการของท่านนั้น พบว่าพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการจะคำนึงถึงผลผลิตขององค์กรเพียงอย่างเดียวจำนวน 88 คิดเป็นร้อยละ 35.48 นอกจากนั้นพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการจะคำนึงถึงบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จเป้าหมายจำนวน 160 คิดเป็นร้อยละ 64.52 โดยส่วนใหญ่พนักงานเห็นว่าผู้จัดการจะคำนึงถึงบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ในประเด็นเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานผู้จัดการของท่านนั้น พบว่าพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการมักจะพูดจนท่านต้องเป็นผู้รับผิดชอบจำนวน 36 คิดเป็นร้อยละ 14.52 นอกจากนั้นพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการมักจะสั่งให้ท่านแก้ไขข้อผิดพลาดนั้นจำนวน 212 คิดเป็นร้อยละ 85.48 โดยส่วนใหญ่พนักงานเห็นว่าผู้จัดการมักจะสั่งให้ท่านแก้ไขข้อผิดพลาดนั้น

ในประเด็นผู้จัดการมีการกระจายงานนั้น พบว่าพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการมีการกระจายงานตามระดับลดหลั่นกันลงมาจำนวน 197 คิดเป็นร้อยละ 79.44 นอกจากนั้นพนักงานเห็นด้วยว่างานที่ได้รับมอบหมายทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่จำนวน 51 คิดเป็นร้อยละ 20.56 โดยส่วนใหญ่พนักงานเห็นว่าผู้จัดการมีการกระจายงานตามระดับลดหลั่นกันลงมา

ในประเด็นการปรึกษากับผู้จัดการหนาคานั้น พบว่าพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการไม่เปิดโอกาสแก่ท่านจำนวน 46 คิดเป็นร้อยละ 18.55 นอกจากนั้นพนักงานเห็นด้วยว่าท่านสามารถปรึกษาหารือได้ตลอดเวลาจำนวน 202 คิดเป็นร้อยละ 81.45 โดยส่วนใหญ่พนักงานเห็นว่าผู้จัดการสามารถปรึกษาหารือได้ตลอดเวลา

ในประเด็นการนำเสนอผลงานหรือปรึกษาเรื่องงานกับผู้จัดการนั้น พบว่าพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการเพียงแต่รับฟังเท่านั้นจำนวน 52 คิดเป็นร้อยละ 20.97 นอกจากนั้นพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการรับฟังและให้คำแนะนำจำนวน 196 คิดเป็นร้อยละ 79.03 โดยส่วนใหญ่พนักงานเห็นว่าผู้จัดการรับฟังและให้คำแนะนำ

ในประเด็นการติดต่อสื่อสารกับผู้จัดการของท่านนั้น พบว่าพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการค่อนข้างเข้มงวดเรื่องการเข้าพบจำนวน 17 คิดเป็นร้อยละ 6.85 นอกจากนั้นพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการของท่านให้เข้าพบแต่ให้ใช้เวลาไม่นานนักจำนวน 231 คิดเป็นร้อยละ 93.15 โดยส่วนใหญ่พนักงานเห็นว่าผู้จัดการให้เข้าพบแต่ให้ใช้เวลาไม่นานนัก

ในประเด็นการสื่อสารระหว่างผู้จัดการกับท่านนั้น พบว่าพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการค่อนข้างพูดคุยเป็นทางการจำนวน 74 คิดเป็นร้อยละ 29.84 นอกจากนั้นพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการให้ความเป็นกันเองจำนวน 174 คิดเป็นร้อยละ 70.16 โดยส่วนใหญ่พนักงานเห็นว่าผู้จัดการให้ความเป็นกันเอง

ในประเด็นธนาคารในสาขาของท่านนั้น พบว่าพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการจะทำงานโดยไม่มีการปรึกษาหารือกับใครจำนวน 78 คิดเป็นร้อยละ 31.45 นอกจากนั้นพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการให้มีส่วนร่วมในการทำงานจำนวน 170 คิดเป็นร้อยละ 68.55 โดยส่วนใหญ่พนักงานเห็นว่าผู้จัดการให้มีส่วนร่วมในการทำงาน

ในประเด็นเมื่อผู้จัดการขอความร่วมมือจากทุกคนในสาขานั้น พบว่าพนักงานเห็นด้วยว่าบางครั้งรู้สึกว่าคุณจัดการใช้อำนาจบังคับจำนวน 95 คิดเป็นร้อยละ 38.31 นอกจากนั้นพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการทำให้รู้สึกว่าคุณอยากมีส่วนร่วมด้วยจำนวน 153 คิดเป็นร้อยละ 61.69 โดยส่วนใหญ่พนักงานรู้สึกว่าคุณอยากมีส่วนร่วมด้วย

ในประเด็นเมื่อเกิดปัญหาไม่คาดคิดพบว่านั้น พนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการมักจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรทำอย่างไรจำนวน 99 คิดเป็นร้อยละ 39.92 นอกจากนั้นพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องจำนวน 149 คิดเป็นร้อยละ 60.08 โดยส่วนใหญ่พนักงานเห็นว่าผู้จัดการของท่านให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้อง

ในประเด็นลักษณะการตัดสินใจเรื่องสำคัญนั้น พบว่าพนักงานเห็นด้วยว่าเป็นเชิงปรึกษาระหว่างผู้จัดการกับผู้ปฏิบัติจำนวน 189 คิดเป็นร้อยละ 76.21 นอกจากนั้นพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการเปิดโอกาสให้ท่านเข้าร่วมการตัดสินใจตั้งแต่ต้นจำนวน 59 คิดเป็นร้อยละ 23.79 โดยส่วนใหญ่พนักงานเห็นว่าเป็นเชิงปรึกษาระหว่างผู้จัดการกับผู้ปฏิบัติ

ในประเด็นผู้จัดการธนาคารในสาขาของท่านนั้น พบว่าพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการเชื่อมั่นความคิดของตนเองอย่างถึงที่สุดและกำหนดหลักการทั้งหมดเองจำนวน 82 คิดเป็นร้อยละ 33.06 นอกจากนั้นพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นบ้างจำนวน 166 คิดเป็นร้อยละ 66.94 โดยส่วนใหญ่พนักงานเห็นว่าผู้จัดการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นบ้าง

ในประเด็นจุดมุ่งหมายการทำงานธนาคารในสาขาที่ผู้จัดการตั้งไว้นั้น พบว่าพนักงานเห็นด้วยว่าถ้าไม่พอใจผู้จัดการสามารถเข้าปรึกษาในรายละเอียดได้จำนวน 120 คิดเป็นร้อยละ 48.39 นอกจากนั้นพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการเปิดโอกาสให้ได้มีส่วนร่วมในการตั้งจุดมุ่งหมายจำนวน 128 คิดเป็นร้อยละ 51.61 โดยส่วนใหญ่พนักงานเห็นว่าผู้จัดการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตั้งจุดมุ่งหมาย

ในประเด็นการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้จัดการนั้น พบว่าพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการติดตามงานถี่เกินไปจำนวน 55 คิดเป็นร้อยละ 22.18 นอกจากนั้นพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติทำงานอย่างเต็มที่ก่อนจึงสอบถามความก้าวหน้าจำนวน 193 คิดเป็นร้อยละ 77.82 โดยส่วนใหญ่พนักงานเห็นว่าผู้จัดการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติทำงานอย่างเต็มที่ก่อนจึงสอบถามความก้าวหน้า

ในประเด็นเมื่อรู้สึกว่าคุณควบคุมจากผู้จัดการนั้น พบว่าพนักงานรู้สึกอึดอัดอยู่บ้างแต่ก็ยังเต็มใจที่จะทำงานจำนวน 119 คิดเป็นร้อยละ 47.98 นอกจากนั้นพนักงานรู้สึกอึดอัดอยู่บ้างแต่ผู้จัดการก็พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของท่านจำนวน 129 คิดเป็นร้อยละ 52.02 โดยส่วนใหญ่พนักงานรู้สึกอึดอัดอยู่บ้างแต่ผู้จัดการก็พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของท่าน

ในประเด็นในการควบคุมการทำงานนั้น พบว่าพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการจะควบคุมเองทั้งหมดจำนวน 56 คิดเป็นร้อยละ 22.58 นอกจากนั้นพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการจะเข้มงวดเฉพาะเรื่องสำคัญๆ จำนวน 192 คิดเป็นร้อยละ 77.42 โดยส่วนใหญ่พนักงานเห็นว่าผู้จัดการจะเข้มงวดเฉพาะเรื่องสำคัญๆ

ในประเด็นเมื่อมีปัญหาในการทำงานนั้น พบว่าพนักงานเห็นด้วยว่าผู้จัดการจะเป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องในขั้นสุดท้ายจำนวน 117 คิดเป็นร้อยละ 47.18 นอกจากนั้นพนักงานเห็นด้วยว่าให้อำนาจแก่ผู้ที่ได้รับผิดชอบดูแลการควบคุมปัญหานั้นๆ ดำเนินการเองจำนวน 131 คิดเป็นร้อยละ 52.82 โดยส่วนใหญ่พนักงานเห็นว่าผู้จัดการจะให้อำนาจแก่ผู้ที่ได้รับผิดชอบดูแลการควบคุมปัญหานั้นๆ ดำเนินการเอง

ตาราง 7 แสดงความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ

รูปแบบภาวะผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ	42	16.94
ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์	72	29.03
ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ	74	29.84
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	60	24.19
รวม	248	100

จากตาราง 7 พบว่า พนักงานธนาคารกรุงไทยเห็นว่า ผู้จัดการที่ทำงานร่วมด้วยเป็นภาวะผู้นำแบบเผด็จการ จำนวน 42 คิดเป็นร้อยละ 16.94 ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ จำนวน 72 คิดเป็นร้อยละ 29.03 ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ จำนวน 74 คิดเป็นร้อยละ 29.84 และ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม จำนวน 60 คิดเป็นร้อยละ 24.19 ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่พนักงานเห็นว่าผู้จัดการที่ทำงานร่วมด้วย เป็นภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน

ตาราง 8 แสดงความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชา

ผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชา	ความคิดเห็น					$\bar{x}$	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)			
ผลการปฏิบัติงาน								
1.เมื่อท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ผู้จัดการ มักจะยกย่องชมเชยท่าน	3 (1.2)	11 (4.4)	74 (29.8)	147 (59.3)	13 (5.2)	3.63	0.71	ไม่แน่ใจ
2.เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ผู้จัดการของท่านจะให้คำแนะนำมากกว่าการลงโทษ*	4 (1.6)	38 (15.3)	61 (24.6)	114 (46.0)	31 (12.5)	3.52	0.95	ไม่แน่ใจ
3.การปฏิบัติงานของท่านมีคุณภาพ		1 (0.4)	35 (14.1)	194 (78.2)	18 (7.3)	3.92	0.47	เห็นด้วย
4.ท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันจะทำให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้า		12 (4.8)	101 (40.7)	118 (47.6)	17 (6.9)	3.56	0.69	ไม่แน่ใจ
5.งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีผู้เห็นความสำคัญ*	3 (1.2)	47 (19.0)	80 (32.3)	100 (40.3)	18 (7.3)	3.33	0.91	ไม่แน่ใจ
ผลรวมด้านผลการปฏิบัติงาน						3.62		ไม่แน่ใจ

*เป็นคำถามเชิงลบ ได้ทำการกลับสเกล และคำถามแล้ว

ตาราง 8 (ต่อ)

ผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชา	ความคิดเห็น					$\bar{x}$	SD	แปลผล
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)			
ความพอใจในงาน								
1.ท่านมีความพอใจในตำแหน่งหน้าที่ ที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน	4 (1.6)	25 (10.1)	29 (11.7)	159 (64.1)	31 (12.5)	3.76	0.86	เห็นด้วย
2.ท่านมีความสุขกับงานที่ได้ทำงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน		8 (3.2)	48 (19.4)	164 (66.1)	28 (11.3)	3.85	0.65	เห็นด้วย
3.ท่านคิดว่าผู้จัดการเต็มใจที่จะสนับสนุนพนักงานในการเลื่อนตำแหน่งเมื่อมีโอกาสเหมาะสม	5 (2.0)	11 (4.4)	66 (26.6)	124 (50.0)	42 (16.9)	3.75	0.86	เห็นด้วย
4.งานที่ท่านทำอยู่ ไม่ซ้ำซาก ไม่จำเจ และไม่น่าเบื่อ*	13 (5.2)	62 (25.0)	59 (23.8)	101 (40.7)	13 (5.2)	3.16	1.03	ไม่แน่ใจ
5.ท่านได้รับโอกาสจากผู้จัดการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้		23 (9.3)	63 (25.4)	130 (52.4)	32 (12.9)	3.69	0.81	เห็นด้วย
ผลรวมด้านความพอใจในงาน						3.64		ไม่แน่ใจ
ผลรวมของผลลัพธ์ผู้ได้บังคับบัญชา						3.60		ไม่แน่ใจ

*เป็นคำถามเชิงลบ ได้ทำการกลับสเกล และคำถามแล้ว

จากตาราง 8 แสดงถึงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชา ในด้านความพอใจในงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยเฉลี่ยแล้วผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 รองลงมาคือ ด้านผลการปฏิบัติงาน พบว่าโดยเฉลี่ยแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และด้านผลลัพธ์ผู้ได้บังคับบัญชา พบว่าโดยเฉลี่ยแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ตามลำดับ ซึ่งสามารถพิจารณาประเด็นในแต่ละด้านได้ดังนี้

ผลการปฏิบัติงาน

ในประเด็นเมื่อท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ผู้จัดการมักจะยกย่องชมเชยท่าน พบว่าโดยเฉลี่ยแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

ในประเด็นเมื่อท่านทำงานผิดพลาด ผู้จัดการของท่านจะให้คำแนะนำ มากกว่าลงโทษ พบว่าโดยเฉลี่ยแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52

ในประเด็นการปฏิบัติงานของท่านมีคุณภาพ พบว่าโดยเฉลี่ยแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

ในประเด็นท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันจะทำให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้า พบว่าโดยเฉลี่ยแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56

ในประเด็นงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีผู้เห็นความสำคัญ พบว่าโดยเฉลี่ยแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33

ความพอใจในงาน

ในประเด็นท่านมีความพอใจในตำแหน่งหน้าที่ ที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน พบว่าโดยเฉลี่ยแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

ในประเด็นท่านมีความสุขกับงานที่ได้ทำงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน พบว่าโดยเฉลี่ยแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85

ในประเด็นท่านคิดว่าผู้จัดการเต็มใจที่จะสนับสนุนพนักงานในการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อมีโอกาสเหมาะสม พบว่าโดยเฉลี่ยแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75

ในประเด็นงานที่ท่านทำไม่ซ้ำซาก ไม่จำเจ และไม่น่าเบื่อ พบว่าโดยเฉลี่ยแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16

ในประเด็นท่านได้รับโอกาสจากผู้จัดการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ พบว่าโดยเฉลี่ยแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

4.1 เพศของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : เพศของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

H_1 : เพศของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบ Chi-square แบบไขว้ (crosstab) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 9

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

เพศ	รูปแบบภาวะผู้นำ (จำนวน)				รวม
	ภาวะผู้นำแบบ เผด็จการ	ภาวะผู้นำแบบ เผด็จการอย่างมี ศิลป์	ภาวะผู้นำแบบ ปรึกษาหารือ	ภาวะผู้นำแบบมี ส่วนร่วม	
ชาย	17	26	27	28	98
หญิง	25	46	47	32	150
รวม	42	72	74	60	248

$$\chi^2 = 1.933$$

$$df = 3$$

$$p = .586$$

จากตาราง 9 ปรากฏว่าค่า χ^2 ที่คำนวณได้เท่ากับ 1.933 ค่านี้สำคัญทางสถิติเท่ากับ .586 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าสำคัญที่กำหนดไว้ที่ 0.05 นั่นคือไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่าเพศของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 นั่นคือ เพศของพนักงานที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารไม่แตกต่างกัน

4.2 อายุของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : อายุของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

H_1 : อายุของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบ Chi-square แบบไขว้ (crosstab) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 10

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

อายุ	รูปแบบภาวะผู้นำ (จำนวน)				รวม
	ภาวะผู้นำแบบ เผด็จการ	ภาวะผู้นำแบบ เผด็จการอย่างมี ศิลป์	ภาวะผู้นำแบบ ปรึกษาหารือ	ภาวะผู้นำแบบมี ส่วนร่วม	
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี					
31-35 ปี	10	16	10	8	44
36-40 ปี	12	18	23	12	65
41-45 ปี	7	21	24	22	74
มากกว่า 45 ปี ขึ้นไป	7	12	10	13	42
รวม	6	5	7	5	23
รวม	42	72	74	60	248

$$\chi^2 = 11.257$$

$$df = 12$$

$$p = .507$$

จากตาราง 10 ปรากฏว่าค่า χ^2 ที่คำนวณได้เท่ากับ 11.257 ค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .507 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดไว้ที่ 0.05 นั่นคือไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า อายุของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 นั่นคือ อายุของพนักงานที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารไม่แตกต่างกัน

4.3 ระดับการศึกษาของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ระดับการศึกษาของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

H_1 : ระดับการศึกษาของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบ Chi-square แบบไขว้ (crosstab) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 11

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษา กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

ระดับการศึกษา	รูปแบบภาวะผู้นำ (จำนวน)				รวม
	ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ	ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์	ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	
ม.6 / ปวช	11	5	6	5	27
อนุปริญญา / ปวส	6	7	7	10	30
ปริญญาตรี	19	55	56	40	170
ปริญญาโท	6	5	5	5	21
รวม	42	72	74	60	248

$$\chi^2 = 19.598$$

$$df = 9$$

$$p = .04$$

$$\text{Cramer's } V = .162$$

จากตาราง 11 ปรากฏว่าค่า χ^2 ที่คำนวณได้เท่ากับ 19.598 ค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .04 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดไว้ที่ 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) แสดงว่า ระดับการศึกษาของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 โดยมีค่า Cramer's V เท่ากับ .162 ซึ่งหมายความว่าระดับการศึกษาของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำร้อยละ 16.2 นั่นคือ ระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน

4.4 รายได้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร
สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : รายได้ของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

H_1 : รายได้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบ Chi-square แบบไขว้ (crosstab) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 12

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

รายได้	รูปแบบภาวะผู้นำ (จำนวน)				รวม
	ภาวะผู้นำแบบ เผด็จการ	ภาวะผู้นำแบบ เผด็จการอย่างมี ศิลป์	ภาวะผู้นำแบบ ปรึกษาหารือ	ภาวะผู้นำแบบมี ส่วนร่วม	
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	11	5	6	5	27
10,001-15,000 บาท	7	30	31	15	83
15,001-20,000 บาท	12	17	23	18	70
20,001-25,000 บาท	5	15	5	15	40
สูงกว่า 25,000 บาท ขึ้นไป	7	5	9	7	28
รวม	42	72	74	60	248

$$\chi^2 = 30.363$$

$$df = 12$$

$$p = .002$$

$$\text{Cramer's } V = .202$$

จากตาราง 12 ปรากฏว่าค่า χ^2 ที่คำนวณได้เท่ากับ 30.363 ค่านี้สำคัญทางสถิติเท่ากับ .002 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่าสำคัญที่กำหนดไว้ที่ 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) แสดงว่า รายได้ของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 โดยมีค่า Cramer's V เท่ากับ .202 ซึ่งหมายความว่าระดับการศึกษาของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำร้อยละ 20.2 นั่นคือ รายได้ของพนักงานที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน

4.5 ระดับตำแหน่งของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ระดับตำแหน่งของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

H_1 : ระดับตำแหน่งของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบ Chi-square แบบไขว้ (crosstab) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 13

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับตำแหน่งกับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

ระดับตำแหน่ง	รูปแบบภาวะผู้นำ (จำนวน)				รวม
	ภาวะผู้นำแบบ เผด็จการ	ภาวะผู้นำแบบ เผด็จการอย่างมี ศิลป์	ภาวะผู้นำแบบ ปรึกษาหารือ	ภาวะผู้นำแบบมี ส่วนร่วม	
พนักงานต่ำกว่าระดับ 4	6	9	5	5	25
พนักงานระดับ 4	8	7	5	7	27
พนักงานระดับ 5	21	37	47	33	138
พนักงานระดับ 6	7	19	17	15	58
รวม	42	72	74	60	248

$$\chi^2 = 8.463$$

$$df = 9$$

$$p = .488$$

จากตาราง 13 ปรากฏว่าค่า χ^2 ที่คำนวณได้เท่ากับ 8.463 ค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .488 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดไว้ที่ 0.05 นั่นคือไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ระดับตำแหน่งของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 นั่นคือ ระดับตำแหน่งของพนักงานที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารไม่แตกต่างกัน

4.6 ระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

H_1 : ระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบ Chi-square แบบไขว้ (crosstab) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 14

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงานกับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	รูปแบบภาวะผู้นำ (จำนวน)				รวม
	ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ	ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์	ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	
น้อยกว่า 7 ปี	5	15	10	7	37
7-10 ปี	13	13	25	10	61
11-14 ปี	15	21	18	26	80
มากกว่า 14 ปี ขึ้นไป	9	23	21	17	70
รวม	42	72	74	60	248

$$\chi^2 = 13.618$$

$$df = 9$$

$$p = .137$$

จากตาราง 14 ปรากฏว่าค่า χ^2 ที่คำนวณได้เท่ากับ 13.618 ค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .137 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดไว้ที่ 0.05 นั่นคือ ไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 นั่นคือ ระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารไม่แตกต่างกัน

4.7 ทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีผลต่อผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

4.7 ทศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีผลต่อผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกัน
สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ทศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีผลต่อผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

H_1 : ทศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีผลต่อผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

ตาราง 15 แสดงทศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีผลต่อผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชา

ผลลัพธ์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	6.29	2.10	8.86*	0.000
	ภายในกลุ่ม	244	57.76	0.24		
	รวม	247				
ความพอใจในงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	6.00	2.00	7.46*	0.000
	ภายในกลุ่ม	244	65.42	0.27		
	รวม	247				
ผลลัพธ์ผู้ได้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	3	7.15	2.38	9.94*	0.000
	ภายในกลุ่ม	244	58.45	0.24		
	รวม	247				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 15 สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ผลการปฏิบัติงาน พบว่าค่า p มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 ที่มีทศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ความพอใจในงาน พบว่าค่า p มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 ที่มีทศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพอใจในงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลลัพธ์ผู้ได้บังคับบัญชา พบว่าค่า p มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่าพนักงานธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 ที่มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เพื่อให้ทราบถึงคู่ที่แตกต่าง จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD (Least Significant Difference) ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ตาราง 16 การเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะผู้นำในด้านผลรวมด้านผลการปฏิบัติงาน

รูปแบบภาวะผู้นำ		ภาวะผู้นำ แบบเผด็จ การ	ภาวะผู้นำ แบบเผด็จ การอย่างมี ศิลป์	ภาวะผู้นำ แบบปรึกษา หารือ	ภาวะผู้นำ แบบมีส่วน ร่วม
	$\bar{x}$	2.07	2.42	2.51	2.52
ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ	2.07	-	0.35** (0.000)	0.44** (0.000)	0.45** (0.000)
ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์	2.42		-	0.10 (0.230)	0.10 (0.241)
ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ	2.51			-	0.00
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	2.52				(0.970)
					-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 16 ในการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ กับ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ ในด้านผลรวมด้านผลการปฏิบัติงาน จากการวิเคราะห์ พบว่า มีค่า p เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 หมายความว่าพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ กับ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ มีผลรวมด้านผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.35

ผลการวิเคราะห์ตาราง 16 ในการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ กับ ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ ในด้านผลรวมด้านผลการปฏิบัติงาน จากการวิเคราะห์ พบว่า มีค่า p เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 หมายความว่าพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้

ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ กับ ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ มีผลรวมด้านผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.44

ผลการวิเคราะห์ตาราง 16 ในการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ กับ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในด้านผลรวมด้านผลการปฏิบัติงาน จากการวิเคราะห์ พบว่า มีค่า p เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 หมายความว่าพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ กับ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีผลรวมด้านผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.45

ตาราง 17 การเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะผู้นำ ในด้านผลรวมด้านความพอใจในงาน

รูปแบบภาวะผู้นำ		ภาวะผู้นำ แบบเผด็จ การ	ภาวะผู้นำ แบบเผด็จ การอย่างมี ศิลปะ	ภาวะผู้นำ แบบปรึกษา หารือ	ภาวะผู้นำ แบบมีส่วน ร่วม
	$\bar{x}$	2.21	2.33	2.57	2.62
ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ	2.21	-	0.12 (0.238)	0.35** (0.000)	0.40** (0.000)
ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ	2.33		-	0.23** (0.007)	0.28** (0.002)
ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ	2.57			-	0.05 (0.586)
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	2.62				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 17 ในการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ กับ ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ ในด้านผลรวมด้านความพอใจในงาน จากการวิเคราะห์พบว่า มีค่า p เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่าพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ กับ ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ มีผลรวมด้านความพอใจในงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.35

ผลการวิเคราะห์ตาราง 17 ในการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ กับ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในด้านผลรวมด้านความพอใจในงาน จากการวิเคราะห์ พบ

ว่า มีค่า p เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่าพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ กับ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีผลรวมด้านความพอใจในงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.40

ผลการวิเคราะห์ตาราง 17 ในการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ กับ ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ ในด้านผลรวมด้านความพอใจในงาน จากการวิเคราะห์ พบว่า มีค่า p เท่ากับ 0.007 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่าพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ กับ ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ มีผลรวมด้านความพอใจในงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.23

ผลการวิเคราะห์ตาราง 17 ในการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ กับ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในด้านผลรวมด้านความพอใจในงาน จากการวิเคราะห์ พบว่า มีค่า p เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่าพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ กับ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีผลรวมด้านความพอใจในงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.28

ตาราง 18 เปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะผู้นำ ในด้านผลรวมของ ผลลัพธ์ผู้ได้บังคับบัญชา

รูปแบบภาวะผู้นำ		ภาวะผู้นำ แบบเผด็จ การ	ภาวะผู้นำ แบบเผด็จ การอย่างมี ศิลป์	ภาวะผู้นำ แบบปรึกษา หารือ	ภาวะผู้นำ แบบมีส่วน ร่วม
	$\bar{x}$	2.19	2.38	2.50	2.70
ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ	2.19	-	0.18 (0.053)	0.31** (0.001)	0.51** (0.000)
ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์	2.38		-	0.13 (0.124)	0.33** (0.000)
ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ	2.50			-	0.20* (0.019)
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	2.70				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 18 ในการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ กับ ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ ในด้านผลรวมของผลลัพธ์ผู้ได้บังคับบัญชา จากการวิเคราะห์ พบว่า มีค่า p เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่าพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ กับ ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ มีผลรวมของผลลัพธ์ผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.31

ผลการวิเคราะห์ตาราง 18 ในการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ กับ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในด้านผลรวมของผลลัพธ์ผู้ได้บังคับบัญชา จากการวิเคราะห์ พบว่า มีค่า p เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่าพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ กับ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีผลรวมของผลลัพธ์ผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.51

ผลการวิเคราะห์ตาราง 18 ในการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ กับ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในด้านผลรวมของผลลัพธ์ผู้ได้บังคับบัญชา จากการวิเคราะห์ พบว่า มีค่า p เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่าพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ กับ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีผลรวมของผลลัพธ์ผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.33

ผลการวิเคราะห์ตาราง 18 ในการเปรียบเทียบรายคู่ของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ กับ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในด้านผลรวมของผลลัพธ์ผู้ได้บังคับบัญชา จากการวิเคราะห์ พบว่า มีค่า p เท่ากับ 0.019 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่าพนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ กับ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีผลรวมของผลลัพธ์ผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.20

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษา ทักษะของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5

เนื่องจาก ปัจจุบันธุรกิจธนาคารมีการแข่งขันที่รุนแรงทุกธนาคารต่างปรับปรุงและปรับเปลี่ยนระบบงานของตนเองเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทันสมัยมาเข้าร่วมถึงการปรับเปลี่ยนระบบของธนาคารและมีการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ของธนาคาร แต่สิ่งสำคัญที่จะทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จคือพนักงานทุกคนในธนาคารภายใต้การบริหารงานของผู้จัดการธนาคาร

ธนาคารกรุงไทยเป็นธนาคารของรัฐขนาดใหญ่มีพนักงานและสาขาจำนวนมากแต่ละสาขามีผู้จัดการเป็นผู้นำและบริหารงานสาขา ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การบริหารงานของผู้จัดการธนาคารบรรลุวัตถุประสงค์คือการใช้ภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารคือการใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ ในการบริหารงาน โน้มน้าวจิตใจ หรือสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งภาวะผู้นำเป็นศิลปะแบบหนึ่งที่สามารถเรียนรู้และปรับปรุงได้

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาทักษะของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ผู้จัดการธนาคารทราบถึงทักษะของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับผู้จัดการธนาคาร ว่าผู้จัดการธนาคารที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเป็นแบบไหนหรือเป็นข้อมูลให้กับผู้จัดการธนาคารหรือผู้บริหารระดับสูงใช้ประกอบในการตัดสินใจคัดเลือกหรือปรับปรุงการทำงานของผู้จัดการธนาคารในครั้งต่อไปและทำให้เกิดองค์ความรู้ทางวิชาการสำหรับผู้สนใจศึกษางานทางด้านนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย ในลักษณะ 4 แบบด้วยกันคือแบบเผด็จการ แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ แบบปรึกษาหารือ แบบการมีส่วนร่วม
2. เพื่อศึกษาลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของพนักงานจำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่มีความสัมพันธ์ต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลลัพธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านผลการปฏิบัติงาน และความพอใจในงานจำแนกตามทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

สมมติฐานในการวิจัย

เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

ทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีผลต่อผลลัพธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านความพอใจในงาน แตกต่างกัน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ พนักงานธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 จำนวน 19 สาขา มีพนักงานรวม 267 คน

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 จำนวน 19 สาขา มีพนักงานรวม 267 คน ในการวิจัยครั้งนี้สอบถามแต่พนักงานไม่รวมผู้จัดการธนาคาร กลุ่มตัวอย่างที่ได้จึงเท่ากับ 248 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาทัศนคติของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร กรณีศึกษา : ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารในสำนักงานเขตนครหลวง 5 จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นคำถามแบบปลายปิด จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อภาวะผู้นำ จำนวน 20 ข้อสร้างขึ้นตามแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ Likert โดยใช้การเลือกตอบมีเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ แบบเผด็จการ แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ แบบปรึกษาหารือ และแบบมีส่วนร่วม

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชา ในด้านผลการปฏิบัติงานและความพอใจในงานเป็นแบบสอบถามให้แสดงความคิดเห็น 5 ระดับ

วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตต่อผู้จัดการธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานธนาคารกรุงไทย
2. ผู้วิจัยเป็นผู้นำส่งแบบสอบถามและรับแบบสอบถามคืนจากพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามจำนวน 248 ฉบับ แล้วได้รับคืนมาครบ 248 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. นำเสนอข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยคำนวณหา จำนวน และร้อยละ
2. นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยคำนวณหา จำนวน และร้อยละ

3. นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำผู้จัดการธนาคารโดยคำนวณหาจำนวน และร้อยละ

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านผลการปฏิบัติงานและความพอใจในงาน โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐานได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5. การทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 1, ข้อที่ 2, ข้อที่ 3, ข้อที่ 4, ข้อที่ 5, ข้อที่ 6 โดยใช้สถิติการทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square) ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2541 : 217-219) และถ้าการทดสอบสมมติฐานค่าที่ได้มีค่าน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดไว้ที่ 0.05 ก็หา Cramer's V เพื่อวัดความเข้มข้นของความสัมพันธ์

6. การทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 7, ข้อที่ 8, ข้อที่ 9 โดยใช้การทดสอบค่าเอฟ (F-test สำหรับกลุ่มตัวอย่างมากกว่าสองกลุ่มขึ้นไป และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธี LSD (Least significant Different)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่งของพนักงาน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษาพบว่า พนักงานของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตนครหลวง 5 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 248 คน เป็น เพศชาย 98 คน และเพศหญิง 150 คน ส่วนใหญ่จะมีอายุอยู่ระหว่าง 36-40 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี รายได้ 10,001-15,000 บาท เป็นพนักงานระดับ 5 และมีระยะเวลาการปฏิบัติงาน ที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) 11-14 ปี

ตอนที่ 2 นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

จากการวัดทัศนคติของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ ส่วนใหญ่เห็นว่าผู้จัดการจะรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและให้ความไว้วางใจบ้าง พนักงานรู้สึกมีอิสระในการทำงาน โดยผู้จัดการจะคำนึงถึงบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จเมื่อมีข้อผิดพลาดผู้จัดการก็มักจะสั่งให้แก้ไขข้อผิดพลาด มีการกระจายงานตามระดับ พนักงานสามารถเข้าปรึกษาหารือได้ตลอดเวลา แต่ให้เวลาไม่มากนักและเข้มงวดในการเข้าพบ ผู้จัดการจะรับฟังและให้คำแนะนำ และให้ความเป็นกันเองกับพนักงานในการทำงานจะให้พนักงานมีส่วนร่วมโดยมีการปรึกษาหารือระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน

ตอนที่ 3 นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร
จากการศึกษาพบว่า โดยส่วนใหญ่พนักงานเห็นว่า ผู้จัดการที่ทำงานร่วมด้วยเป็นภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ

ตอนที่ 4 นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านผลการปฏิบัติงานและความพอใจในงาน ในด้านผลการปฏิบัติงาน ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นด้วยสูงว่าผลการปฏิบัติงานของท่านมีคุณภาพ

ด้านความพอใจในงาน ผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความพอใจในตำแหน่งหน้าที่ที่ทำอยู่ในระดับสูง มีความสุขกับงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับสูง ผู้จัดการเต็มใจที่จะสนับสนุนพนักงานให้เลื่อนตำแหน่งและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้เมื่อมีโอกาสโดยเฉลี่ยแล้วเห็นด้วยสูง

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน การทดสอบลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร และผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า

1. ผลการทดสอบลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร เมื่อพิจารณาโดยรวมทุกด้านพบว่า เพศชาย และเพศหญิง ไม่มีความความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. ผลการทดสอบลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร เมื่อพิจารณาโดยรวมทุกด้านพบว่า อายุ ไม่มีความความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. ผลการทดสอบลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร เมื่อพิจารณาโดยรวมทุกด้านพบว่า ระดับการศึกษา มีความความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.6/ปวช อนุปริญญา/ปวส ปริญญาตรี ปริญญาโท มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. ผลการทดสอบลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร เมื่อพิจารณาโดยรวมทุกด้านพบว่า รายได้ มีความความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ พบว่าพนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท 10,001-15,000 บาท 15,001-20,000 บาท 20,001-25,000 บาท สูงกว่า 25,000 บาท ขึ้นไป มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

5. ผลการทดสอบลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร เมื่อพิจารณาโดยรวมทุกด้านพบว่า ระดับตำแหน่ง ไม่มีความความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

6. ผลการทดสอบลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร เมื่อพิจารณาโดยรวมทุกด้านพบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีความความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

7. ผลการทดสอบทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีผลต่อผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านผลการปฏิบัติงาน ความพอใจในงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 18 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ข้อที่	สรุปผลการทดสอบ	การทดสอบ
1.	เพศของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
2.	อายุของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
3.	ระดับการศึกษาของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	เป็นไปตามสมมติฐาน
4.	รายได้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	เป็นไปตามสมมติฐาน
5.	ระดับตำแหน่งของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
6.	ระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
7.	ทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีผลต่อผลลัพธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านความพอใจในงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	เป็นไปตามสมมติฐาน

การอภิปรายผล

ผลจากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ กรณีศึกษาธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการทางด้านประชากรศาสตร์ของพนักงาน

1.1 ทางด้านเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน คือ เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร อาจเนื่องมาจากเพศชายและเพศหญิง มีความเท่าเทียมกัน อายุเป็นเพียงตัวเลข อายุจะไม่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำ พนักงานที่มีอายุต่างกันส่วนใหญ่จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหมือนกัน พนักงานส่วนใหญ่ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานและมีระดับตำแหน่งงานโดยรวมเหมือนกันเพราะพนักงานที่มีอายุงานมากหรือน้อยส่วนใหญ่ก็จะเป็นพนักงานระดับ 5 ความคิดเห็นในเรื่องภาวะผู้นำจะเหมือนกันเนื่องจากส่วนใหญ่พนักงานจะยอมรับสภาพในงานที่ทำ

ซึ่งสอดคล้องกับ จักรพันธ์ ตระการศาสตร์ (2536) ศึกษาเรื่อง ความคาดหวังของพัฒนาการที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของพัฒนาการอำเภอ และได้นำทฤษฎีภาวะผู้นำ การบริหารระบบ 4 ของ Likert มาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย ผลการศึกษาพบว่า พัฒนาการอำเภอมีรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นจริง และที่คาดหวังเป็น

แบบปรึกษาหารือ ส่วนเพศ อายุราชการ ระดับตำแหน่ง ความเข้าใจในวิธีการทำงานพัฒนาชุมชน ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ

1.2 ทางด้านระดับการศึกษาและรายได้ เป็นไปตามสมมติฐาน คือ ระดับการศึกษาและรายได้ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร อาจเนื่องมาจากพนักงานส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นกลุ่มที่มีความรู้ พนักงานส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,001-15,000 บาท ต้องการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นโดยผู้จัดการจะปรึกษาหารือกับพนักงาน หลังจากนั้นผู้จัดการจึงค่อยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ไม่สูงหรือต่ำไปเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ ภายใต้การบริหารงานของผู้จัดการแบบปรึกษาหารือ จะมีการปรึกษาหารือกันในการทำงาน ทำให้งานที่ได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ซึ่งสอดคล้องกับ ไพศาล ศรีสมานวัตร (2543 : 71) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของครู อาจารย์ต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าระดับเงินเดือน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

และ คณิงจ รอดเสวก (2538) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าครูที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความพึงพอใจแตกต่างกันมากกว่าครูที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีผลต่อผลลัพธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านความพอใจในงาน แตกต่างกัน

พนักงานที่มีทัศนคติต่อผลลัพธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาทางด้านการปฏิบัติงาน ด้านความพอใจในงาน แตกต่างกัน เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเนื่องมาจากการใช้ภาวะผู้นำของผู้จัดการที่แตกต่างกัน อาจส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและความพอใจในงานแตกต่างกัน เช่นถ้าผู้จัดการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้จัดการจะให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และเห็นความสำคัญของพนักงานซึ่งจะทำให้พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกมีความสุขในการทำงานซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและความพอใจในงานสูงขึ้น แต่ถ้าผู้จัดการใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการแล้วพนักงานอาจรู้สึกอึดอัดเหมือนถูกควบคุมตลอดเวลาผู้จัดการจะสั่งให้พนักงานทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ถ้าทำไม่ได้จะถูกลงโทษซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานตามหน้าที่ พนักงานจะขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน พนักงานอาจจะทำงานไม่เต็มความสามารถและไม่ทุ่มเททำให้ผลการปฏิบัติงานและความพอใจในงานต่ำลงก็ได้

ซึ่งสอดคล้องกับมยุรี รังษีสัมบัติศิริ (2530 : บทคัดย่อ) นำเอาทฤษฎีภาวะผู้นำของ Likert คือ การบริหาร ระบบ 4 ระบบ มาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน พบว่า แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่พอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่าความสำเร็จในการบริหารงานสาขาของผู้จัดการธนาคารนั้นมาจากพนักงานทุกคน โดยผู้จัดการจะใช้ภาวะผู้นำกระตุ้นจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถโดยผู้จัดการจะกำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังจากได้ปรึกษาหารือกับพนักงานแล้ว จะมีการจูงใจพนักงานด้วยผลตอบแทน ผู้จัดการจะไว้วางใจพนักงาน ทำให้พนักงานทุกคนให้ความร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

จากผลการวิจัย ทักษะคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงดังนี้

1. เมื่อผู้บริหารรู้ว่าผู้จัดการส่วนใหญ่ในเขตนครหลวง 5 ส่วนใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ ซึ่งผู้จัดการอาจต้องฝึกอบรมเกี่ยวกับการสร้างแบบภาวะผู้นำ ทางผู้บริหารอาจจะมีหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะทางด้านบริหารด้านอื่นให้กับผู้จัดการ
2. พนักงานส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานอยู่ที่ธนาคารเป็นเวลานาน แต่มักไม่ค่อยได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานต่อไป ควรจัดให้มีการสอบเพื่อเลื่อนตำแหน่ง
3. ผู้จัดการจะต้องตระหนักถึงแบบภาวะผู้นำของตนที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผลต่อผลลัพธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง เพื่อให้ผลลัพธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ผู้จัดการต้องมีการปรับปรุงภาวะผู้นำของตนเองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานอันจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของพนักงานอยู่ในระดับสูง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการศึกษารoundต่อไป ควรศึกษาเพิ่มเติมดังนี้

1. ควรศึกษาเพิ่มในด้านอื่นของภาวะผู้นำ เช่นความคาดหวังของพนักงานธนาคารต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร
2. ควรศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการกับองค์กรอื่นเพื่อนำผลมาเปรียบเทียบกันว่าพนักงานในองค์กรอื่นมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำอย่างไร
3. การศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทยในสำนักงานเขตนครหลวง 5 เท่านั้น ควรศึกษาเรื่องนี้เพิ่มอีกอาจจะศึกษาทัศนคติของพนักงานธนาคารกรุงไทยในเขตกรุงเทพทั้งหมด

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วาณิชยปัญญา. (2542). การวิเคราะห์สถิติ : สถิติเพื่อการตัดสินใจ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิติ ตย์คานนท์. (2530). เทคนิคการสร้างผู้นำ. กรุงเทพฯ : เซษฐ์การพิมพ์.
- . (2535). เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บัตเตอร์ฟลาย.
- คณิงนิจ รอดเสวก. (2538). ความพึงพอใจของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา. ปรินญานิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- โฆษิต บุญทวี. (2542). แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีด้ารวจที่ผู้ได้บังคับบัญชาพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ. กรุงเทพฯ : ปรินญานิพนธ์. สสม. (สังคมสงเคราะห์ศาสตร์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- จักรพันธ์ ตระการศาสตร์. (2536). ความคาดหวังของพัฒนากรที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของ พัฒนาการอำเภอ. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปรินญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- จำลอง เงินดี. (2529). จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จุไรพร จินตกานนท์. (2535) การสร้างแบบวัดทัศนคติ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2523). การวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2524). ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวกับสุขภาพจิตและจริยธรรมของนักเรียนวัยรุ่น. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2542). ศัพทรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2525). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- นันทา ดิงสมบัติยุทธ. (2538). *ความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา*. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. (รัฐศาสตร์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร
- บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์. (2537). *จิตวิทยาองค์การ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- ประภาเพ็ญ สุวรรณ. (2520). *ทัศนคติการจัดการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมอนามัย*.
กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2532). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซต
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2531). *การบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ : คณะวิชาวิทยาการจัดการจัดการวิทยาลัย
ครูสวนดุสิต.
- ไพศาล ศรีสมานวัตร. (2543). *ความคิดเห็นของครู อาจารย์ต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง
สตูล จ.สตูล*. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์. ศป.ม. (พัฒนาสังคม). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.
- มยุรี รังษีสัมบัติศิริ. (2530). *พฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน : ศึกษากรณีการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย*. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. (รัฐศาสตร์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2542). *สถิติเศรษฐศาสตร์และธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เมธี ปลัณธนานนท์. (2536). *ภาวะผู้นำกับสวัสดิศึกษา*. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- . (2536). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สารเศรษฐ.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- ศักดิ์ สุนทรเสณี. (2531). *เจตคติ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2545). *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์*. พิมพ์ครั้งที่ 11.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดเทคนิค.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : บริษัท วีระฟิล์มและโซเท็กซ์.

สมพงษ์ เกษมสิน. (2514). *การบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : แผนกการพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด เกษมสุวรรณ.

สมพงษ์ เกษมสิน. (2519). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

สรชัย พิศาลบุตร. (2544). *วิธีวิจัยเชิงปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : บริษัท จูนพับลิชชิง จำกัด.

สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริหาร พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์*.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สารภี แยมนาม. (2538). *รูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ :
ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานออมสินสาขาในภาค 2. วิชานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. สถาบันพัฒนบริหาร
ศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.*

สุพัตรา เพชรมณี. (2519). *การเปรียบเทียบความต้องการของลูกจ้างในองค์การรัฐบาลและองค์กร
เอกชน. ปริญญานิพนธ์. สส.ม. (สังคมศาสตร์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร..*

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2521). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

———. (2522). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

อรุณ รักธรรม. (2533). *มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร*. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์.

อำพูน สังข์พระกร. (2543). *ทัศนคติต่อผู้นำ กับบรรยากาศองค์การ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ปริญญานิพนธ์. รศ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ.
ถ่ายเอกสาร.*

อุทัย หิรัญโต. (2524). *ศิลปะการเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

Allport, G.W. (1976). *Attitude : Reading in Attitude Theory and Measurement*. New York : John Willey and Sons.

Allport, GW. (1935). *Handbook of social psychology*. Worcester, Mass : Clark University Press.

Blake, Robert R., and Mouton, Jane S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston Texas : Gulf Publishing.

Daft, R.L. (1997). *Management*. Orlando : The Dryden Press.

Donnelly, J.H., J.L. Gibson and J.M. Ivancevich. (1984). *Fundamentals of Management*. Texas : Business Publications INC.

Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw-Hill Book Company, Inc.

Festinger LA. (1957). *Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.

Friedman, HS. Nonverbal. (1976). *Communication Between Patients and Medical Practitioners*. Journal of Social.

Galpin, Andrew. W. (1957). *Theory and Research in Administration*. New York : McMillan Co.

Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. (1972). *Management of Organizational Behavior*. 2nd ed. New Jersey : Prentice - Hall, Inc.,

Likert, R. (1961). *New Pattern of Management*. New York : McGraw-Hill Book Company.

Likert, R. (1967). *The Human Organization : Its Management and Value*. New York : McGraw-Hill Book Company.

Pearce, J.A. and R.B. Robinson, Jr. (1989). *Management*. New York : McGraw-Hill Book Company Inc.

Schermerhorn, J. R., Jr. (1996). *Management*. New York : McGraw-Hill Book Company, Inc (5th ed.). New York : John Wiley & Son, Inc.

Schmidt, R. (1984). *Leadership*. New York : McGraw-Hill.

Stogdill, R.M.(1974). *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*. New York : Free Press.

Tannenbaum, R. and W.H. Schmidt. (1973). "*How to Choose a Leadership Pattern*". *Harvard Business Review*. 36(March-April 1973) : 95-101; 51(May-June 1973): 162-170.

Thurstone, L.L. (1964). *Attitude Theory and Measurement*. New York : John Willey and G.W. Attitude : Sons.

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง ทักษะของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย ในเขต นครหลวง 5

คำชี้แจง

1. ข้อมูลที่ได้ ใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลใด ๆ กับผู้ตอบแบบสอบถาม
โปรดตอบตามความเป็นจริง และตอบทุกข้อคำถาม

2. แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารในสำนักงานเขตนครหลวง 5 จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 ทักษะต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 10 ข้อ

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย X ลงใน () ที่ตรงกับท่านมากที่สุด

เลขที่แบบสอบถาม [] [] []

1. เพศ

() 1. ชาย

() 2. หญิง

2. อายุ

() 1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี

() 2. 26-30 ปี

() 3. 31-35 ปี

() 4. 36-40 ปี

() 5. 41-45 ปี

() 6. มากกว่า 45ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

() ม.6/ปวช

() อนุปริญญา/ปวส

() ปริญญาตรี

() ปริญญาโท

4. รายได้

() ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท

() 10,001 - 15,000 บาท

() 15,001 - 20,000 บาท

() 20,001 - 25,000 บาท

() สูงกว่า 25,000 บาท ขึ้นไป

5. ระดับตำแหน่ง

() พนักงานต่ำกว่าระดับ 4

() พนักงานระดับ 4

() พนักงานระดับ 5

() พนักงานระดับ 6

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

() ต่ำกว่า 3 ปี

() 3-6 ปี

() 7-10 ปี

() 11-14 ปี

() มากกว่า 14 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร
กรุณาทำเครื่องหมาย X ลงบนคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกและความคิดเห็นของท่าน
เพียงคำตอบเดียว ให้ครบทุกข้อ

1. ในการประชุมเพื่อแก้ไขปัญห

- (1) ส่วนใหญ่ผู้จัดการจะเป็นฝ่ายเสนอแนวทางแก้ไขปัญหานั้น
- (2) บางครั้งผู้จัดการก็รับฟังความคิดเห็น แต่มักจะพูดชักจูงให้ท่านปฏิบัติตาม

2. การบริหารงานของผู้จัดการ

- (1) ให้ความไว้วางใจบ้าง แต่ไม่ทุกกรณี
- (2) ให้ความไว้วางใจแก่ท่านมาก

3. ท่านคิดว่าการบริหารของผู้จัดการธนาคารทำให้

- (1) เหมือนถูกควบคุมอยู่ตลอดเวลา
- (2) รู้สึกมีอิสระในการทำงาน

4. ในการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาของท่าน

- (1) คำนึงถึงผลผลิตขององค์กรเพียงอย่างเดียว
- (2) คำนึงถึงบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จเป้าหมาย

5. เมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน ผู้จัดการของท่าน

- (1) มักจะพูดจนท่านต้องเป็นผู้รับผิดชอบ
- (2) มักจะสั่งให้ท่านแก้ไขข้อผิดพลาดนั้น

6. ผู้จัดการมีการกระจายงาน

- (1) มีการกระจายงานตามระดับลดหลั่นกันลงมา
- (2) ทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

7. การปรึกษากับผู้จัดการธนาคาร

- (1) ผู้จัดการไม่เปิดโอกาสแก่ท่าน
- (2) ท่านสามารถปรึกษาหารือได้ตลอดเวลา

8. การนำเสนอผลงานหรือปรึกษาเรื่องงานกับผู้จัดการ

- (1) ผู้จัดการเพียงแต่รับฟังเท่านั้น
- (2) ผู้จัดการรับฟังและให้คำแนะนำ

9. การติดต่อสื่อสารกับผู้จัดการของท่าน

- (1) ผู้จัดการค่อนข้างเข้มงวดเรื่องการเข้าพบ
- (2) ผู้จัดการของท่านให้เข้าพบ แต่ให้ใช้เวลาไม่นานนัก

10. การสื่อสารระหว่างผู้จัดการกับท่าน

- (1) ค่อนข้างเป็นทางการ
- (2) ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับท่าน

11. ธนาคารในสาขาของท่าน

- (1) ผู้จัดการจะทำงานโดยไม่มีการปรึกษาหารือกับใคร
- (2) ผู้จัดการให้ท่านมีส่วนร่วมในการทำงาน

12. เมื่อผู้จัดการขอความร่วมมือจากทุกคนในสาขา

- (1) บางครั้งรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาใช้อำนาจบังคับ
- (2) ทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมด้วย

13. เมื่อเกิดปัญหาไม่คาดคิด

- (1) ผู้จัดการมักจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรทำอะไร
- (2) ผู้จัดการของท่านให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้อง

14. ลักษณะการตัดสินใจเรื่องสำคัญ

- (1) เป็นเชิงปรึกษาระหว่างผู้จัดการกับผู้ปฏิบัติ
- (2) ผู้จัดการเปิดโอกาสให้ท่านเข้าร่วมการตัดสินใจตั้งแต่ต้น

15. ผู้จัดการธนาคารในสาขาของท่าน

- (1) เชื้อมั่นความคิดของตนเองอย่างถึงที่สุด และกำหนดหลักการทั้งหมดเอง
- (2) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นบ้าง

16. จุดมุ่งหมายการทำงานธนาคารในสาขาที่ผู้จัดการตั้งไว้

- (1) ถ้าไม่พอใจ ท่านสามารถเข้าปรึกษาในรายละเอียดได้
- (2) ผู้จัดการเปิดโอกาสให้ท่านได้มีส่วนร่วมในการตั้งจุดมุ่งหมาย

17. การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้จัดการ

- (1) ผู้จัดการติดตามงานถี่เกินไป
- (2) ผู้จัดการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ก่อน จึงสอบถามความก้าวหน้า

18. เมื่อรู้สึกว่าคุณควบคุมจากผู้จัดการ

- (1) ท่านรู้สึกอึดอัดอยู่บ้าง แต่ก็ยังเต็มใจที่จะทำงาน
- (2) ท่านรู้สึกอึดอัดอยู่บ้าง แต่ผู้จัดการก็พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของท่าน

19. ในการควบคุมการทำงาน

- (1) ผู้จัดการจะควบคุมเองทั้งหมด
- (2) ผู้จัดการจะเข้มงวดเฉพาะเรื่องสำคัญ ๆ

20. เมื่อมีปัญหาในการทำงาน

- (1) ผู้จัดการจะเป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องในขั้นสุดท้าย
- (2) ให้อำนาจแก่ผู้ที่ได้รับผิดชอบดูแลการควบคุมปัญหานั้น ๆ ดำเนินการเอง

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชา

กรุณาทำเครื่องหมาย X ลงบนคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน มากที่สุดเพียงช่องเดียว

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ผลการปฏิบัติงาน					
1.เมื่อท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ผู้จัดการมักจะยกย่องชมเชยท่าน					
2.เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ผู้จัดการของท่าน จะลงโทษท่านมากกว่าที่จะให้คำแนะนำ					
3.การปฏิบัติงานของท่านมีคุณภาพ					
4.ท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันจะทำให้ท่านมี โอกาสก้าวหน้า					
5.งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันไม่มีใครเห็น ความสำคัญ					
ความพอใจในงาน					
1.ท่านมีความพอใจในตำแหน่งหน้าที่ที่ท่าน ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน					
2.ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานที่ท่านรับผิดชอบ อยู่ในปัจจุบัน					
3.ท่านคิดว่าผู้จัดการเต็มใจที่จะสนับสนุน พนักงานในการเลื่อนตำแหน่งเมื่อมีโอกาส เหมาะสม					
4.งานที่ท่านทำอยู่ซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ					
5.ท่านได้รับโอกาสจากผู้จัดการในการฝึก อบรมเพื่อพัฒนาความรู้					

ภาคผนวก ข

หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

หนังสือขอความอนุเคราะห์

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5731, 5618

ที่ ทบ 1012/0567

วันที่ / มกราคม 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะสังคมศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวลาวัณย์ คุณากรมงคล นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง "ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์วัลลภ ลำพาย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ให้ นางสาวลาวัณย์ คุณากรมงคล และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์นภาพร หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ทม 1012/ 0574



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

16 มกราคม 2546

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้จัดการธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวลาวัณย์ คุณากรมงคล นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง "ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์วัลลภ ลำพาย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้พนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 ในระหว่างเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2546

จึงเรียนมาเพื่อขอกความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวลาวัณย์ คุณากรมงคล ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภาพร หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : หากต้องการสอบถามข้อมูล กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ที่ทำงาน 02-8849010

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. รศ. ศิริวรรณ เสรีรัตน์	ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร อาจารย์ประจำ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. รศ. สุพาดา สิริกุดตา	รองประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร อาจารย์ประจำ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาว ลาวัณย์ คุณากรมงคล
วันเดือนปีเกิด	10 ธันวาคม พ.ศ. 2510
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	143/605 ถ.บรมราชชนนี แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาพระปิ่นเกล้า 7/130-7 ถ.บรมราชชนนี แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย จ.กรุงเทพฯ 10700
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2534	ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
พ.ศ. 2546	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ