

พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา
ศึกษาเฉพาะกรณี : สาขานาการอมสิน
ในเขตกรุงเทพมหานคร

สารนิพนธ์
ของ
นางสาวรจนา เทพนฤมิตร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการ
กุมภาพันธ์ 2545
ลิขสิทธิ์เป็นของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

332.1

0654พ

ร.3

พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา

ศึกษาเฉพาะกรณี : สาขานาการอมสิน

ในเขตกรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

ของ

นางสาวรุจา เทพนฤมิตร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการ

กุมภาพันธ์ 2545

๒ 146448

25 เม.ย. 2545

รจนา เทพนฤมิตร. (2545). พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา

ศึกษาเฉพาะกรณี : สาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ บธ.ม.(การจัดการ).

กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม :

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา, รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ดร.วิมลภ ลำพาย.

การศึกษานี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ พนักงานธนาคารออมสินที่ปฏิบัติงานประจำสาขา ในช่วงเดือนกันยายน – ตุลาคม 2544 จำนวน 30 สาขา 348 คน โดยการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบระดับชั้นอย่างมีสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำ LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) ของ Halpin ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า .5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .9391 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การหาค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน คือ t - test , การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) และทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's)

ผลการศึกษาค้นคว้า ปรากฏดังนี้

1. พนักงานสาขาธนาคารออมสินโดยรวม มีทัศนะว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาอยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. พนักงานสาขาธนาคารออมสินโดยรวม มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ได้แก่ การมุ่งเน้นกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา, การแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้, การแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงทัศนคติในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาอย่างชัดเจน และส่งเสริมการใช้ระเบียบปฏิบัติอย่างเดียวกันในที่ทำงาน ตามลำดับ ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานข้ออื่น ๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น

พนักงานสาขาธนาคารออมสินโดยรวม มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างสูงด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกจากทั้งหมด 10 ข้อได้แก่ ผู้จัดการสาขาเป็นคนชอบเก็บตัว มักหลีกเลี่ยงการคบหาสมาคมกับผู้ใต้บังคับบัญชา , ความเป็นกันเองไม่ถือตัวและเข้าถึงตัวได้ง่าย , ไม่ค่อย – ยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ในข้อที่เหลือ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น

3. ผลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีเพศ เงินเดือน วุฒิการศึกษา แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีอายุ ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการศึกษาครั้งนี้จะใช้เป็นประโยชน์ต่อผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งความสัมพันธ์ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และน่าจะใช้เป็นข้อมูลในการจัดการอบรมเพื่อเตรียมผู้บริหารในตำแหน่งผู้จัดการสาขาของธนาคารออมสินต่อไป.

BRANCH MANAGERS' LEADERSHIP BEHAVIOR AS VIEWED BY SUBORDINATES :
A STUDY OF THE GOVERNMENT SAVINGS BANK 'S BANGKOK BRANCHES

AN ABSTRACT
BY
MISS RUJA THEPNARUMIT

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Business Administration degree in Management
at Srinakharinwirot University
February 2002

Ruja Thepnarumit. (2002). *Branch Managers' Leadership Behavior as viewed by Subordinates* :

A study of the Government Savings bank's bangkok branches. Master Project, M.B.A.

(Management). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University.

Advisor Committee : Assist. Prof. Supada Sirikudta, Assoc. Prof. Sirivan Serirat ,

Dr. Wallop Lumpai.

The purposes of this study were to study and to compare Leadership Behavior under two key measures, Initiating Structure and Consideration. This study covered of the Government Savings Bank's branch managers in Bangkok as viewed by their subordinates, classified by sex, age, salary, educational level and time of work. The sample group used for this study consists of 348 bank staffs in 30 branches, who were selected as a sample by using proportional stratified random sampling. The instruments used for data collecting were modified from the Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) of Halpin by the researcher, which is a five-level rating scale and whose reliability of questionnaire was rated at .9391. The statistics devices for analysis data were frequency, percentage, arithmetic means, standard deviation and used t - test, One – way Analysis of Variance and multiple comparison by Scheffe's.

The results of this study were as follows :

1. The bank staff viewed the branch managers Leadership Behavior overall and of Consideration at a rather high level but Leader Behavior of Initiating Structure was viewed to be at a moderate level.

2. According to the bank staffs' view-points of the branch managers Leadership Behavior of Initiating Structure on a per subject basis, staff gave rather high ratings for the following : Emphasis of meeting deadlines; Asking staff members to follow standard rules and regulations; Making staff understand working attitudes of the branch managers; and encouraging the use of uniform procedures. The other subjects were viewed to be at a moderate level.

As for their views over Consideration Leadership Behavior of the branch managers also on a per subject basis, the three highest scores out of total ten subject are: Keeping to himself, Friendly and approachable; and Slow to accept new idea, were viewed to be at rather high, while the rest of the subjects were viewed to be at moderate level.

3. The results of test hypotheses are as follows: The bank staff whose sex, salary, educational level were different, viewed the branch managers Leadership Behavior for Initiating Structure and Consideration were found to be of non - statistically significant difference at the level of .05. As for the bank staff, whose age, job position and time of work were different, viewed the branch managers' Leadership Behavior for Initiating Structure to be different at the level .05 of statistic significance, but their viewed of Leadership Behavior for Consideration were found to be non - statistically significant difference at the level of .05

The results of this study would be useful for the Government Savings bank's branch managers to adjust the Leadership Behavior of Initiating Structure and Consideration to increase their management efficiencies. The results could also be useful for the training of prospective branch managers.

อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบได้พิจารณา
สารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
วิชาเอกการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....
(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร. วัลลภ ลำพาย)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
วิชาเอกการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีคณะสังคมศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กวี วรรณ)

วันที่ 14 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2545

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา อาจารย์ที่ปรึกษาการทำสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาช่วยเหลือ แนะนำและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของสารนิพนธ์ตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งสารนิพนธ์เสร็จสมบูรณ์ ได้รับการแนะนำแก้ไข และเพิ่มเติมในสิ่งที่ยังไม่สมบูรณ์จากรองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

การทำสารนิพนธ์นี้ต้องขอกราบขอบพระคุณ ดร.วัลลภ ลำพาย ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในเรื่องสถิติ และการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าในการทำสารนิพนธ์อย่างต่อเนื่อง จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จตามเป้าหมายทุกประการ

ขอกราบขอบพระคุณท่านคณาจารย์ทุก ๆ ท่าน ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ เพื่อน ๆ สาขาวิชาการจัดการ ที่ให้ความช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ทุก ๆ ท่านของธนาคารออมสินที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และรวบรวมข้อมูลให้ผู้วิจัย เพื่อประกอบการศึกษาและจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้

สุดท้ายขอขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ครอบครัวที่คอยห่วงใย และให้กำลังใจตลอดมา จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้เป็นที่เรียบร้อย สำหรับส่วนที่เป็นประโยชน์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

รุจา เทพนฤมิตร

สารบัญ

บทที่	หน้า
1	บทนำ..... 1
	ภูมิหลัง..... 1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า..... 3
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า..... 3
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า..... 4
	ขอบเขตเนื้อหา..... 4
	ขอบเขตเวลา..... 4
	การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง..... 4
	ตัวแปรที่ศึกษา..... 4
	นิยามศัพท์เฉพาะ..... 5
	กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า..... 8
	สมมุติฐานในการศึกษาค้นคว้า..... 9
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 10
	โครงสร้างและการดำเนินงานของธนาคารออมสิน..... 10
	ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ..... 13
	แนวคิด ทฤษฎีและแนวทางการศึกษาความเป็นผู้นำ..... 16
	แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ..... 16
	ทฤษฎีและแนวทางการศึกษาความเป็นผู้นำ..... 18
	ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ..... 21
	ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์..... 29
	ความหมายและแบบวัดทัศนนะ..... 33
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 35
	งานวิจัยในต่างประเทศ..... 35
	งานวิจัยในประเทศ..... 36
3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า..... 40
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 40
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล..... 45
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 48
	การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล..... 49
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 49

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 53
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 76
สังเขปความมุ่งหมาย สมมุติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	76
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....	78
อภิปรายผล.....	82
ข้อเสนอแนะ.....	89
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	89
บรรณานุกรม.....	90
ภาคผนวก.....	96
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	97
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	104
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม.....	106
ภาคผนวก ง รายชื่อสาขาธนาคารที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล.....	110
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	113

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงจำนวนประชากร (สาขา) จำแนกตามภาค.....	42
2	แสดงการคัดเลือกจำนวนกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ.....	44
3	แสดงสรุปการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยวิธีการจับฉลากรายชื่อสาขา.....	45
4	แสดงจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและรับคืน.....	48
5	แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานสาขา จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	54
6	แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานสาขาหลังการรวมกลุ่ม จำแนกตามอายุและเงินเดือน..	57
7	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน เป็นรายชื่อของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะ ของผู้ได้บังคับบัญชา.....	58
8	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายชื่อของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครตามทัศนะของ ผู้ได้บังคับบัญชา.....	61
9	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำเป็นรายด้าน และ โดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะ ของผู้ได้บังคับบัญชา.....	63
10	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่ง ความสัมพันธ์ และโดยภาพรวม ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขต กรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามเพศ.....	64
11	การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 1 โดยการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่ง ความสัมพันธ์ และโดยภาพรวม ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ตามทัศนะของ ผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามเพศ.....	64
12	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่ง ความสัมพันธ์และโดยภาพรวม ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขต กรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามอายุ.....	65
13	การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 2 โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขต กรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาจำแนกตามอายุ.....	66
14	การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ จำแนกตามอายุ....	66
15	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้าน มุ่งความสัมพันธ์และโดยภาพรวม ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขต กรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	67

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
16	การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 3 การวิเคราะห์ความแปรปรวนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	68
17	การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	68
18	การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมผู้นำโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	69
19	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์และโดยภาพรวม ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามตามเงินเดือน.....	70
20	การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 4 การวิเคราะห์ความแปรปรวนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานด้านมุ่งความสัมพันธ์และโดยภาพรวม ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามเงินเดือน.....	71
21	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์และโดยภาพรวม ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามตามวุฒิการศึกษา.....	71
22	การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 5 การวิเคราะห์ความแปรปรวนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานด้านมุ่งความสัมพันธ์และโดยภาพรวม ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	72
23	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์และโดยภาพรวม ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	73
24	การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 6 การวิเคราะห์ความแปรปรวนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานด้านมุ่งความสัมพันธ์และโดยภาพรวม ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	74
25	การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมผู้นำโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	74

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า.....	8
2	แผนผังโครงสร้างองค์การธนาคารออมสิน.....	11
3	แผนผังโครงสร้างธนาคารออมสินภาค.....	13
4	แสดงพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติที่แยกจากกันอิสระ.....	24
5	การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสองมิติของมหาวิทยาลัยไอไอโอ.....	25
6	การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของมหาวิทยาลัยมิชิแกน.....	26
7	ระบบบริหารงานแบบลิเคอร์ท์.....	27
8	รูปแบบการบังคับบัญชาตามทฤษฎีตาข่ายการจัดการ.....	28
9	แบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน.....	31
10	แสดงการสุ่มตัวอย่างระดับชั้นอย่างมีสัดส่วน.....	41

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การบริหารงานองค์การทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์การในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน ทุกองค์การต่างมีเป้าหมายเพื่อที่จะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ต้องการให้ผลผลิต หรือการบริการ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล อันจะนำไปสู่ผลกำไรและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ทฤษฎากรรมมนุษย์เป็นปัจจัยหนึ่งที่เชื่อกันว่าจะสามารถทำให้การบริหารองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จนกระทั่งสามารถนำองค์การสู่ความสำเร็จ เพราะมนุษย์เป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้กลายเป็นผลผลิต และบริการขององค์การ โดยที่มีผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำ ตามแต่จะเรียก เป็นผู้ควบคุม ดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่นับว่ามีความสำคัญ และช่วยในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของหน่วยงาน คือ บุคคลซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำ ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารของหน่วยงานนั้น ๆ (ดิเรก ภูมมา. 2541 : 1 ; อ้างอิงจาก เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2522 : 1) ซึ่งตรงกับคำกล่าวของดักเกอร์ (รัตติกร โกศลนันทกุล. 2543 : 2 ; อ้างอิงจาก Druker. n.d.) ที่กล่าวว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างแต่ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง คือ ตัวผู้บริหาร หรือผู้นำของหน่วยงาน และถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งของหน่วยงานนั้น ๆ พร้อมกับได้อ้างถึงผลของการวิจัยในต่างประเทศ เพื่อเป็นการสนับสนุนข้อความข้างต้น ซึ่งพบว่า จำนวนครึ่งหนึ่งของธุรกิจใหม่ต้องเลิกล้มกิจการภายในสองปีแรกของการดำเนินการ และภายในระยะเวลา 5 ปี จะเหลือธุรกิจที่ดำเนินการอยู่เพียง 1 ใน 3 เท่านั้น ความล้มเหลวที่เกิดขึ้นเป็นเพราะหน่วยงานเหล่านั้นขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คุณภาพของการเป็นผู้นำจึงเป็นสิ่งที่สามารถจะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ เหมือนกับที่โลภณ ภูเก้าล้วน (ม.ป.ป. : 43) กล่าวไว้ว่า “ บทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะกำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายภายในองค์การ ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุม สั่งการ ตลอดจนวางแผน และกำหนดเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การจะมีมากน้อยเพียงใดนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะความเป็นผู้นำในองค์การนั่นเอง ” ซึ่งคำกล่าวดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของสต็อกคิลล์ (เตรียม หลงขรา. 2541 : 1 ; อ้างอิงจาก Stogdill. 1974 : 62-63) ที่สรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีนั้นน่าจะประกอบด้วย มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สติปัญญาดี มีความรับผิดชอบตามหน้าที่สูง มีฐานะทางสังคมและทางเศรษฐกิจดี มีมานะอดทน ไม่ท้อถอยและมีความเชื่อมั่นในตัวเอง จากการที่ผู้นำเป็นหัวใจสำคัญในการบริหาร ผู้นำที่ดี มีความรู้ และความสามารถ จะทำให้การดำเนินกิจการขององค์การให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าลักษณะความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เพราะว่า ปัจจุบันความเจริญทางด้านเทคโนโลยีอาจจะสามารถเข้ามาทดแทนได้ในบางสถานการณ์ แต่หากในองค์การมีผู้นำที่มีประสิทธิผลแล้ว จะสามารถทดแทนความขาดแคลนของเครื่องมือ และทรัพยากรอื่นได้อีกด้วย (สรุปลักษณะ เมฆะอำนวยชัย. 2534 : 2 ; อ้างอิงจาก Fiedler and Garcia. 1987 : 1)

ในสภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยปัจจุบันสถาบันการเงินมีบทบาทสำคัญต่อความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เนื่องจาก สถาบันการเงินถือเป็นสื่อกลางที่เชื่อมโยงระหว่างผู้ออมกับผู้ลงทุน โดยสถาบัน

การเงินเป็นแหล่งระดมเงินออม แล้วนำเงินออมเหล่านั้นไปปล่อยกู้ให้แก่ผู้ประกอบการ เพื่อจะได้นำไปลงทุนในภาคเศรษฐกิจต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ ภาคอุตสาหกรรม เกษตรกรรม และพาณิชยกรรม ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ ธนาคารออมสินถือเป็นสถาบันการเงินสำคัญสถาบันหนึ่งที่มีบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ปัจจุบันมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง ภาพพจน์ที่เด่นชัดของธนาคารออมสิน คือ สถาบันการเงินที่สร้างขึ้นเพื่อระดมเงินออมมาสนับสนุนฐานะการคลังของรัฐบาล และมักจะเป็นผู้รับนโยบายโดยตรงจากรัฐบาลมาปฏิบัติ ปัจจัยประการหนึ่งที่ดีถือว่าเป็นการเอื้ออำนวยต่อการระดมเงินออม คือ จำนวนสาขาของธนาคารที่มีกระจายอยู่ในทุก ๆ จังหวัดทั่วประเทศ สาขาธนาคารออมสินเปรียบเสมือนจุดขายที่ธนาคารจะสามารถหากำไรจากชุมชนในพื้นที่ซึ่งสาขานั้นตั้งอยู่ อีกทั้งปัจจัยที่มีผลต่อการขยายจำนวนสาขาเพิ่มส่วนหนึ่งนั้นก็ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานของสาขาเป็นสำคัญ ธนาคารออมสินมีสาขา 578 สาขา ทั่วประเทศ (ธนาคารออมสิน. มิถุนายน 2544) ในหน่วยงานสาขาของธนาคารออมสินผู้ที่ถือว่ามีความสำคัญที่สุดในการบริหารงาน คือ ผู้จัดการสาขา ซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารสูงสุดของสาขาทำหน้าที่เป็นสื่อกลาง ประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงาน อีกทั้งเป็นผู้รับนโยบายจากคณะกรรมการโดยตรง และต้องแปลงนโยบายต่าง ๆ ของธนาคารให้เป็นแผนปฏิบัติงานถ่ายทอดไปสู่พนักงานซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชา อีกทั้งยังต้องเป็นผู้ที่ดูแล กำกับ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ จนกระทั่งบรรลุวัตถุประสงค์ของธนาคารได้ ตามโครงสร้างและการดำเนินงานของธนาคารในปัจจุบัน จะมีลักษณะเป็นแบบการกระจายอำนาจสู่สาขา ทำให้ตำแหน่งผู้จัดการสาขา มีขอบเขตอำนาจและความรับผิดชอบประดุจว่า ธนาคารได้กระทำด้วยตนเอง ฉะนั้น ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขาจึงมีความสำคัญต่อความเจริญเติบโตของธนาคารเป็นอย่างยิ่ง การบริหารงานสาขาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น จำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการบริหารงานของผู้จัดการสาขาเป็นหลักสำคัญ กล่าวโดยสรุป การปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาของธนาคารออมสิน ถือได้ว่า มีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะทำให้ธนาคารบรรลุวัตถุประสงค์และคงอยู่ได้ ดังนั้นผู้จัดการสาขานักธนาคารออมสิน จึงควรจะต้องรู้จักแสดงบทบาทความเป็นผู้นำให้เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจาก ในการบริหารงานสาขาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนกระทั่งสามารถที่จะนำองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น ผู้จัดการสาขาไม่อาจกระทำได้ด้วยตนเองทั้งหมด จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาและในทางตรงกันข้าม หากผู้จัดการสาขาแสดงบทบาทความเป็นผู้นำ หรือพฤติกรรมผู้นำที่ไม่เหมาะสมและไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานแล้ว ย่อมจะก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานได้

บทบาทความเป็นผู้นำ คุณลักษณะความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับพฤติกรรมผู้นำ เนื่องจาก ภาวะผู้นำบางประการนั้นอาจเป็นคุณสมบัติที่ติดตัวมาแต่กำเนิดของบุคคลนั้น ๆ และบางประการอาจเกิดขึ้นภายหลังจากการได้รับการฝึกฝนอบรม ปัจจุบันจึงมีการศึกษาภาวะผู้นำโดยใช้วิธีการวิเคราะห์จากพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพิ่มมากขึ้นจากเดิมที่เพียงแค่วิเคราะห์ถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำเท่านั้น จากเหตุผลข้างต้นที่กล่าวมา ผู้วิจัยเห็นว่า การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา โดยใช้ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาจึงมีความเหมาะสม เนื่องจาก โดยลักษณะของโครงสร้างและการดำเนินงานภายในหน่วยงานสาขาของธนาคารออมสิน มีจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละสาขาไม่มาก จึงทำให้ความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้จัดการสาขาในฐานะผู้บังคับบัญชากับพนักงานผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชามักจะเป็นไปในลักษณะใกล้ชิด จนทำให้สามารถเห็นพฤติกรรมที่ผู้นำหรือผู้จัดการสาขาแสดงออกได้อย่างชัดเจน ซึ่งพฤติกรรมผู้นำที่ผู้จัดการสาขาแสดงออกมานั้น สามารถส่งผลได้ทั้งในด้านที่ดีและด้านไม่ดี ซึ่งผู้ที่มักจะเป็นคนได้รับผลกระทบโดยตรงก็คือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้วิจัยจึง

เลือกศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา ประกอบกับธนาคารออมสิน มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ มีระบบการบริหารงาน การแบ่งงาน และลำดับขั้นในการบังคับบัญชาชัดเจน ผลการศึกษาจะสะท้อนความคิดของบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี และยังสามารถใช้เป็นข้อมูลในการกำหนด คุณลักษณะ พิจารณาสรรหา แต่งตั้งหรือจัดหลักสูตรเพื่อการพัฒนาผู้จัดการสาขาเพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขานำธนาคารออมสินดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การศึกษากฎการผู้นำของผู้จัดการสาขานำธนาคารออมสินสามารถดำเนินการศึกษาได้หลายรูปแบบ แต่ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมที่เรียกว่าทฤษฎีผู้นำ 2 มิติของคณะอาจารย์ ณ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา มาใช้เป็นกรอบในการศึกษาค้นคว้า ทฤษฎีดังกล่าวได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติหรือ 2 ด้าน ได้แก่ 1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) และ 2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ด้วยเหตุผลที่ว่า ตามทฤษฎีนี้มีจุดเด่นที่แกนพฤติกรรมผู้นำ 2 แกน คือ แกนมุ่งงาน และแกนมุ่งความสัมพันธ์ จะเป็นอิสระจากกันหรือแยกจากกันอย่างชัดเจน หมายความว่า ผู้นำที่มีคะแนนสูงในมิติหนึ่ง(ด้านหนึ่ง) ไม่จำเป็นจะต้องมีคะแนนต่ำในอีกมิติหนึ่ง(ด้านหนึ่ง) รวมทั้งยังถือว่าเป็นทฤษฎีต้นแบบของทฤษฎีเชิงพฤติกรรมทฤษฎีอื่นๆ ผลจากการทำวิจัยของคณะอาจารย์มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกาดังกล่าว ทำให้เกิดแบบสอบถามเพื่อวัดพฤติกรรมผู้นำขึ้น และมีการนำไปใช้เป็นแบบสอบถามในการวิจัย เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำในหลายวงการ เช่น อุตสาหกรรม สถาบันการศึกษาและองค์การธุรกิจ แล้วพบว่า ผลการศึกษามีความแม่นยำเที่ยงตรงในการทำนายและมีความน่าเชื่อถือสูง (ศักดิ์ไทย สุทธิจิบรรพ. 2542 : 386) แบบสอบถามนั้นมีชื่อเรียก คือ Leader Behavior Description Questionnaire หรือรู้จักกันในนามของแบบสอบถาม LBDQ ซึ่งได้มีการนำไปใช้อย่างแพร่หลาย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถาม LBDQ มาใช้เป็นแนวทางในการปรับใช้เพื่อทำการศึกษากฎการผู้นำของผู้จัดการสาขานำธนาคารออมสินตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาในครั้งนี้

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษากฎการผู้นำทางด้านมุ่งงานและด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขานำธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน วุฒิการศึกษาและระยะเวลาการปฏิบัติงาน
2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำทางด้านมุ่งงานและด้านมุ่งความสัมพันธ์ ของผู้จัดการสาขานำธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา โดยจำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน วุฒิการศึกษาและระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้จัดการสาขานำข้อมูลจากการศึกษาไปสำรวจพฤติกรรมผู้นำของตนเอง เพื่อจะได้นำมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงตัวเอง
2. ผลการศึกษาค้นคว้าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูงของธนาคารออมสิน ในการใช้เป็นข้อสนเทศประกอบในการวางแผนกำหนดคุณสมบัติ พิจารณาสรรหา คัดเลือกและแต่งตั้งบุคคลในระดับของผู้จัดการสาขา

3. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาเป็นใช้เป็นแนวทางในเรื่องการกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรในระดับผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. ผลการศึกษาค้นคว้าอาจจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะการประกอบธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน รวมทั้งผู้วิจัยท่านอื่น ๆ ซึ่งสนใจจะทำการศึกษาในเรื่องที่มีลักษณะเช่นเดียวกันนี้

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีผู้นำ 2 มิติของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งแบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 ด้าน คือ

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure)
2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration)

ขอบเขตเวลา

ในการศึกษา ได้ทำการศึกษาในช่วงระยะเวลาเดือน กันยายน – ตุลาคม 2544

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

กลุ่มประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ และระดับบริหาร (ผู้ช่วย - ผู้จัดการสาขา) ของธนาคารออมสินที่ปฏิบัติงานประจำสาขาที่ตั้งในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งสังกัดอยู่ทั้ง 4 ภาค คือ ภาคพหุโยธิน จำนวน 11 สาขา, ภาคราชดำเนิน จำนวน 12 สาขา, ภาคกรุงเทพ จำนวน 34 สาขา และภาค 1 จำนวน 18 สาขา รวมประชากรทั้งสิ้น 75 สาขา จำนวน 1,062 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร(ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา) ของธนาคารออมสินที่ปฏิบัติงานประจำสาขาในเขตกรุงเทพมหานครทั้ง 4 ภาค คือ ภาคพหุโยธิน จำนวน 4 สาขา, ภาคราชดำเนิน จำนวน 5 สาขา, ภาคกรุงเทพ จำนวน 14 สาขา และภาค 1 จำนวน 7 สาขา รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 30 สาขา จำนวน 348 คน

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรอิสระ

ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งในที่นี้ หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการ และระดับบริหาร (ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา) ของธนาคารออมสินที่ปฏิบัติงานประจำสาขา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตัวแปรอิสระ ดังนี้

1. เพศ

1.1 ชาย

1.2 หญิง

2. อายุ
 - 2.1 18-25 ปี
 - 2.2 26-35 ปี
 - 2.3 36-45 ปี
 - 2.4 46-55 ปี
 - 2.5 56 ปีขึ้นไป
3. ตำแหน่งงาน
 - 3.1 พนักงานระดับปฏิบัติการ ระดับ 2-3
 - 3.2 พนักงานระดับปฏิบัติการ ระดับ 4-5
 - 3.3 พนักงานระดับปฏิบัติการ ระดับ 6-7
 - 3.4 พนักงานระดับบริหาร (ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา)
4. เงินเดือน
 - 4.1 5,450 - 10,000 บาท
 - 4.2 10,001 - 20,000 บาท
 - 4.3 20,001 - 30,000 บาท
 - 4.4 30,001 - 40,000 บาท
 - 4.5 40,001 บาท ขึ้นไป
5. วุฒิการศึกษา
 - 5.1 ปวช./มัธยมศึกษาตอนปลาย
 - 5.2 ปวส./อนุปริญญา
 - 5.3 ปริญญาตรี
 - 5.4 สูงกว่าปริญญาตรี
 - 5.5 อื่น ๆ
6. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน
 - 6.1 น้อยกว่า 5 ปี
 - 6.2 5 -10 ปี
 - 6.3 11 -15 ปี
 - 6.4 15 ปี ขึ้นไป

ตัวแปรตาม

ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure)
2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration)

นิยามศัพท์เฉพาะ

พฤติกรรมผู้นำ

หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้จัดการสาขาแสดงออก หรือกระทำต่อพนักงานที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสังเกตเห็นได้ พฤติกรรมผู้นำมี 2 ด้าน คือ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์

พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน

หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาที่แสดงออกในลักษณะที่มีการแจกแจงงาน กำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการสาขากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

พฤติกรรมผู้นำด้านมุงความสัมพันธ์

หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร ความเป็นกันเอง เชื่อถือซึ่งกันและกัน ความยกย่องยอมรับกัน การให้ความอบอุ่นใจ ความสนิทสนมระหว่างผู้นำ และผู้ตาม รวมถึงพฤติกรรมอื่น ๆ ที่เน้นความห่วงใยต่อสมาชิกกลุ่มว่าได้รับการตอบสนองความต้องการหรือไม่ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงาน การตัดสินใจ การใช้การสื่อสารแบบสองทาง

ผู้จัดการสาขา

หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเพื่อทำหน้าที่มอบหมายงาน ควบคุมการปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษา และตรวจสอบงานของพนักงาน เพื่อให้งานบรรลุผลที่ได้ตั้งไว้ รวมทั้งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผล การปฏิบัติงาน ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขา และตำแหน่งเทียบเท่าหรือรักษาการในตำแหน่งผู้จัดการสาขา

ผู้ใต้บังคับบัญชา

หมายถึง พนักงานซึ่งปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบรวมถึงมีหน้าที่ในการติดต่อกับลูกค้าธนาคาร ภายใต้การดูแลของผู้จัดการสาขา ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้จัดการสาขา ได้แก่

พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานปฏิบัติการระดับ 2 – 7

พนักงานระดับบริหาร หมายถึง พนักงานที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ซึ่งมีได้ปฏิบัติงานหรือทำหน้าที่ผู้จัดการสาขา

ทัศนะ

หมายถึง การแสดงออกของแต่ละบุคคลในการพิจารณาถึงข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งได้แก่ บุคคล สิ่งของ สถานการณ์ เหตุการณ์ต่าง ๆ หรือเป็นการประเมินค่าการสรุปเพื่อลงความเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ในการศึกษาครั้งนี้หมายถึงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาที่แสดงออกมา

ภาคพลโยธิน

หมายถึง ธนาคารออมสินภาคพลโยธิน มีสาขาภายใต้การกำกับดูแลทั้งสิ้น 11 สาขา ได้แก่ สำนักงานพลโยธิน, สาขากระทรวงการคลัง, สาขาจตุจักร, สาขาชัยสมรภูมิ, สาขาดินแดง, สาขาบางเขน, สาขามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, สาขายุติธรรม, สาขาราชวัตร, สาขาสะพานแดง และสาขาห้วยขวาง

ภาคราชดำเนิน

หมายถึง ธนาคารออมสินภาคราชดำเนิน มีสาขาภายใต้การกำกับดูแลทั้งสิ้น 12 สาขา ได้แก่ สำนักงานราชดำเนิน, สาขากรมที่ดิน, สาขาสวนจิตรลดา, สาขาเทเวศร์, สาขาทำเนียบรัฐบาล, สาขานางเลิ้ง, สาขาบางลำพูบน, สาขาปากคลองตลาด, สาขาปากคลองตลาด (เคลื่อนที่), สาขามหาไทย์, สาขาศรียาน และสาขาหน้าพระลาน

ภาคกรุงเทพ

หมายถึง ธนาคารออมสินภาคกรุงเทพ มีสาขาภายใต้การกำกับดูแลทั้งสิ้น 34 สาขา ได้แก่ สาขาลองจั่น, สาขาลองตัน, สาขาลองเตย, สาขาจรเข้บัว(รามอินทรา กม.7), สาขาจักรวรรดิ , สาขาเจริญผล , สาขาโชคชัย 4 , สาขาดอนเมือง , สาขาถนนจันทร์ , สาขาถนนเพชรบุรี , สาขาทุ่งมหาเมฆ, สาขาบางคอแหลม, สาขาบางนา, สาขาบางโพธิ์พาง, สาขาป้อมปราบ, สาขาพระโขนง, สาขามหานคร, สาขาราชประสงค์, สาขารามคำแหง, สาขามีนบุรี, สาขาบางรัก, สาขารามคำแหง 2, สาขาลาดกระบัง, สาขาลาดพร้าว, สาขาสะพานดำ, สาขาสะพานใหม่, สาขาสาทร, สาขาสาธุประดิษฐ์, สาขาสามย่าน, สาขาหนองจอก, สาขาหัวลำโพง, สาขาหัวหมาก, สาขาวัฒนา และสาขาอรุณฯ

ภาค 1

หมายถึง ธนาคารออมสินภาค 1 มีสาขาภายใต้การกำกับดูแลทั้งสิ้น 31 สาขา แบ่งเป็นสาขาที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 18 สาขา ได้แก่ สาขาจรัลสนิทวงศ์, สาขาเจริญนคร, สาขาเจริญพาสน์, สาขาดาวคะนอง, สาขาสลิมชาน, สาขาเตาปูน, สาขาท่าพระ, สาขาบางพลัด, สาขาบางแค, สาขาประชาชื่น, สาขาพงษ์เพชร , สาขาราชบุรีบูรณะ , สาขาวงเวียนใหญ่ , สาขาวัดไทร , สาขาศิริราช, สาขาสมเด็จพระเจ้าพระยา, สาขาหมู่บ้านเศรษฐกิจ และสาขาลาดพร้าว

และเป็นสาขาที่ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดนนทบุรี จำนวน 6 สาขา และเป็นสาขาที่ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดปทุมธานี จำนวน 7 สาขา

สาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร

หมายถึง สาขาของธนาคารออมสินที่มีที่ทำการสาขที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งจะครอบคลุมถึงสำนักพหลโยธิน และสำนักราชดำเนิน ซึ่งมีฐานะเทียบเท่าหน่วยงานสาขาตามคำสั่งธนาคารที่ 21/2542 และ 73/2543

วุฒิการศึกษา

หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

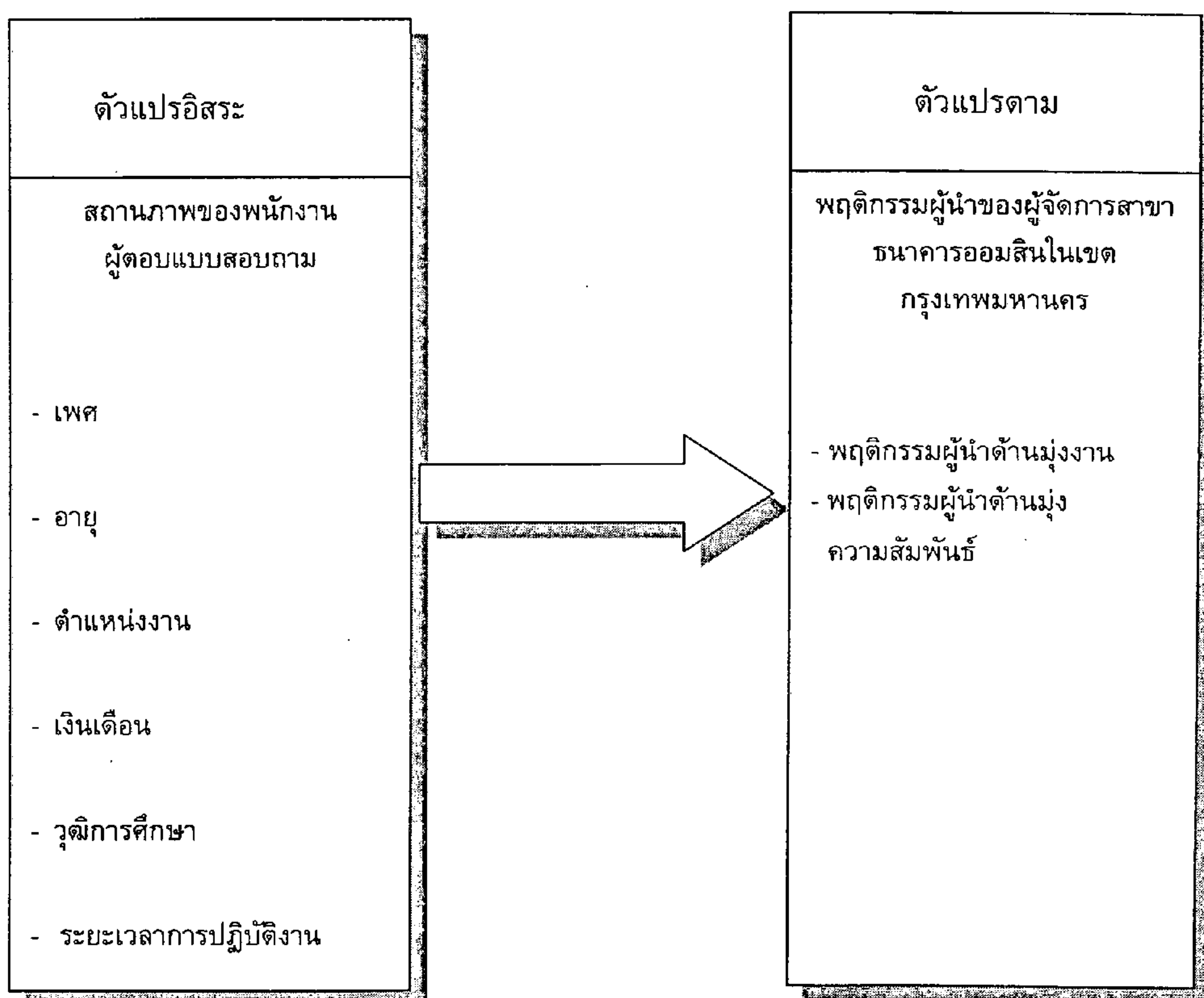
หมายถึง ระยะเวลาในการทำงานเฉพาะธนาคารออมสิน ตั้งแต่เริ่มเข้ามาปฏิบัติงานจนถึงปีที่ตอบแบบสอบถาม ในกรณีที่เศษของระยะเวลาปฏิบัติงานเกิน 6 เดือนคิดเป็น 1 ปี

กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการสร้างเป็นกรอบ และกำหนดเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ โดยกำหนดตัวแปรซึ่งคิดว่าน่าจะเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา ดังนี้

ตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน วุฒิการศึกษาและระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาโดยแบ่งพฤติกรรมเป็น 2 ด้าน คือ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่ง - ความสัมพันธ์



ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่ง - ความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน
4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน
5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่ง - ความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน
6. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

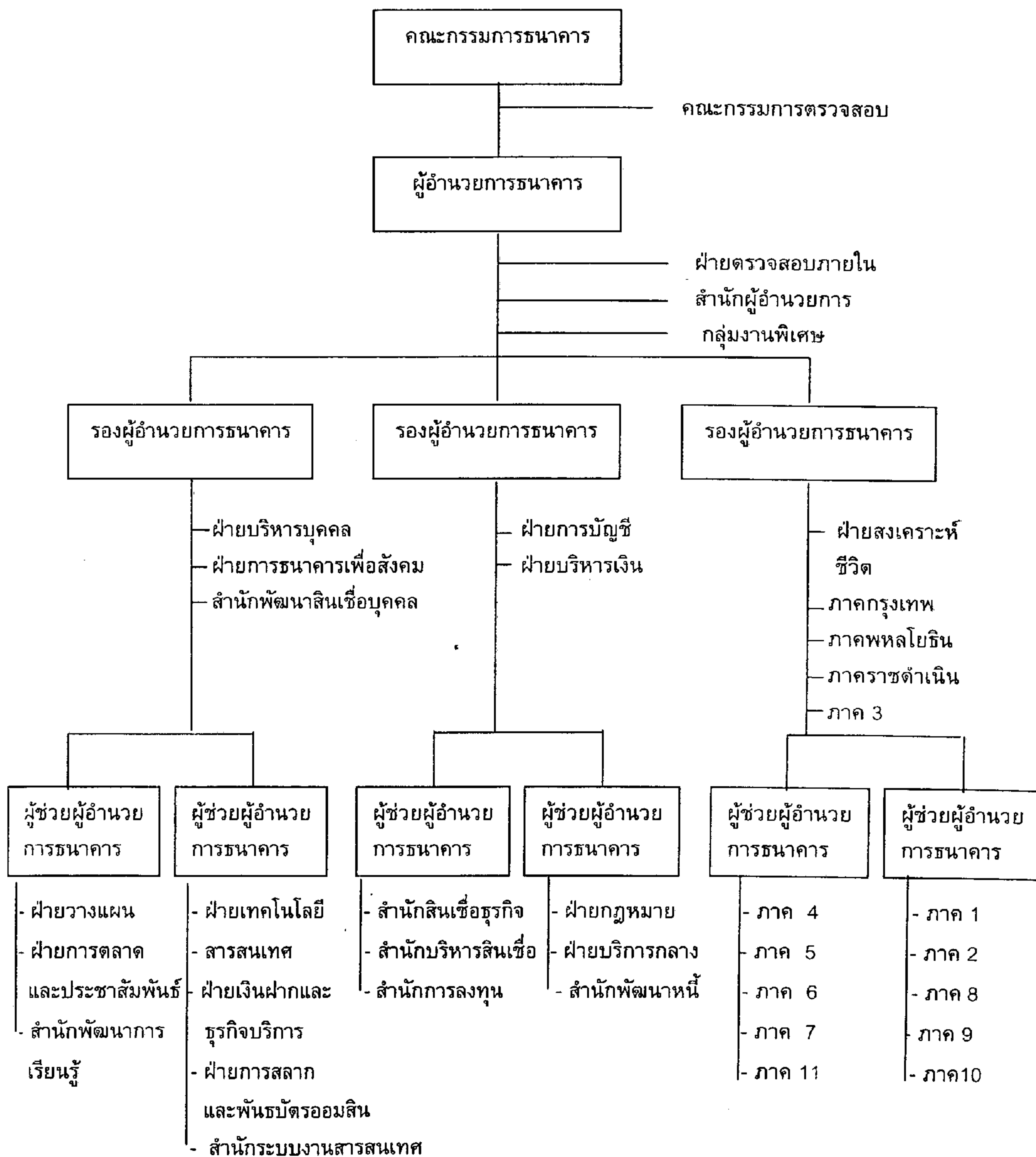
1. โครงสร้างและการดำเนินงานของธนาคารออมสิน
2. ความหมายของผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership)
3. แนวคิด ทฤษฎีผู้นำและแนวทางการศึกษาความเป็นผู้นำ
4. แนวคิด ความหมาย ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
5. ความหมายและแบบวัดของทักษะ (ความคิดเห็น)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในต่างประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยในประเทศ

โครงสร้างและการดำเนินงานของธนาคารออมสิน

ประวัติความเป็นมา

พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงก่อตั้งธนาคารออมสินขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2456 ทรงมีพระราชประสงค์ให้ประชาชนมีที่เก็บรักษาทรัพย์ในที่ปลอดภัย รู้จักใช้จ่ายอย่างมีมัธยัสถ์และเก็บออมอย่างถูกวิธี โดยพระราชทานนามครั้งแรกว่า “ คลังออมสิน ” ซึ่งทำหน้าที่ส่งเสริมการออมจากผู้ออมรายย่อย เพื่อเป็นทุนในการพัฒนาประเทศ และเป็นแหล่งเงินที่รัฐบาลนำไปใช้เป็นเงินคงคลัง เพื่อเสริมสร้างเสถียรภาพด้านการคลังค้ำจุนฐานะการเงินของรัฐบาล จนกระทั่งปี พ.ศ. 2490 รัฐบาลได้เพิ่มบทบาทให้คลังออมสินเป็นธนาคารเต็มรูปแบบ และได้เปลี่ยนชื่อเป็น “ธนาคารออมสิน” ดำเนินงานตามพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 มีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง มีหน้าที่เป็นกลไกระดมเงินออมจากกลุ่มประชาชนเข้าสู่ตลาดเงินในระบบ และเป็นแหล่งสนับสนุนเงินกู้แก่ภาครัฐบาล โดยรัฐบาลกำหนดความต้องการใช้เงินของธนาคารเพื่อชดเชยการขาดดุลงบประมาณ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2518 เป็นต้นมา เป็นสถาบันการเงินที่อำนวยความสะดวกโดยตรงแก่รัฐวิสาหกิจ เอกชนและประชาชนทั่วไป บริหารงานโดยอิสระภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการ ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นประธานคณะกรรมการบริหารและบริหารงานโดยอิสระภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นผู้แต่งตั้ง

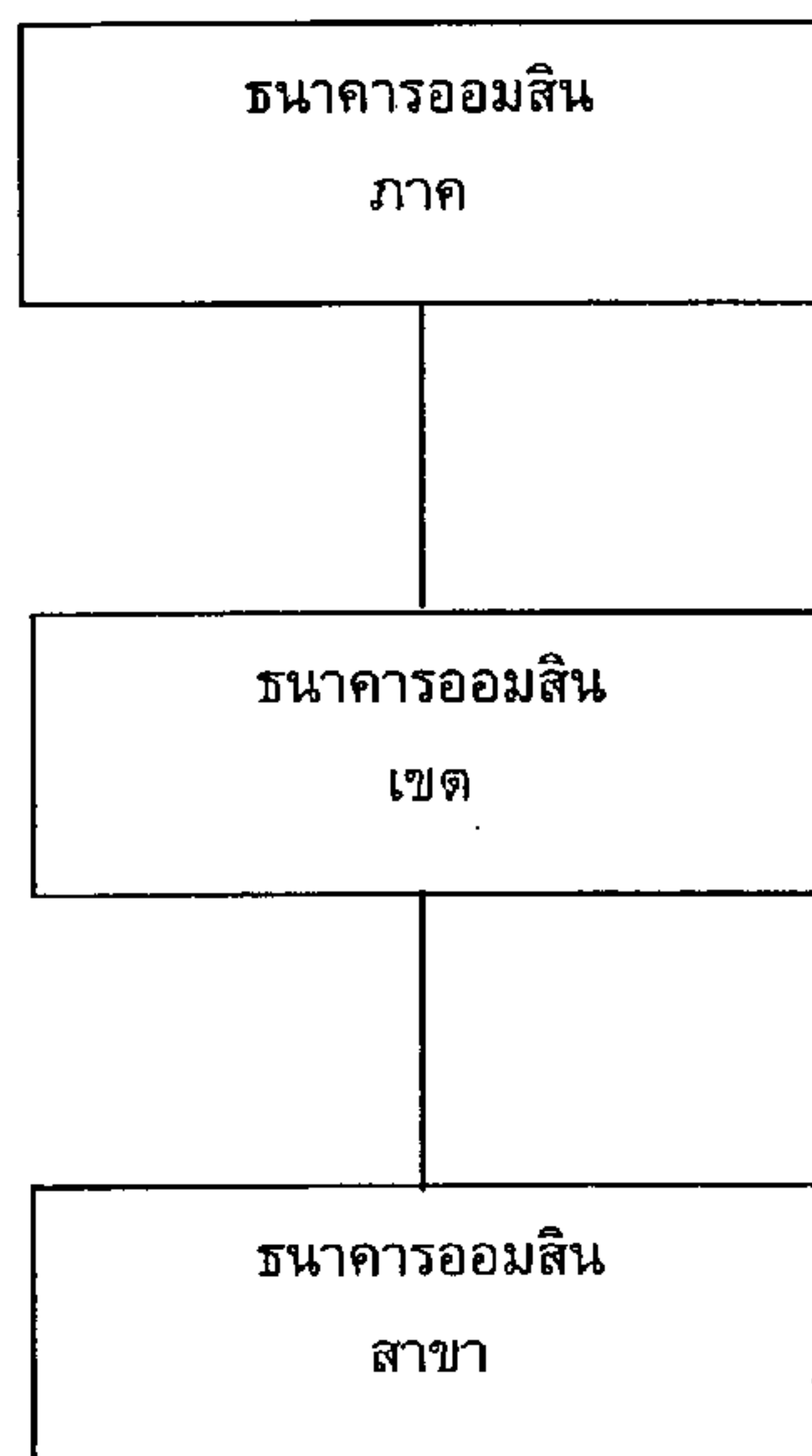
ปัจจุบันโครงสร้างของธนาคารออมสิน ประกอบด้วย 13 ฝ่าย 8 สำนัก 1 กลุ่มงานพิเศษ 14 ภาค และ 45 เขต โดยมีผู้อำนวยการธนาคารออมสิน รองผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ผู้ช่วยผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการธนาคารออมสินภาค ผู้จัดการธนาคารออมสินเขต เป็นผู้บริหารงานตามนโยบายของคณะกรรมการธนาคารออมสินและกระทรวงการคลัง โดยมีโครงสร้างการแบ่งส่วนงานของธนาคารออมสิน ดังต่อไปนี้ตามโครงสร้างองค์กร ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แผนผังโครงสร้างองค์กรธนาคารออมสิน

1. หน่วยงานซึ่งมีสายการบังคับบัญชาโดยตรงต่อผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ประกอบด้วย
 - 1.1 ฝ่ายตรวจสอบภายใน
 - 1.2 สำนักผู้อำนวยการ
 - 1.3 กลุ่มงานพิเศษ
2. หน่วยงานซึ่งมีสายการบังคับบัญชาโดยตรงรองผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ซึ่งปัจจุบันมีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการธนาคารออมสินจำนวน 3 ท่าน หน่วยงานดังกล่าว ประกอบด้วย
 - 2.1 ฝ่ายบริหารบุคคล
 - 2.2 ฝ่ายการธนาคารเพื่อสังคม
 - 2.3 สำนักพัฒนาสินเชื่อบุคคล
 - 2.4 ฝ่ายการบัญชี
 - 2.5 ฝ่ายบริหารเงิน
 - 2.6 ฝ่ายสงเคราะห์ชีวิต
 - 2.7 ธนาคารออมสินภาคกรุงเทพ
 - 2.8 ธนาคารออมสินภาคพหุโยธิน
 - 2.9 ธนาคารออมสินภาคราชดำเนิน ,
 - 2.10 ธนาคารออมสินภาค 3
3. หน่วยงานซึ่งมีสายการบังคับบัญชาโดยตรงต่อผู้ช่วยผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ปัจจุบันมีผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการธนาคารออมสินจำนวน 6 ท่าน หน่วยงานดังกล่าว ประกอบด้วย
 - 3.1 ฝ่ายวางแผน
 - 3.2 ฝ่ายการตลาดและประชาสัมพันธ์
 - 3.3 สำนักพัฒนาการเรียนรู้
 - 3.4 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 3.5 ฝ่ายเงินฝากและธุรกิจบริการ
 - 3.6 ฝ่ายการสลากและพันธบัตรออมสิน
 - 3.7 สำนักระบบงานสารสนเทศ
 - 3.8 สำนักสินเชื่อธุรกิจ
 - 3.9 สำนักบริหารสินเชื่อ
 - 3.10 สำนักการลงทุน
 - 3.11 ฝ่ายกฎหมาย
 - 3.12 ฝ่ายบริการกลาง
 - 3.13 สำนักพัฒนาหนี้
 - 3.14 ธนาคารออมสินภาค 1 – ธนาคารออมสินภาค 11

ในส่วนโครงสร้างองค์การของธนาคารออมสินภาค แบ่งออกเป็น 14 ภาค ได้แก่ ธนาคารออมสินภาคพหุโยธิน, ธนาคารออมสินภาคราชดำเนิน, ธนาคารออมสินภาคกรุงเทพ และธนาคารออมสินภาค 1 – ธนาคารออมสินภาค 11 ในแต่ละธนาคารออมสินภาคประกอบด้วยส่วนงานย่อย คือ ธนาคารออมสินเขตและธนาคารออมสินสาขาเป็นหน่วยงานภายใต้การบังคับบัญชาตามลำดับ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แผนผังโครงสร้างธนาคารออมสินภาค

ที่มา : <http://www.gsb.or.th> มิถุนายน 2544.

ความหมายของผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership)

ในองค์กรทางสังคมทุกประเภทจะประกอบด้วยบุคคลสองประเภท คือ ผู้นำและผู้ตาม บุคคลซึ่งถูกเรียกว่าเป็น “ผู้นำ” จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณภาพ มีพฤติกรรมและบทบาทแตกต่างไปจากกลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งที่เรียกว่า “ผู้ตาม” ผู้นำและภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันมาก จนบางครั้งเป็นคำเดียวกัน แต่ลักษณะสำคัญของคำสองคำนี้พอที่จะบอกให้ทราบถึงความแตกต่างกันได้ โดยใช้หลักของกระบวนการกลุ่ม เป็นตัวกำหนด กล่าวคือ “ภาวะผู้นำ” หมายถึง กระบวนการ แต่ “ผู้นำ” เป็นตำแหน่งของโครงสร้างภายในกลุ่มหรือการดำรงตำแหน่งของบุคคล (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2532 : 18 ; อ้างอิงจาก Bhanthumvin. 1985 : 27)

ความหมายของผู้นำ (Leader)

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน มีผู้สนใจศึกษา และให้นิยามตามความหมายของผู้นำไว้หลายท่าน ดังนี้

บุญญ สาทร (2523 : 344-345) มองลักษณะของผู้นำไว้กว้างมาก คือ ไม่มองแต่เพียงตำแหน่งหน้าที่อย่างเดียว แต่พิจารณาถึงบทบาทที่แสดงออกด้วย และให้ความหมายของผู้นำไว้ 3 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจ ให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็น ตามต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง คือ ผู้มีอิทธิพลเหนือผู้ตามแต่บางครั้งผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ฉะนั้น ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ จึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มนั่นเอง

3. ผู้นำ แตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันก็ได้แต่ก็ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้า หรือผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มก็ได้ ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถที่จะจูงใจให้คนประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็นของเขาได้

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 4) มีความเห็นว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่มและเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลนั้น ทำให้บุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับตนอย่างมีความพึงพอใจ และบรรลุถึงเป้าหมายดังที่ผู้นำปรารถนา

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : 19) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่มเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลนั้น เพื่อทำให้บุคคลภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับตนอย่างมีความพึงพอใจ และบรรลุถึงเป้าหมายดังที่ผู้นำปรารถนา การใช้อิทธิพลของผู้นำที่ดีนั้นจะต้องอยู่ในลักษณะของการนำ มิใช่เป็นการบังคับ ผลักดัน

มยุรี รัตนมุง (2534 : 27) ให้ความหมายของผู้นำเป็น 2 นัย คือ

1. ผู้นำ หรือ Leader คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะได้โดยตำแหน่ง หรือโดยการได้รับคัดเลือก ผู้นำประเภทนี้เรียกว่าเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง

2. ผู้นำ หรือ Leader คือ บุคคลหนึ่งบุคคลที่มีบทบาทในการมีอิทธิพลนำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนเองได้ ตามนัยนี้ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้นำโดยบทบาท หรือเรียกว่าเป็นผู้นำนอกแบบ

เทนเนนบัม, เวชเลอร์ และ มาสซาริค (ศิริน้อย นิภาพันธ์. 2534 : 8 ; อ้างอิงจาก Tennenbaum, Weschler and Massarik. 1961 : 24) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือมีความสามารถในการจูงใจคนอื่นให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมคนอื่น

เบอร์เบย์ (นิพนธ์ อุทก. 2536 : 9 ; อ้างอิงจาก Berbay. 1972 : 43-46) ให้นิยามว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่น ๆ ปฏิบัติตามด้วยความพอใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเขา สามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ และสามารถจะนำกลุ่มให้บรรลุในจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้

ฮาลปิน (สารภี แยมสาย. 2538 : 6 ; อ้างอิงจาก Halpin. 1966 : 27-28) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งในห้าประการต่อไปนี้

1. บุคคลผู้ที่มีบทบาท หรือมีอิทธิพลต่อบุคคลภายในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น
2. บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่น
3. บุคคลที่มีบทบาทอันสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่จุดหมายที่วางไว้
4. บุคคลผู้หนึ่งที่ได้รับคัดเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
5. บุคคลผู้หนึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน หรือหัวหน้าหน่วยงาน

จากความหมายที่กล่าวมาแล้วนั้น พอจะสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือสมาชิกในกลุ่มยกให้เป็นผู้นำ หรือหัวหน้า เป็นบุคคลที่มีอำนาจ มีอิทธิพล มีความสามารถ และมีอิทธิพลจูงใจ

ให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ตามความต้องการ หรือตามคำสั่งของเขาได้ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จ ได้ทั้งผลงาน และน้ำใจของผู้ร่วมงาน

ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

คำว่า "Leadership" มีศัพท์ภาษาไทยใช้อยู่หลายคำ ได้แก่ "ความเป็นผู้นำ", "ภาวะผู้นำ" และ "ประมุขศิลป์" แต่ที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่ คำว่า ความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำ ทั้งนี้เพราะว่าความหมายของคำดังกล่าวเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้นำโดยตรง กล่าวคือ เป็นการพิจารณาว่าผู้นำมีความเหมาะสม สามารถที่จะทำหน้าที่ในการนำหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด เพราะสามารถใช้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน และมีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้หลายความหมาย คือ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 220) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 1) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการชักนำบุคคลทั้งหลายขององค์การ หรือหน่วยงานให้มีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จโดยอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสาร หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

เอกชัย กิสุพันธ์ (2538 : 99) ให้คำนิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจและการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

กวี วงศ์พุด (2536 : 18) ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำ โดยแสดงออกให้เป็นความหมายที่สำคัญไว้ 3 ประการ คือ

1. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเป็นผู้นำ
2. ความสามารถของหัวหน้าที่จะเอาชนะจิตใจลูกน้อง
3. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคในการนำ

เดวิส และ นิวสตรอม (พะยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 195-196 ; อ้างอิงจาก Davis & Newstrom. 1985) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ว่าเป็นกระบวนการส่งเสริม และช่วยเหลือผู้อื่นให้ทำงานด้วยความกระตือรือร้น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

เฮอร์เช และ บลันชาร์ด (บุญส่ง เต๋นเทศ. 2542 : 11 ; อ้างอิงจาก Hersey & Blanchard. 1972 : 68) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน หรือกลุ่มคน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์หนึ่ง

สต็อกกิลล์ (ปัญญา พละศักดิ์. 2542 : 8 ; อ้างอิงจาก Stogdill. 1974 : 74-75) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำระหว่าง ค.ศ.1948-1970 โดยได้จำแนกลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางกาย เป็นผู้แข็งแรงมีร่างกายสง่า
2. พื้นฐานทางสังคมเป็นผู้มีการศึกษา และสถานภาพทางสังคมดี
3. สติปัญญาและความสามารถดี เป็นผู้มีความสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจดี
4. บุคลิกภาพเป็นผู้มีความกระตือรือร้น ตั้งตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นตนเอง
5. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน เป็นผู้มีความตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ

6. คุณลักษณะทางสังคม เป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับคนอื่นได้ เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีศิลปะในการใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ ตามความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย ในความคิดของผู้วิจัยเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นเสมือนตัวกลางที่ทำให้เกิดความเป็นเอกภาพความร่วมมือร่วมใจ

แนวคิด ทฤษฎี และแนวทางการศึกษาความเป็นผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

คุณสมบัติของผู้นำที่ดี

ผู้นำมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อีกทั้งผู้นำต้องรับผิดชอบต่องานของผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน ผู้นำจึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานเพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ การที่ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำจูงใจผู้ร่วมงานได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหาร

สมาน เกตุทัต (2525 : 21-24) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. Quality คือ คุณภาพของงาน ผู้นำต้องมีความระมัดระวัง ทำงานให้เกิดผลดี ถูกต้องและเรียบร้อยตลอดเวลา
2. Ability คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความตั้งใจทำงานโดยรวดเร็ว ให้สำเร็จตามกำหนด ถูกต้อง และได้ปริมาณงานมาก
3. Knowledge and Skill ได้แก่ ความรู้ความสามารถ และความชัดเจนในหน้าที่การงาน มีความปรีชาสามารถ รอบรู้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีประสบการณ์และความชำนาญ รู้จักควบคุมติดตามงานให้งานดำเนินไปบนมาตรฐานอันดี
4. Reliability คือ ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ให้ความไว้วางใจและเชื่อถือได้ทั้งในหน้าที่การงานและส่วนตัว ทั้งต่อหน้าและลับหลัง
5. Commencement of Initiative ได้แก่ มีความคิดริเริ่ม ไม่อยู่นิ่งเฉยกับที่ ต้องคิดพัฒนาที่มีการเริ่มต้นในเกณฑ์ดี หรือแค่พอใช้ก็ดียิ่งดี
6. Ability of Self – Adjustment คือ ความสามารถในการปรับตัว ต้องทำตัวให้เข้ากับคนอื่นหรืองานอื่น ๆ ได้ โดยให้มีความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม และกาลเวลา
7. Sense of Duty มีความสำนึกในหน้าที่ สนใจในงาน กล้ารับผิดชอบ มีแก้ไขให้ความช่วยเหลือแม้จะไม่ใช่งานในหน้าที่โดยตรง
8. Co-Operation and Connection มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานทุกชั้น กับแผนกหรือหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอก ต้องทำตัวให้เข้ากันได้ ให้ความร่วมมือ มีการประสานงาน และการติดต่อที่ดี
9. Decision of Judgement คือ จะต้องเป็นตัวของตัวเองในการทำงานเกี่ยวกับการเสี่ยง การรับผิดชอบ การช่วยเหลือ ตลอดจนการเข้าแก้ปัญหาเฉพาะหน้าทุกประการ ต้องใช้การตัดสินใจเด็ดเดี่ยว และรวดเร็ว ไม่มีการลังเล
10. Health สุขภาพจะต้องดีทั้งร่างกาย จิตใจ และสมอง

11. Personality ต้องมีบุคลิกดีเหมาะสมกับการเป็นหัวหน้า มีการแต่งกายดี มีความสง่า ฝึ้งผ่าย พูดจาต้องมีเสียงดัง ฉะฉาน ไม่เหนียมอาย หรือตื่นเต้นประหม่า

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

13. Adaptation การวางตัวต้องให้เหมาะสมตามกาลเทศะ เป็นไปในทางที่ถูกที่ควรให้เป็นไปตามธรรมชาติ อย่าฝืนตัวเอง ไม่วางมาดเหนือผู้อื่น

14. Prudence Self ความรอบคอบ ผู้นำที่ดีต้องมีความสุขรอบคอบ มีใจหนักแน่น และเยือกเย็น มีความระมัดระวัง ทำงานทุกอย่างด้วยความรัดกุม ไม่ประมาท ไม่ตื่นเต้นหัวนโไหว

15. Confidence มีความเชื่อมั่นตัวเอง ต้องเป็นตัวของตัวเอง กล้าตัดสินใจด้วยความมั่นใจ ไม่มีการโลเลเหลาะแหละ

มบุญ วงศ์นารี (2530 : 35–36) มีความเห็นว่า ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ ๆ 4 อย่าง คือ

1. เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถสูง (Capability) คือ เป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์ (ความฉลาดรู้) และศิลป์ (ความฉลาดทำ)

2. เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นสูง (Acceptability) คือ เป็นผู้มีความประพฤติ และการปฏิบัติที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้ เป็นผู้ที่มีคุณธรรมดี และมีมนุษยสัมพันธ์ดี

3. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง (Responsibility) คือ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร มีวินัยและซื่อสัตย์

4. เป็นผู้มีความวุฒิภาวะสูง (Maturity) คือ เป็นผู้ที่มีเหตุผล มีจิตใจมั่นคง เป็นผู้ใหญ่ทางอารมณ์ ไม่เสียอารมณ์โดยง่าย และยึดความถูกต้องโดยไม่หวั่นไหวอะไรง่าย

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2537 : 13–16) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้น และก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ สนับสนุนศรัทธาคำพูดของตนด้วยการกระทำ

2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถพินิจพิจารณาภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรในแง่มุมทั้งอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้างภาพ (Image) ฉายไปในอนาคตได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสาร (Communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสม ทันกาลและต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องกล้ารับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น

4. แสดงความใส่ใจ (Focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจ และสนใจในบางเรื่อง ไม่ควรใส่ใจ เสียเวลาในทุกเรื่องหรือให้ความสำคัญในบางเรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วนของงานที่ทำได้จึงมีความหมายมาก

5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal Touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีการสอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ สิ่งหนึ่งที่สำคัญมากกับการ

เป็นผู้นำในยุคนี้ การรู้จักบริหารความประทับใจ (Impression Management) รู้จักโอกาสที่จะ “ชู” ภาพพจน์ของตนเองให้สูงเด่นหรือลดบทบาทให้น้อยลงให้ถูกกาลเทศะ

6. มีความสนใจในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and People Skill) ทักษะการพูด ฟัง เขียน อ่านของผู้นำ จะสะท้อนให้เห็นความสามารถของสมอง ผู้นำไม่สามารถจะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายใต้เวลาที่จำกัด ความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคน การมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะสามารถทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจ และใช้ “คน” ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever Forward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดีขึ้นเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

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

1. Leadership – as Trait ความเป็นผู้นำ เป็นลักษณะทางพันธุกรรมเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด

2. Leadership – as Position ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้ เนื่องจากตำแหน่งหน้าที่การงาน คือ ทำงานในตำแหน่งใด ย่อมมีลักษณะความเป็นผู้นำอันเนื่องจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา

3. Leadership – as Situation ความเป็นผู้นำได้มาเนื่องจากสถานการณ์ทำให้เกิดขึ้น และบางสถานการณ์ยังต้องการคนที่มีคุณสมบัติแบบหนึ่งหากผู้ใดมีคุณสมบัติเช่นนั้นพร้อมอยู่แล้ว ก็จะกลายเป็นผู้นำได้

4. Leadership – as Functional Roles of Members พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการและวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้น ๆ ขึ้นมา ฉะนั้นการที่จะมีผู้นำแบบใด จึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของกลุ่มว่าไปในลักษณะใดกระจางชัดในคุณลักษณะภาวะผู้ที่มีประสิทธิภาพ จึงได้มีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพในด้าน ความก้าวร้าว การตัดสินใจ ความทะเยอทะยาน การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเองและลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทางร่างกายไม่ได้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะชี้ความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพแต่อย่างใด การรับผิดชอบ การช่วยเหลือ ตลอดจนการเข้าแก้ปัญหาเฉพาะหน้าทุกประการ ต้องใช้การตัดสินใจเด็ดเดี่ยวและรวดเร็ว ไม่มีการลังเล

จากคุณลักษณะผู้นำที่ได้กล่าวมานั้น ย่อมเป็นการชี้ให้เห็นว่าเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นจะต้องมีประจำตัวอยู่เสมอสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กร เพราะการเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นการสร้างศรัทธา ความเลื่อมใสให้แก่ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปแล้ว ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะนำองค์กรหรือหน่วยงานนั้นไปสู่จุดมุ่งหมายและความเจริญก้าวหน้า ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ทฤษฎี และแนวทางการศึกษาความเป็นผู้นำ

จากการศึกษาในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ มีทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542 : 437) คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญา ความรับผิดชอบ กล่าวอีกนัยหนึ่ง เป็นกลุ่มที่พยายามแสวงหาคำตอบว่าผู้นำควรเป็นคนเช่นใด (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. 2544 : 95)

2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ หรือพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา กลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำควรมีพฤติกรรมอย่างไร

3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่เน้นศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ กลุ่มนี้จะพยายามตอบคำถามที่ว่า ผู้นำจะต้องเรียนรู้สถานการณ์อะไรบ้าง เพื่อที่จะได้นำคนอื่นได้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership)

เป็นทฤษฎีที่นักจิตวิทยาและนักวิจัยได้ให้ความสนใจศึกษามานานแล้ว โดยให้ความสำคัญลักษณะของผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ ทั้งนี้ผู้สนใจแนวทางดังกล่าวได้ตั้งข้อสงสัยว่าการที่เป็นผู้นำนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์พิเศษเฉพาะตัวอะไรบ้าง เช่น ในเรื่องของบุคลิกภาพ นิสัยใจคอ หรือรูปร่างหน้าตา เป็นต้น เป็นการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ

ในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ นักวิจัยใช้วิธีการ 2 อย่างคือ

1. เปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกับคุณลักษณะของบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ
2. เปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาพบว่า บุคคลที่เป็นผู้นำ จะมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในเรื่องคุณลักษณะพื้นฐานอันได้แก่ สถิติปัญญา ความรอบรู้ ความเข้าใจงาน ความคิดริเริ่ม การสุภาพ ความเชื่อมั่นในตนเองและความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับในด้านความรับผิดชอบ และการดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจในการควบคุม แต่ก็ยังไม่ได้กระจ่างชัดในคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จึงได้มีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ในด้านความก้าวร้าว ความทะเยอทะยาน การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สถิติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเองและลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทางร่างกายไม่ได้เป็นปัจจัยที่สำคัญพอที่จะชี้ความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพแต่อย่างใด

กีเซล (พะยอม วงศ์สารศรี. 2534 . 196-198 ; อ้างอิงจาก Ghiselli. 1971) ได้ทำการศึกษาเพื่อที่จะระบุคุณลักษณะทางบุคลิกภาพและการจูงใจ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยกีเซลได้ทำการศึกษาค้นคุณลักษณะ 13 ด้าน และพบว่าคุณลักษณะ 6 ด้านต่อไปนี้ที่มีนัยสำคัญสูงสุด

1. ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory Ability) ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่เบื้องต้นทางบริหารจัดการรวมถึงการวางแผน การจัดองค์การ การมีอิทธิพล และการควบคุมงานของผู้อื่น
2. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need for Occupational Achievement) มีลักษณะเป็นแสวงหาความรับผิดชอบ และปรารถนาความสำเร็จ
3. สถิติปัญญา (Intelligence) เป็นความสามารถสร้างสรรค์ และความสามารถทางภาษา รวมถึงการรู้จักใช้ดุลพินิจ การใช้เหตุผล และความสามารถในการคิด
4. การตัดสินใจ (Decisiveness) เป็นความสามารถในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหา
5. ความมั่นใจในตนเอง (Self – Assurance) มีความมั่นใจตนเองว่ามีความสามารถในการแก้

ปัญหา

6. ความริเริ่ม (Initiative) ความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีอิสระมีลักษณะเป็นผู้เริ่มต้นด้วยตนเอง สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

สต็อกดิลล์ (พะยอม วงศ์สารศรี. 2534. 196 –198 ; อ้างอิงจาก Stogdill. 1974) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในรูปของการจัดการ ซึ่งจะประกอบไปด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ความสามารถและทักษะทางสังคม ดังนี้

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ

- ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (Adaptability)
- การปรับตัวให้เข้ากับปทัสถาน (Adjustment)
- พฤติกรรมเชิงรุกและการอ้างรักษาสถาผลประโยชน์ (Aggressiveness and Assertiveness)
- การมีอำนาจ (Dominance)
- มีอารมณ์ปกติและมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ (Emotional Balance and Control)
- ความมีอิสระ (Independence)
- ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ (Originality and Creativity)
- การมีคุณค่าในตนเอง (Personal Intensity)
- ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – Confidence)

ความสามารถ

- สติปัญญา (Intelligence)
- การใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจ (Judgment and Decisiveness)
- ความรู้ (Knowledge)
- ความคล่องในการพูด (Fluence of Speech)

ทักษะทางสังคม

- ความสามารถที่จะแสวงหาความร่วมมือ (Ability to Enlist Cooperation)
- ความสามารถในการบริหาร (Administrative Ability)
- ความร่วมมือกัน (Cooperativeness)
- ความกว้างขวางและเกียรติยศ (Popularity and Prestige)
- ความสามารถทางสังคม (Sociability)
- การเข้าร่วมทางสังคม (Social Participation)
- การรู้จักจังหวะและกาลเทศะ (Tact and Diplomacy)

การศึกษาภาวะผู้นำโดยการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้น เป็นเพียงแต่การรู้ว่า ผู้นำเป็นคนประเภทใดเท่านั้น จึงมีการวิจัยอย่างกว้างขวางในระยะต่อมา เนื่องจากเชื่อกันว่า ภาวะผู้นำมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic Process) ซึ่งในแต่ละสถานการณ์ย่อมจะต้องแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับผู้นำ ผู้ตามหรือสถานการณ์ และด้วยเหตุผลนี้ ถึงแม้ว่าอาจจะมียุทธศาสตร์ช่วยเสริม หรือลักษณะด้อยในตัวบุคคล แต่ก็ไม่มีคุณลักษณะใดที่จะประกันว่า หากบุคคลมีลักษณะอย่างนั้น แล้วจะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ ดังนั้น นักวิชาการบริหารจึงเริ่มทำการศึกษาค้นคว้าในทางแนวทางอื่น ๆ และมีทฤษฎีที่โดดเด่นในระยะต่อมา คือ ทฤษฎีที่มีการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership)

แนวคิดของพฤติกรรมผู้นำ

ดังที่กล่าวมาแล้วว่าการศึกษาแบบมุ่งหาคุณลักษณะผู้นำไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ดังนั้น ความสนใจจึงมุ่งไปที่การศึกษาแบบอื่นที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพโดยพิจารณาว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นกระทำอะไรบ้าง มอบหมายงานอย่างไร ติดต่อสื่อสารและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ซึ่งพฤติกรรมผู้นำของผู้นำที่ได้แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ย่อมมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำที่ดีและเหมาะสม จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจ จนทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ดังที่อรุณ วัชรธรรม (2527 : 36) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมมีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การ ในอันที่จะมุ่งพิจารณาถึงด้านความเป็นมนุษย์ และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเครื่องมือที่จำเป็น และมีความสำคัญในการกำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายภายในองค์การ โดยผู้นำจะทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุม สั่งการ วางแผน และกำหนดเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 46) ได้กล่าวไว้ว่า การพิจารณาผู้นำจากพฤติกรรมของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์อันแท้จริงขององค์การ อันเกิดจากการเป็นผู้นำโดยตรงซึ่งจะทำให้ทราบถึงสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทศนคติ และท่าที ตลอดจนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งอันจะเป็นแนวทางในการนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารงาน

ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ คือ พฤติกรรมใด ๆ ที่บุคคลได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ หรือได้รับการแต่งตั้ง กระทำและแสดงออก หรือพฤติกรรมผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งทำให้กลุ่มบุคคลดำเนินการไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 204) ได้ให้ความหมาย พฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) คือ แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำที่มีความเหมาะสมผู้นำควรจะทำอะไรเพื่อเอาชนะใจลูกน้อง

พีระ ชัยศิริ (2537 : 14) ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมผู้นำ ไว้ว่าเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาถึงความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา ที่มีผลทำให้ได้รับความไว้วางใจ สมัคใจ และเต็มใจที่ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

การศึกษาความเป็นผู้นำตามแนวการศึกษาด้านพฤติกรรมผู้นำหรือทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ไม่ใช่การปรากฏตัวออกมาของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในฐานะผู้นำมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่แบบของความเป็นผู้นำที่ผู้นำใช้ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งตามพื้นฐานของทฤษฎีนี้ จะมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงานกับพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานจะยึดถืองานเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังผลการทำงานและผลผลิตสูงสุดโดยไม่คำนึงความสัมพันธ์ที่ดีที่จะมีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนในด้านผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ จะยึดถือเรื่องจิตใจเป็นสำคัญ เน้นในเรื่องความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือ และความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่มีความสำคัญและควรกล่าวถึง คือ การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน ยังมีนักวิชาการบริหาร เช่น ลิเคอร์ท,

เบลคและมูตัน, เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด ได้ศึกษาถึงแบบความเป็นผู้นำที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังเป็นผลให้เกิดมีรูปแบบสร้างภาวะผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนี้อยู่หลายรูปแบบด้วย ที่นับว่าสำคัญ พอสรุปได้ดังนี้ คือ

2.1 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะของการใช้อำนาจ

เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำอย่างจริงจังเป็นครั้งแรก เป็นผลงานการวิจัยของ ลิพพิทและไวท์(Lippitt & White) ภายใต้การควบคุมดูแลของเลวิน(Lewin) แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา เมื่อปี ค.ศ.1940 ผลการวิจัยนี้ ถือว่าเป็นการศึกษาพื้นฐาน หรือแหล่งที่มาของการใช้อำนาจของผู้นำตามอำนาจหน้าที่ เพื่อบังคับบัญชาสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือ

2.1.1 ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตะนิยม (Autocratic Leader) หมายถึง ผู้นำที่ทำการวินิจฉัยสั่งการหรือออกคำสั่งใด ๆ โดยรวบรัดอำนาจ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจใด ๆ ผู้นำประเภทนี้ จะทำตัวเป็นผู้บังคับการเป็นผู้กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและการสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติในลักษณะเบ็ดเสร็จเด็ดขาด เพราะผู้นำประเภทนี้เชื่อว่าการออกคำสั่ง การใช้ระเบียบวินัย การควบคุมอำนาจอย่างเข้มงวดและการให้โทษอย่างเคร่งครัด จะเป็นวิธีการที่ทำให้คนผลิตผลงานตามที่ผู้นำต้องการโดยมิได้สนใจหรือให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนบุคคล ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าใดนัก (สุชาติ อินทร์พงษ์พันธ์. 2538 : 33)

2.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือมีส่วนร่วม (Democratic or Participative Leader) หมายถึง ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แต่ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดเป้าหมายและวิธีการ กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา จะได้รับการปฏิบัติในลักษณะของการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ (สมยศ นาวิการ. 2540 : 141) ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเกิดความภาคภูมิใจ ความผูกพันและรับผิดชอบร่วมกันอันจะนำไปสู่การทุ่มเทแรงกาย แรงใจและสติปัญญาให้แก่งาน ผลผลิตก็จะสูงทั้งปริมาณและคุณภาพ ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็จะสูงตามไปด้วย

2.1.3 ผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez-Faire Leader) หมายถึง ผู้นำที่ใช้ อำนาจควบคุมบังคับบัญชาลูกน้องน้อยมากหรือเกือบไม่ใช้เลย ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำประเภทนี้จะมีอิสระเสรีอย่างเต็มที่ในการเลือกกรรมวิธีการปฏิบัติงาน การพิจารณา และแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ โดยผู้นำจะเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูล ให้ความช่วยเหลือเมื่อลูกน้องต้องการ และให้ความเป็นมิตรโดยแทบจะไม่มีบทบาทของความเป็นผู้นำในกลุ่มเลย ความสำเร็จของกลุ่มที่มีผู้นำแบบนี้ มักจะขึ้นอยู่กับคุณภาพของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ (สุชาติ อินทร์พงษ์พันธ์. 2538 : 34)

2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะวิธีการทำงาน

เป็นการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่มีฐานะเป็นผู้นำ ซึ่งโดยทั่วไปจะพิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงานออกเป็น 4 แบบ (เสถียร เหลืองอร่าม. 2532 : 93-94)

2.2.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ในการปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ จะยึดถือระเบียบแบบแผน ไม่ชอบมีการเปลี่ยนแปลง มักจะใช้หลักความระมัดระวัง และยึดถือระเบียบไว้มาก่อน การติดต่อสื่อสารจะเป็นแบบการสื่อสารทางเดียว

2.2.2 ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบนี้ทราบแต่วิธีออกคำสั่งแต่อย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอนแนะนำการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบสื่อสารจากบนลงล่าง

2.2.3 ผู้นำแบบจูงใจ ผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาในการทำงานแสดงความคิดเห็น การติดต่อสื่อสารเป็นแบบการสื่อสารสองทาง

2.2.4 ผู้นำแบบร่วมใจ การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักการประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2.3 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำแบบสองมิติ (Two-Dimensional Theory)

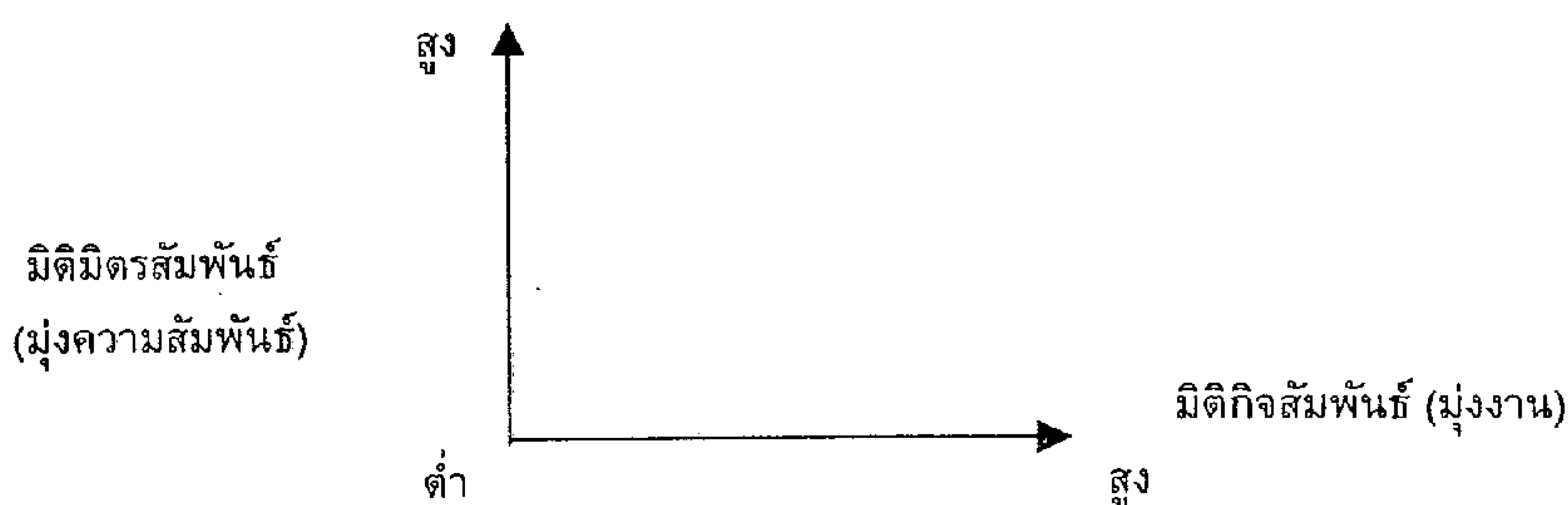
เป็นพฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ.1945 โดยสถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งคณะผู้วิจัยได้พยายามอธิบายมิติต่าง ๆ ของพฤติกรรมผู้นำ โดยให้ความเห็นว่า เป็นพฤติกรรมของบุคคลเพื่อที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ต่อมาในปี ค.ศ.1957 เฮมฟิลและคูนส์ (วิจิตร วีระกุล. 2518 : 19-20 ; อ้างอิงจาก Hemphill and Coons. 1949) ได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำขึ้นและได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ โดยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากการรวบรวมข้อคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานหลายสาขาอาชีพ ได้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 1,800 ข้อ นำมาสรุปพฤติกรรมผู้นำออกมาเป็น 9 มิติ คือ

1. การกระทำของผู้นำ ที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน แทนที่จะทำงานแข่งขันกัน (Integration)
 2. การกระทำ ที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและความเข้าใจความเป็นไปของกลุ่ม (Communication)
 3. การกระทำ ซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จ ได้ผลผลิตที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ (Production)
 4. การกระทำที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ (Representation)
 5. ความพยายามที่จะให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Fraternization)
 6. ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือลงโทษ หรือตัดสินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Evaluation)
 7. การกระทำซึ่งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม (Initiation)
 8. การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น (Domination)
 9. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ (Organization)
- และ ในปีเดียวกันฮาโลปีนและไวเนอร์ (Halpin and Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมของผู้นำขึ้น และใช้ทดสอบกับผู้บังคับการบินโดยให้ผู้บังคับการบิน จำนวน 52 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และให้นักบินอีกจำนวน 300 คน บรรยายพฤติกรรมผู้นำของเขาอีก ผู้วิจัยได้พยายามรวบรวม และบรรจุพฤติกรรมผู้นำต่าง ๆ ลงในมิติทั้ง 9 ของเฮมฟิลและคูนส์ (Hemphill and Coons) ปรากฏว่าไม่สามารถวินิจฉัยและกำหนดลงในมิติเหล่านั้นได้ จึงได้รวบรวมมิติทั้ง 9 มิติให้เหลือเพียง 4 มิติ คือ
1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration)
 2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure)

3. พฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis)

4. พฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ (Sensitivity)

ปรากฏว่ามีมิติที่สำคัญและผู้นำได้นำมายึดถือปฏิบัติอยู่มาก คือ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) ดังนั้น ฮาลปีน (ประพนธ์ วรรณนิยากร. 2540: 88 ; อ้างอิงจาก Halpin. 1966) จึงได้ทำการพัฒนารูปแบบของแบบทดสอบโดยการดัดพฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis) และพฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ (Sensitivity) ออกเสีย แล้วเรียกแบบทดสอบนี้ว่า Leader Behavior Description Questionnaire และเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปในนามของแบบสอบถาม LBDQ ผลการวิจัยปรากฏว่า มิติที่สำคัญที่ปฏิบัติกันมากและมีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน คือ มิติพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และมิติพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ และยังพบว่า พฤติกรรม 2 ด้านหรือ 2 มิติ เป็นพฤติกรรมสองมิติที่เป็นอิสระจากกันและแยกจากกันอย่างชัดเจน (Two-Dimensional View) พฤติกรรมจะอยู่บนแนวต่อเนื่อง 2 แกน มากกว่าจะเป็นแนวต่อเนื่องแกนเดียว หมายความว่า ผู้นำที่มีคะแนนที่สูงในมิติหนึ่งไม่จำเป็นจะต้องต่ำในอีกมิติหนึ่ง ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติที่แยกจากกันเป็นอิสระ (Two- Dimensional View)

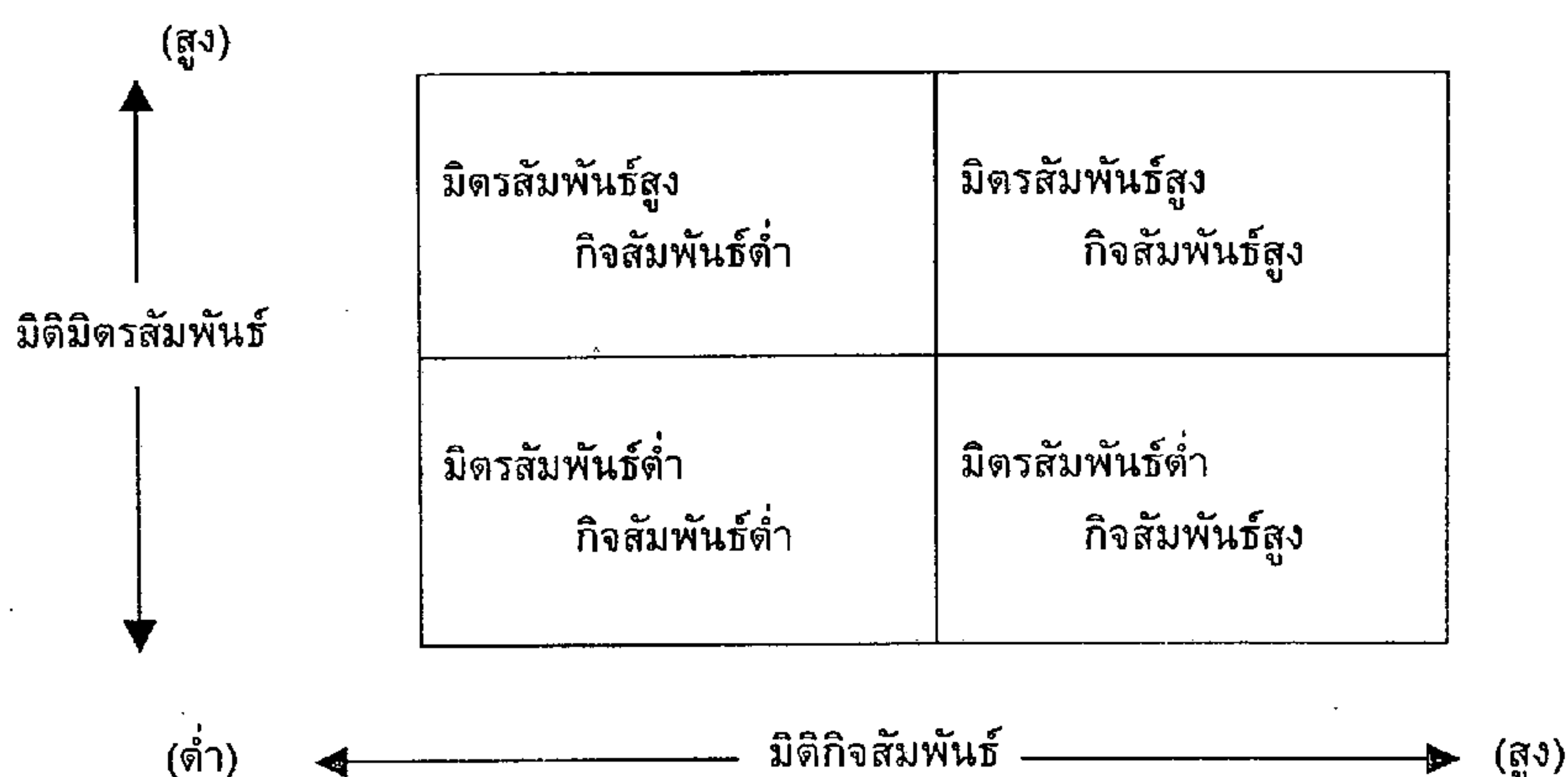
ที่มา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2535). องค์การและการจัดการ. เอกสารการสอนชุดวิชาเล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-8. หน้า 241. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ LBDQ มี 2 มิติ คือ พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์หรือมุ่งงาน 15 ข้อ ทดสอบพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์หรือมุ่งความสัมพันธ์ 15 ข้อ แบบสอบถามนี้ได้ถูกนำไปทดสอบกับบุคคลที่อยู่ในวงการทหาร ธุรกิจ อุตสาหกรรม และการศึกษา ปรากฏว่าได้ผลดีมาก โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ

1. มิติกิจสัมพันธ์ หรือมิติมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในลักษณะการแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

2. มิติมิตรสัมพันธ์ หรือมิติมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงความเป็นมิตร ความเป็นกันเอง ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเห็นอกเห็นใจ การให้เกียรติยกย่อง และความจริงใจอันอบอุ่นที่ผู้นำมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

แบบสอบถาม LBDQ นี้มีความเชื่อมั่นสูงโดยสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของมิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ เท่ากับ .86 และสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของมุ่งความสัมพันธ์ หรือมิตรสัมพันธ์ เท่ากับ .93 (Halpin.1969 : 88) จากการที่พบแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานสองแบบแยกจากกันเป็นอิสระอยู่บนแกนคนละแกน ผลก็คือ สามารถเขียนพฤติกรรมผู้นำออกได้เป็น 4 พื้นที่ ซึ่งแต่ละพื้นที่แสดงถึงการผสมผสานของกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์ในอัตราส่วนและปริมาณต่างๆ กัน โดยนำเสนอโดยใช้สี่เหลี่ยมรูป (Quadrants) บนแกนสมมติฐานที่ตั้งไว้เดิมทั้งสองแกน คือ แกนมุ่งงาน (Initiating Structure) และแกนมุ่งสัมพันธ์ภาพ (Consideration) ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสองมิติของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

ที่มา : Halpin, Andrew W. (1957). *Administrative Behavior in Education*. New York : Harper and Row Publisher.

การศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ สรุปความเห็นได้ว่า โดยทางทฤษฎีแล้วพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์สูง เป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ดีที่สุด ในทางตรงกันข้ามภาวะผู้นำแบบที่ต่ำทั้งสองมิติ เป็นแบบของภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล

มณูญ วงศ์นารี (2529 : 61-65) กล่าวถึง ข้อดีข้อเสียของพฤติกรรมผู้บริหารด้านมุ่งคนและมุ่งงานไว้ว่า ผู้บริหารที่มุ่งคน หรือโน้มเอียงไปทางมุ่งคนมากกว่ามุ่งงาน ให้ความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นที่รักของเพื่อนร่วมงานเป็นส่วนใหญ่ มักเกรงใจคน ไม่กล้าตัดสินใจ ทำงานโดยยึดความถูกต้องมากกว่าความถูกต้อง ชอบหลีกเลี่ยงกฎเกณฑ์ที่มีผลงานน้อย ส่วนผู้บริหารที่มุ่งงานมีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ คำนึงถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่ ก่อนข้างจะเผด็จการ โดยชอบใช้อำนาจในการสั่งงาน ไม่ใช้จิตวิทยาในการบริหารงาน การดำเนินลูกน้องถือเป็นเรื่องปกติ แต่ผลงานจะได้มากเป็นที่พอใจของหน่วยเหนือและหน่วยงานอื่น ซึ่งสอดคล้องกับ

เทพนม เมืองแมน (2529 : 191- 192) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วการมีลักษณะที่คำนึงถึงผู้อื่นสูงของผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน อัตราการลาออกจากงานและการขาดงานของพนักงานจะต่ำ แต่ความสัมพันธ์ของลักษณะที่คำนึงถึงผู้อื่นนี้พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับผลผลิต

หรือถ้ามีก็ไม่ชัดเจน อย่างไรก็ตามมีผลการวิจัยอื่น ๆ ได้ผลตรงกันข้ามจากที่กล่าวมาแล้ว งานวิจัยหลายเรื่องได้เน้นให้เห็นว่า กลุ่มซึ่งมีผู้นำที่ได้คะแนนสูงในสองลักษณะ จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุก ๆ ด้านโดยทั่วไปแล้วสมาชิกของกลุ่มต้องการผู้นำที่มีลักษณะที่คำนึงถึงผู้อื่นสูง ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาระดับสูงก็ต้องการผู้นำที่มีลักษณะมีความริเริ่มสูง ผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จจะพยายามปรับตัวให้ได้ถูกประเมินจากทั้งสองกลุ่มว่าเป็นผู้นำดีเด่น

ดังนั้นผู้บริหารที่ทุกคนต้องการและปรารถนาก็คือ ผู้บริหารที่มุ่งทั้งคนและมุ่งทั้งงาน ผู้บริหารประเภทนี้ทำงานโดยคำนึงถึงจุดหมายปลายทางของงานและความต้องการอันจำเป็นของคน ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ผู้วิจัยเห็นว่า การศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำสองมิติที่ศึกษาโดยมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอเป็นต้นแบบของทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบอื่น ๆ ที่ได้พัฒนาตามมาหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) และ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ซึ่งทั้งสองทฤษฎีต่างก็เน้นมิติกิจสัมพันธ์หรือมุ่งงาน และมิติมิตรสัมพันธ์หรือมุ่งความสัมพันธ์ (มุ่งคน) ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขานาการอมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา

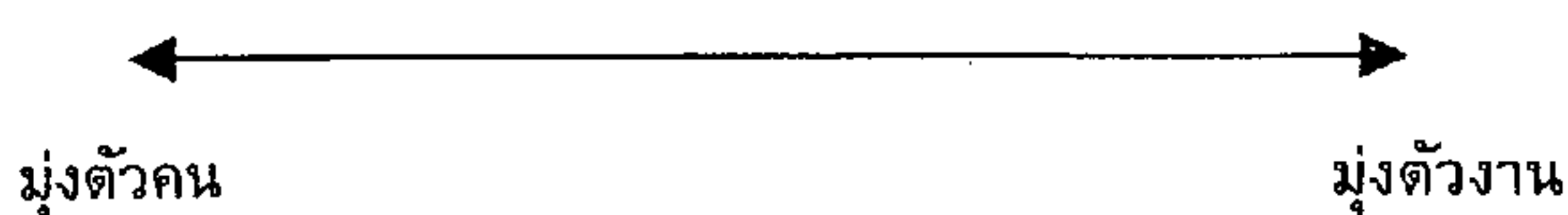
2.4 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของการวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน

ในระยะเวลาเดียวกันที่มีการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ กลุ่มนักวิจัยจากศูนย์วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็ศึกษาในเรื่องเดียวกัน ได้พยายามศึกษาภาวะผู้นำโดยค้นหาแห่งคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกัน, ตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่บอกประสิทธิผล โดยเริ่มแรกศึกษาที่บริษัท Prudential Insurance ก่อน ผลการวิจัยได้สรุปพฤติกรรม 2 อย่างเช่นเดียวกับการศึกษาที่โอไฮโอ แต่เรียกชื่อต่างกัน คือ

2.4.1 แบบมุ่งตัวงาน (Job Centered) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการทำงานและความสำเร็จของงานเป็นหลัก ผู้นำจะไม่ค่อยคำนึงถึงความรู้สึก หรือสภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมากนัก

2.4.2 แบบมุ่งตัวคน (Employee Centered) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะคำนึงถึงสภาพจิตใจ ทุกข์สุข และสวัสดิการของลูกน้อง หรือผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหลัก

พฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบเป็นมิติเดียวที่ไม่ได้แยกออกจากกันเป็นอิสระ หรือ One Dimensional View (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2535 : 242) หมายความว่า พฤติกรรมมุ่งตัวงานและมุ่งคนอยู่คนละข้างของเส้นตรงเดียวกัน ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ที่มา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2535). องค์การและการจัดการ. เอกสารการสอนชุดวิชาเล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-8. หน้า 242. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ผลจากการที่พฤติกรรมมุ่งตัวงานและมุ่งตัวคนตั้งอยู่บนปลายคนละด้านของเส้นตรงหรือแกน ๆ เดียวกันนี้ ทำให้แบบพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมี 2 แบบใหญ่ ๆ เท่านั้น คือ มุ่งงานสูงและมุ่งคนต่ำ กับมุ่งคนสูงและมุ่งงานต่ำ ผลสรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุด คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน เพราะหลักฐานจากการศึกษาของกลุ่มนี้ออกมาในรูปที่ว่า ผู้นำแบบมุ่งคน ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานมากขึ้น นอกจากนั้นยังมีความพอใจที่จะทำงานด้วย ซึ่งจะส่งผลให้อัตราการขาดงานและการลาออกลดลง ส่วนผู้นำแบบมุ่งงานนั้นแม้ในระยะแรกจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานมากขึ้น เพราะสอดส่องควบคุมให้คนทำงานอย่างใกล้ชิดแต่ในระยะยาวแล้ว ความพึงพอใจของคนทำงานจะลดน้อยลง ผู้ปฏิบัติงานจะมีทัศนคติที่ไม่ดีกับผู้นำส่งผลให้การขาดงานและลาออกมีมากขึ้น ผลงานจะลดลงในที่สุด.

2.5 ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ

ลิเคอร์ท (Likert) และคณะของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการศึกษาแบบความเป็นผู้นำ ซึ่งเน้นถึงกลุ่มและองค์การมากกว่าที่มุ่งถึงคน โดยแบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำในองค์การ ออกเป็น 4 ระบบ (พะยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 201-202) ที่อาจแสดงไว้บนแนวดอเนื่องตั้งแต่ระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 หรือจากระบบเผด็จการไปจนถึงระบบการเข้ามีส่วนร่วมด้วย ดังภาพประกอบ 7

ระบบที่ 1	ระบบที่ 2	ระบบที่ 3	ระบบที่ 4
เผด็จการ	เผด็จการมีศิลป์	ปรึกษาหารือ	ให้มีส่วนร่วม

ภาพประกอบ 7 ระบบการบริหารงานแบบลิเคอร์ท Likert

ที่มา : จรินทร์ พักประไพ. (2543). การศึกษารูปแบบผู้นำของผู้หญิงทำงานในประเทศไทย กรณีศึกษา จังหวัดเพชรบุรี. หน้า 27. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม(พัฒนาสังคม) กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

ระบบที่ 1 เรียกว่า ระบบเผด็จการ (Exploitative Authoritative) ตามแนวคิดนี้ผู้นำจะมีอำนาจสมบูรณ์แบบ จะเชื่อและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก เน้นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง และจำกัดการตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำเท่านั้น

ระบบที่ 2 เรียกว่า ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Authoritative) ระบบนี้การใช้อำนาจอย่างมีศิลปะ และวิธีการมากขึ้น ผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีการลงโทษเป็นครั้งคราว ยินยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน ยอมรับเรื่อง การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ แต่จะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมตามนโยบายอย่างใกล้ชิด

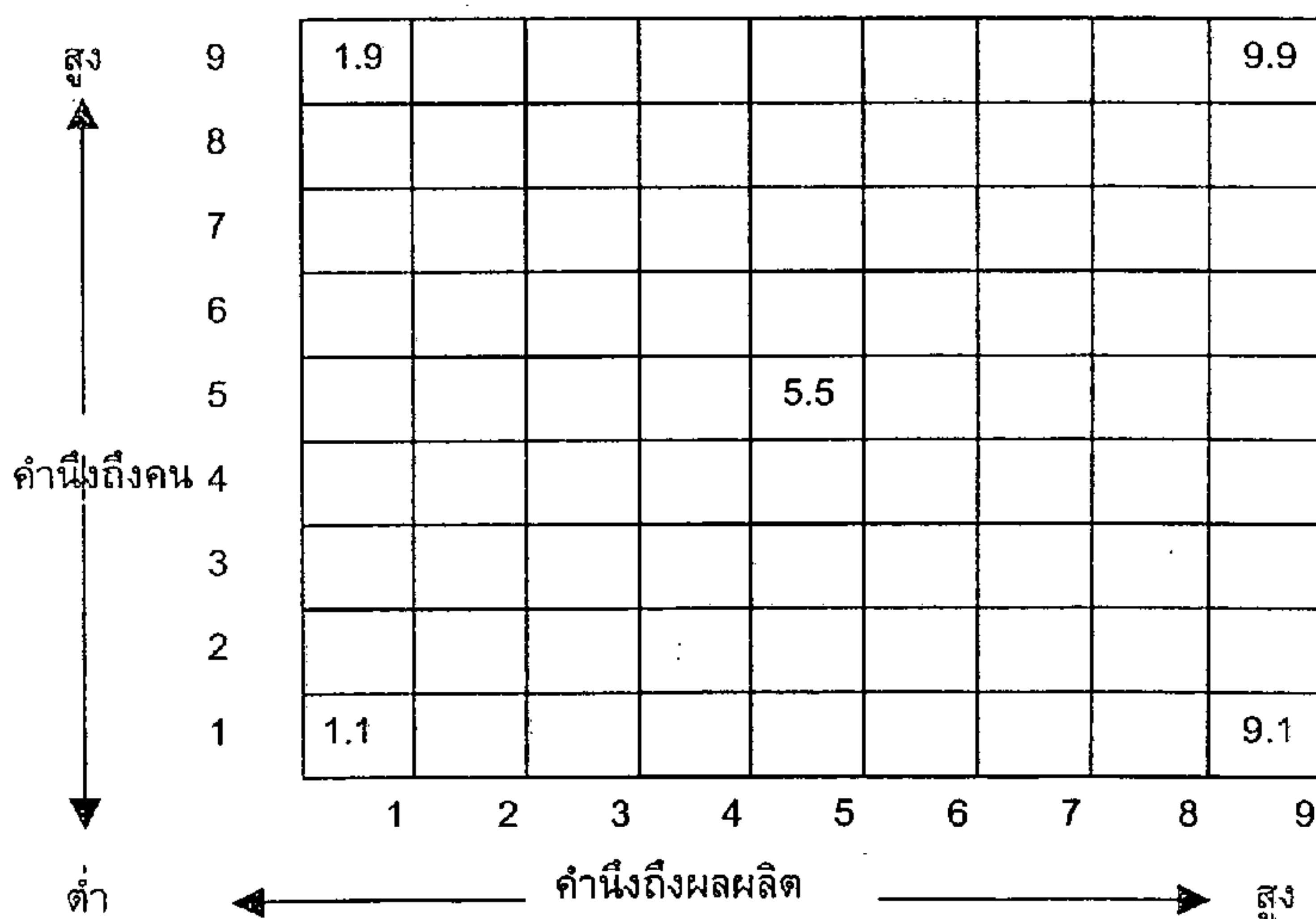
ระบบที่ 3 เรียกว่า ระบบปรึกษาหารือ (Consultative) ระบบนี้เน้นการปรึกษาหารือผู้นำให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ยังไม่ได้ไว้วางใจหรือเชื่อมั่นอย่างสมบูรณ์แบบ พยายามใช้ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชามาปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารภายในทั้งแบบบนลงล่างและแบบล่างขึ้นบน มีนโยบายเปิดกว้างในด้านการตัดสินใจ โดยทั่วไปการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้นำ แต่ยอมให้ระดับล่างตัดสินใจได้บ้างในบางเรื่อง

ระบบที่ 4 เรียกว่า ระบบแบบมีส่วนร่วม (Participative Group) ระบบนี้ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาเน้นการร่วมมือกันทำงาน ผู้นำในระบบนี้มีความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาแบบสมบูรณ์แบบ การติดต่อสื่อสารใช้ทั้งบนลงล่างและล่างขึ้นบน รวมทั้งกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานด้วย

ส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม จากการศึกษาลิเคิร์ต (Likert) พบว่า แผนงานต่าง ๆ ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพต่ำนั้น จะมีผู้บังคับบัญชาที่ใช้แบบของการบริหารระบบที่ 1 และระบบที่ 2 ในทางตรงกันข้าม แผนงานที่มีประสิทธิภาพสูงภายในองค์กรจะใช้แบบความเป็นผู้นำแบบการปรึกษาหารือ หรือการให้เข้ามามีส่วนร่วมนั้น คือ ลิเคิร์ต (Likert) มีความเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด คือ แบบให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือ แบบประชาธิปไตย ดังนั้น ลิเคิร์ต (Likert) จึงมีความเชื่อว่าการบริหารระบบที่ 4 เป็นรูปแบบการบริหารที่ดีที่สุด ซึ่งระบบที่ 4 นี้ ถือเป็นระบบที่ยึดคนเป็นหลักหรือเป็นศูนย์กลางในการบริหาร Employee Centered Organization (จรินทร์ พักประไพ. 2543 : 29)

2.6 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามแนวทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid)

จากผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกนนี้ ต่อมาเบลคและมูตัน (ธีรวุฒิ ไชยสิทธิ์กุล. 2535 : 35-36 ; อ้างอิงจาก Blake & Mouton. 1983 : 10) มหาวิทยาลัยเทกซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ช่วยกันพัฒนาทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) โดยใช้แนวความคิดหลักของกลุ่มโอไฮโอสเตท เป็นพื้นฐานในการสร้างทฤษฎี โดยการนำเสนอเป็นรูปกราฟที่มีแกนแนวนอนแทนพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งแต่ผลผลิตของงาน เรียกว่า คำนึกถึงผลผลิต (Concern for Production) ส่วนแกนตั้งแทนพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งถึงเรื่องของคน เรียกว่า คำนึกถึงคน (Concern for People) โดยถือว่าแต่ละมิติเป็นอิสระแก่กัน ในแต่ละมิติของพฤติกรรมมี 9 ช่อง รวม 81 ช่อง ในแต่ละช่องถือว่าเป็นแบบหนึ่งของพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกันตามลำดับ 81 แบบ แต่พฤติกรรมผู้นำหลักมี 5 แบบ ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 รูปแบบการบังคับบัญชาตามทฤษฎีตาข่ายการจัดการ

ที่มา: Blake, Robert K. & Mouton, Jane S. (1983). *The Managerial Grid*. Houston. P.10. Texas : Gulf Publishing.

จากทฤษฎีการจัดการจะได้จุดสำคัญ 5 จุด แทนแบบของผู้นำ 5 แบบ คือ

2.6.1 ผู้นำแบบ 1,1 (Impoverished Management) คือ ใช้การจัดการแบบปล่อยตามสบายมุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ เป้าหมายพื้นฐานของผู้นำ 1,1 คือ การหลีกเลี่ยงจากความวุ่นวาย ผู้บริหารเพียงแต่ถ่ายทอดคำสั่งไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ทำตามระบบ และมั่นใจว่าพวกเขาไม่ต้องมีความรับผิดชอบ ใช้ความพยายามน้อยที่สุดที่จะทำงานให้สำเร็จ เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงการถูกไล่ออก หรือลดตำแหน่ง จึงจัดเป็นผู้นำแบบไม่เอาไหน

2.6.2 ผู้นำแบบ 1,9 (Country Club Management) คือ ใช้การบริหารแบบสโมสร มุ่งคนสูงแต่มุ่งงานต่ำ ผู้นำที่ใช้สไตล์ 1,9 จะพยายามสร้างบรรยากาศแบบครอบครัวที่มั่นคง และสุขสบาย เน้นการทำให้พนักงานมีความสุขและความพอใจ และพยายามหลีกเลี่ยงการใช้ความกดดันเพื่อให้งานสำเร็จ จัดเป็นผู้นำแบบบันเทิงสโมสร

2.6.3 ผู้นำแบบ 9,1 (Task or Authority Obedience Management) คือ ใช้การบริหารแบบยึดคำสั่งหรือมุ่งงาน มุ่งงานสูงแต่มุ่งคนต่ำ ผู้นำจะไม่พิจารณาความต้องการส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะใช้อำนาจและหน้าที่กดดันผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย จัดเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน

2.6.4 ผู้นำแบบ 5,5 (Middle of The Road Management) คือ ใช้การบริหารแบบเดินทางสายกลาง มุ่งงานและคนปานกลาง ผู้นำแบบนี้จะมุ่งความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและเป้าหมายประสิทธิภาพขององค์กร จัดเป็นผู้นำแบบเดินทางสายกลาง

2.6.5 ผู้นำแบบ 9,9 (Team or Democratic Management) คือ การบริหารแบบประชาธิปไตยหรือทีมงาน มุ่งทั้งงานและคนสูง ผู้นำจะพัฒนากลุ่มงานที่มีความยืดหยุ่นสูง และบุคคลที่มีความผูกพัน พวกเขาจะสร้างความสัมพันธ์ทางความเคารพและความไว้วางใจ ในทางปฏิบัติผู้นำที่สมบูรณ์แบบทั้งสองส่วน ก็คงจะเป็นไปได้แต่ในอุดมคติเท่านั้น

3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership)

ทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเชื่อว่าน่าจะมีสถานการณ์บางอย่างที่ช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นมาได้ คือ ภาวะผู้นำ ที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงภายนอกได้ หมายถึง ผู้นำจะประพฤติปฏิบัติในงานประเภทใดก็ตามขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์นั้นที่จะกำหนดออกว่าลักษณะผู้นำควรจะแสดงอย่างไร

3.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532 : 22-23) กล่าวว่า ทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำของฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967) มีหลักการว่า ประสิทธิภาพภาวะผู้นำหรือองค์การจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน คือ บุคลิกภาพของผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะ หรือระดับเจตคติและแรงจูงใจ องค์ประกอบที่สอง คือ สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำหรือการควบคุมสถานการณ์ หมายถึง ระดับของสภาพการณ์ที่ผู้นำสามารถใช้อำนาจควบคุมและใช้อิทธิพลให้ส่งผลต่อผลงานของกลุ่มได้ องค์ประกอบนี้จะแสดงให้เห็นโอกาสในการกระทำของผู้นำว่าจะใช้บทบาทดำเนินการอย่างไร จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน สภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ สามารถวัดได้จากระดับขององค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบด้วยกัน คือ

3.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (Leader Member Relation) หมายถึง ผู้นำจะได้รับการยอมรับจากกลุ่มมากน้อยเพียงไหนก็ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ และความคาดหวังของผู้ใต้ -

บังคับบัญชาในสถานการณ์ผู้นำ และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาสามารถเข้ากันได้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้นำนั้นยอมที่จะมีอิทธิพลมากกว่าในกรณีที่ไม่สามารถเข้ากันได้ หรือไม่เป็นที่ชอบพอของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มให้ความสนับสนุนผู้นำมากน้อยเพียงใด

3.1.2 ลักษณะงานหรือโครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง งานที่มีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติไว้มากน้อยแค่ไหน ถ้ามีการกำหนดไว้อย่างมีระเบียบก็จะเป็นการง่ายต่อการที่ผู้บริหารนั้นที่จะเป็นผู้นำแต่ถ้าไม่ได้กำหนดไว้ก็ย่อมต้องการที่จะมีผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์

3.1.3 อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการที่องค์กรได้กำหนดไว้ให้ ถ้าหากมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มาก ผู้นำก็ย่อมที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นมาก ด้วยความมีฝีมือของผู้นำก็ คือ ความสามารถที่จะมีความเข้าใจจากการรับรู้ถึงกลไกเกี่ยวกับสิ่งจูงใจในอันที่จะชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

3.2 ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory)

เป็นทฤษฎีที่มองถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของผู้นำ ตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา ความสลับซับซ้อนของงานและปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของสถานการณ์พะยอม วงศ์สารศรี (2534 : 206) กล่าวว่า โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) ได้พัฒนาทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายปลายทางในการศึกษาภาวะผู้นำขึ้น แนวความคิดในทฤษฎีของเฮาส์ ชี้ให้เห็นถึง บทบาทของผู้นำที่สามารถเอื้ออำนวยการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่จุดหมายปลายทางได้ด้วยการจัดวิถีทางในด้านการกำหนด ให้ความชัดเจน การจัดฝึกอบรมและการแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกันนี้มีการจัดรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานบรรลุประสิทธิภาพ

จากแนวคิดของเฮาส์ (House) ได้แสดงให้เห็นถึง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเอื้ออำนวยให้เป้าหมายขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ด้วยการทำความเข้าใจในวิถีทางไปสู่เป้าหมาย (Clarifying the Path to the Goal) การกำหนดบทบาทผู้นำไว้ 4 ด้าน ดังนี้

3.2.1 ให้คำแนะนำ (Directive) ผู้นำในลักษณะเช่นนี้จะเป็นผู้บอก หรือ เป็นผู้สั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการ ไม่ได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาาร่วมตัดสินใจ

3.2.2 ให้การสนับสนุน (Supportive) ผู้นำในกรณีนี้จะแสดงความเป็นกันเองให้ ความสนใจเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย

3.2.3 เปิดโอกาสให้ร่วมมือ (Participative) ผู้นำในกรณีนี้จะแสดงความเป็นกันเอง ให้ความสนใจเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย

3.2.4 มุ่งงาน (Achievement Oriented) ผู้นำลักษณะนี้จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จของงานด้วยการกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

จากแนวความคิดของเฮาส์ (House) พบว่า ผู้นำมีพฤติกรรม 4 แบบที่แตกต่างกัน ดังนั้นแบบของผู้นำที่เหมาะสมนั้น จึงต้องมีการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ 2 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ด้านภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมจากปัจจัย 2 ด้าน เฮาส์ (House) ชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีบทบาทต่อความพึงพอใจในงาน และการยอมรับผู้นำสำหรับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมมีผลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.3 ทฤษฎีผู้นำสามมิติของเรคติน (3 D Theory)

ทฤษฎีสามมิติ เกิดจากแนวความคิดที่ว่า ในการบริหาร หรือการจัดการองค์การ หรือในหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม งานของผู้บริหารหรือผู้จัดการก็คือ ทำอย่างไรหน่วงานของตนจึงจะบรรลุประสิทธิภาพ

ทฤษฎีสามมติ เห็นว่า ประสิทธิภาพเป็นหัวใจ (Central Issue) ของการบริหารหรือการจัดการ การก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ จึงเป็นงานหรือหน้าที่ของผู้บริหาร

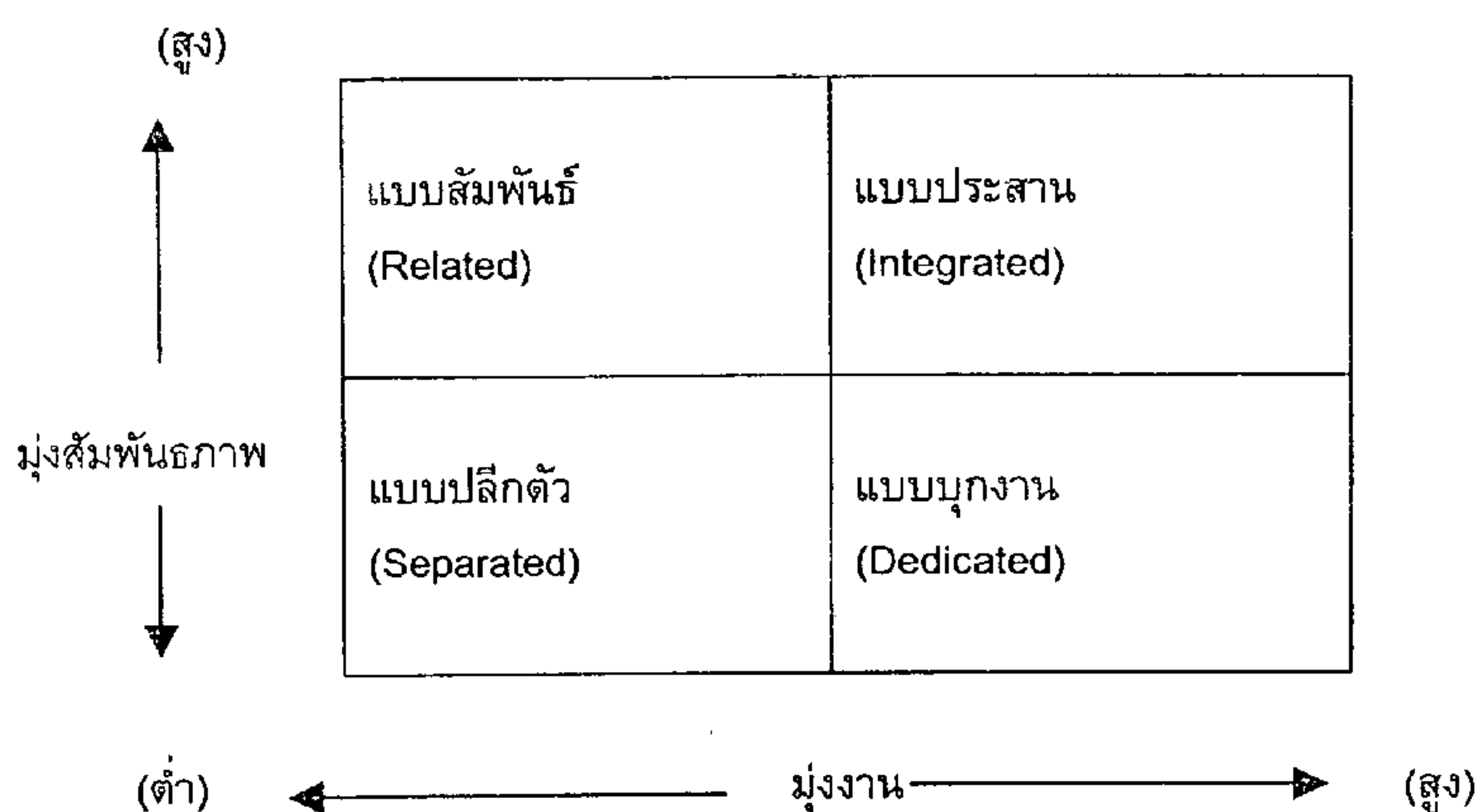
ประสิทธิภาพ หมายถึง นักบริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่ และ ความรับผิดชอบที่เขาได้อยู่แต่แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก หรือน้อยนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมบริหารที่ มุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ แต่ขึ้นอยู่กับว่าแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์เข้ากันได้เหมาะสมหรือไม่ ถ้าแบบของ ภาวะผู้นำเหมาะสมกับสถานการณ์ เราเรียกว่า มีประสิทธิภาพ หากไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เราเรียกว่า ไม่มีประสิทธิภาพ

จากแนวความคิดดังกล่าว เรดดินได้พัฒนาทฤษฎีที่มีอยู่เดิมนับแต่ที่มีทฤษฎีผู้นำสองมิติ ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ตาข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน (Blake & Mouton) ประกอบกับแนวความคิด ในเรื่องการบริหารตามสถานการณ์ของฟิเดลอร์ กลายเป็นทฤษฎีสามมติ ซึ่งได้แก่

1. มิติมุ่งคน คือ การให้ความสำคัญในเรื่องของคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มิติมุ่งงาน คือ การให้ความสำคัญในเรื่องหน้าที่การงาน หรือความสำเร็จของงาน
3. มิติประสิทธิภาพ คือ การพิจารณาในเรื่องความสำคัญของหน่วยงานหรือองค์การตาม

เป้าหมายที่วางไว้ (อรุณ รักธรรม.2532 : 244)

ตามแนวความคิดของวิลเลียม เจ เรดดิน (William J. Riddin) สามารถแบ่งลักษณะ ภาวะผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 แบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎีสามมติของเรดดิน

ที่มา : Raddin, William J. (1970). Managerial Effectivendess. New York : McGraw – Hill. P.27.

และยังสามารถแบ่งแบบภาวะผู้นำได้เป็น 4 แบบ คือ

3.3.1 ภาวะผู้นำแบบพื้นฐาน ถือเป็นตัวแทนของพฤติกรรมการบริหาร

4 แบบ ได้แก่

3.3.1.1 แบบสัมพันธ์ เป็นผู้นำในการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพระหว่างคนแต่ให้ความสำคัญในเรื่องความสำเร็จของงานต่ำ

3.3.1.2 แบบประสาน เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่เรื่องความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานสูง ผู้นำแบบนี้ชอบการทำงานเป็นทีม ใช้วิธีการประนีประนอมช่วยเหลือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่าคุณบีบบังคับ

3.3.1.3 แบบปลีกตัว เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องงาน และสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ ปลีกให้ต่างคนต่างทำงานต่างหน้าที่ ชอบการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

3.3.1.4 แบบบุกงาน เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานสูง แต่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ คือ เป็นผู้นำประเภทผู้อุทิศตนให้แก่งาน

3.3.2 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ถือเป็นตัวแทนของพฤติกรรมการบริหาร 4 แบบ ได้แก่

3.3.2.1 ผู้นำแบบนักบริหาร เป็นผู้ที่ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม

3.3.2.2 ผู้นำแบบนักพัฒนา คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อเรื่องบุคลากรสูงและให้ความสำคัญต่องานรองลงมา ให้ความสำคัญไว้วางใจและมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

3.3.2.3 ผู้นำแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ คือ ผู้นำที่มุ่งทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตนกำหนดไว้โดยไม่ให้กระทบกระทั่งจนถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.3.2.4 ผู้นำแบบผู้ยึดระเบียบ คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งด้านงานและบุคลากร ทำงานโดยยึดกฎระเบียบของทางราชการเป็นสำคัญ

3.3.3 ภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ถือเป็นตัวแทนของพฤติกรรมการบริหาร 4 แบบ ได้แก่

3.3.3.1 ผู้นำแบบผู้สานประโยชน์ ผู้นำประเภทนี้จะมีปัญหาในเรื่องความเด็ดขาดในการตัดสินใจ

3.3.3.2 ผู้นำแบบนักบุญ เป็นผู้นำประเภทที่คิดว่า ความไม่ขัดแย้ง คือ คำตอบในทุก ๆ เรื่อง

3.3.3.3 ผู้นำแบบผู้เผด็จการ เป็นผู้นำที่ชอบสั่งการ เพื่อให้งานเสร็จตามเวลา และรูปแบบที่กำหนดโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกผู้ใต้บังคับบัญชา

3.3.3.4 ผู้นำแบบผู้ทอดทิ้งงาน ผู้นำที่พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ชอบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการวางแผนในเชิงรุก

ในเรื่องสถานการณ์นั้น เฮอร์เชย์ และ บลันชาร์ด (อิทธิชัย ธนเศรษฐ. 2536 : 23 ; อ้างอิงจาก Hersey and Blanchard. 1988) กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์ มีทั้งสิ้น 6 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญา องค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหาร จึงขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะใช้พิจารณาพิจารณาว่าจะยึดถือองค์ประกอบทางสถานการณ์ใดใดเป็นหลักการใช้แบบภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำแตกต่างกันตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละยุคสมัย แต่การหาข้อยุติว่า ผู้นำที่ดีที่สุดควรเป็นอย่างไรนั้นยัง

คงตอบไม่ได้ เนื่องจาก ไม่อาจพิสูจน์ได้ว่าควรพิจารณาตามวิธีการใดเป็นวิธีการที่ถูกต้องที่สุด และในขณะเดียวกันแต่ละวิธีดังกล่าวต่างก็มีประโยชน์ในตัวของผู้เอง

ความหมายและแบบวัดของทัศนะ

ความหมายของทัศนะ

ทัศนะในความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2534 (2534 : 419) มีความหมายว่า ความเห็น, ความคิดเห็น, การเห็น, เครื่องรู้เห็น, สิ่งที่เห็น, การแสดงความเห็นจากความหมายดังกล่าว จึงกล่าวได้ว่า ทัศนะ หมายถึง ความคิดเห็น

ได้มีการให้ความหมายของคำว่า "ความคิดเห็น" จากนักวิชาการ นักจิตวิทยา นักสังคมวิทยา และนักวิจัยหลายท่าน พอสรุปได้ดังนี้

เดวิท (Davies. 1977 : 499) ได้นิยามไว้ว่า ความคิดเห็น เป็นการสรุปผลหรือการตัดสินใจพิจารณาเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ก่อตัวขึ้นภายในจิตใจของแต่ละบุคคลหรือเป็นการแสดงออกของบุคคลที่มีวิจาร์ณญาณโดยยึดความรู้และประสบการณ์ของบุคคลนั้นเป็นหลัก โดยไม่จำเป็นต้องเอาความรู้ที่ถูกต้อง หรือข้อพิสูจน์ใดๆ มาพิสูจน์

โกลาซา (พจนมัลย์ ชมเดือน. 2540 : 14 ; อ้างอิงจาก Kolasa. 1969 : 386) กล่าวว่าความคิดเห็น เป็นการแสดงออกของแต่ละบุคคลในอันที่จะพิจารณาถึงข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากสถานการณ์สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ หรือเป็นการลงความเห็นของบุคคลหนึ่งในข้อเท็จจริง

ประดิษฐ์ ศรีประสิทธิ์ (2536 :13) กล่าวว่า ความคิดเห็น คือ ความรู้สึกที่มีต่อบุคคล สิ่งของหรือสถานการณ์ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง อาจเป็นการแสดงออกในทางบวกหรือลบก็ได้ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของความรู้ ประสบการณ์ และสิ่งแวดล้อมของแต่ละบุคคล

โอคแอร (ถวิล ธาราโกชน. 2526 : 65-67 ; อ้างอิงจาก ; Oskamp. n.d.) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความคิดเห็นว่ามีหลายประการ ดังนี้

1. ปัจจัยทางพันธุกรรมและสรีระ คือ อวัยวะต่างๆ ของบุคคลที่ใช้รับรู้ ความผิดปกติของอวัยวะ ความบกพร่องของอวัยวะรับสัมผัส ซึ่งมีผลต่อความคิดเห็นไม่ดีต่อบุคคลภายนอก
 2. ประสบการณ์โดยตรงของบุคคล คือ บุคคลได้ประสบกับเหตุการณ์ด้วยตนเอง การกระทำด้วยตนเอง หรือได้พบเห็น ทำให้บุคคลมีความฝังใจ และเกิดความคิดต่อประสบการณ์เหล่านั้นต่างกัน
 3. อิทธิพลของผู้ปกครอง คือ เมื่อบุคคลเป็นเด็ก ผู้ปกครองจะเป็นผู้ที่ใกล้ชิด และให้ข้อมูลแก่เด็กได้มาก ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรม และความคิดเห็นของเด็กด้วย
 4. ทัศนคติและความคิดเห็นของกลุ่ม คือ เมื่อบุคคลเจริญเติบโตย่อมต้องมีกลุ่มและสังคม ดังนั้นความคิดเห็นของกลุ่มเพื่อน กลุ่มอ้างอิง หรือการอบรมสั่งสอนของโรงเรียนหน่วยงานที่มีความคิดเห็นเหมือนหรือแตกต่างกันย่อมมีผลต่อความคิดเห็นของบุคคลด้วย
 5. สื่อสารมวลชน คือ สื่อต่างๆ ที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของคนเรามากขึ้น สื่อเหล่านี้ ได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความคิดเห็นของบุคคล
- สุนิสา ทนุผล (2530 : 5-6) ได้อ้างถึง Foster ว่า แนวความคิดเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือทัศนคติของบุคคลนั้นมักเกิดจากมูลเหตุ 2 ประการ คือ

1. ประสบการณ์ที่บุคคลมีกับสิ่งของ บุคคล หรือสถานการณ์ หรือเกิดขึ้นในตัวบุคคลจากการได้พบเห็น ค้นเคย ได้ทดลอง ฯลฯ อันถือเป็นประสบการณ์ตรง (Direct Experience) และจากประสบการณ์โดยอ้อม (Indirect Experience) ได้แก่ การได้ยิน ได้ฟัง

2. ค่านิยมและการตัดสินใจ ค่านิยม เนื่องจาก กลุ่มชนแต่ละกลุ่มมีค่านิยม และการตัดสินใจไม่เหมือนกัน จึงอาจจะมีความคิดเห็นต่อสิ่งเดียวกันแตกต่างกัน

สิทธิโชค เล็งไพบูลย์ (2532 : 18) ให้ความเห็นว่า ถ้าความคิดเห็นติดตัวเป็นเวลานาน และลึกซึ้งมากก็จะเป็นทัศนคติเฉพาะเรื่องที่คงลงไป ความคิดเห็นหรือทัศนคติอาจเป็นผลของทัศนคติจากบุคคลในบางส่วน และยังเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติประจำตัวของแต่ละบุคคล เช่น พื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ทำงาน สถานการณ์กับสิ่งแวดล้อมต่างๆ และกระบวนการสังคมนิยม (Socialization) ที่บุคคลนั้นได้รับ และการได้รับอิทธิพลจากกลุ่มคนที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของเราได้

สมโภชน์ นนทชัย พ.อ. (2542 : 10 -11) ได้สรุปความคิดเห็นไว้ว่า เป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึกที่เกิดขึ้นกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นความรู้สึกที่ขึ้นอยู่กับจิตใจเฉพาะบุคคล ซึ่งอาจจะเห็นไปทางเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ได้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความคิดเห็นแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ พื้นความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน สภาพแวดล้อม ฯลฯ และการมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ ซึ่งการแสดงออกในความคิดเห็นเช่นนี้อาจจะได้รับการยอมรับหรือการปฏิเสธจากคนอื่นก็ได้

จากความหมายต่างๆ ข้างต้น สรุปได้ว่า ความคิดเห็น คือ การแสดงออกโดยการพูด เขียน หรือสื่อสารให้บุคคลอื่นได้รับรู้ถึงความคิด ความรู้สึก ค่านิยม หรือ ความเชื่อ ที่บุคคลมีต่อเรื่องราวใดๆ โดยมีอายุ พื้นฐานความรู้ และประสบการณ์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้นเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองต่อเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องมีการพิสูจน์ถึงความถูกต้องของความคิดเห็นนั้นๆ จึงอาจถูกยอมรับ หรือปฏิเสธจากบุคคลอื่นได้

แบบวัดความคิดเห็น

สุจิตรา บุญยรัตนพันธุ์ (สุชาติ ดิขวงศ์. 2537 : 18-19 ; อ้างอิงจาก สุจิตรา บุญยรัตนพันธุ์. 2535 : 143) กล่าวถึงมาตรวัดทัศนคติว่ามีอยู่ด้วยกันหลายแบบแต่ที่นิยมใช้กันแพร่หลายได้แก่ มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert-Type Scales) , มาตรวัดแบบเทอร์สโตน (Thurstone Scales) และมาตรวัดแบบกัทแมน (Guttman Scales) แต่เป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมากที่สุดแบบหนึ่ง ก็คือ มาตรวัดแบบลิเคิร์ต ออกแบบและสร้างโดยเรนซิส ลิเคิร์ต (Rensis Likert) ซึ่งเป็นมาตรวัดแบบรวมคะแนน (Summated Rating Scales) โดยกำหนดให้ข้อความทุกข้อความในแบบวัดทัศนคติมีความสำคัญเท่ากันหมด เมื่อความสำคัญเท่ากันหมด คะแนนของผู้ตอบแต่ละคนในแบบวัดทัศนคติ คือ ผลรวมของคะแนนทุกข้อ ซึ่ง เรนซิส ลิเคิร์ต (Rensis Likert) ถือว่า ผู้มีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งใด โอกาสที่จะตอบเห็นด้วยกับข้อความที่สนับสนุนสิ่งนั้นจะมีมากตามไปด้วย และโอกาสจะตอบเห็นด้วยกับข้อความที่ต่อต้านสิ่งนั้นจะน้อย การใช้มาตรวัดทัศนคติแบบลิเคิร์ตนั้นสามารถใช้จำนวนข้อได้มากกว่า ทำให้ครอบคลุมประเด็นของเนื้อหาที่น่าสนใจได้อย่างกว้างขวาง ถ้าทำการเปรียบเทียบกับวิธีการวัดทัศนคติแบบอื่นๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในต่างประเทศ

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ในองค์การอุตสาหกรรม วงการศึกษาและการบิน โดยแบบสอบถาม LBDQ พบว่า ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงทั้งสองด้านจะมีอัตราข้อบกพร่องใจและอัตราการเข้าออกงาน ประสิทธิภาพของงานจะสูง มีความชำนาญในการทำงานมาก และผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าที่มีพฤติกรรมด้านใดด้านหนึ่งสูงเพียงด้านเดียว (ศิริพร ชีระชัยกุลพานิช. 2535 : 57 ; อ้างอิงจาก Huse & Bowdith. 1977 : 226) โดยฟิชแมน แฮร์รี่ และบรูตต์ (Flishman, Harrie and Burtt) ศึกษาลักษณะผู้นำในกิจการอุตสาหกรรมโดยใช้อัตราข้อบกพร่องใจของพนักงานเป็นเกณฑ์สำหรับวัดผล พบว่า ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับบุคคล จะทำให้อัตราข้อบกพร่องใจและการเข้าออกงานของพนักงานต่ำและจะสูงขึ้นถ้าหากผู้นำให้ความสำคัญกับงานมากขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า อัตราดังกล่าวจะต่ำสุด เมื่อผู้นำให้ความสำคัญทั้งงานและบุคคลสูง และอัตราจะสูงเมื่อผู้นำให้ความสำคัญกับงานและบุคคลต่ำ

เฮมฟิล และ คูนส์ (Hemphill and Coons. 1949 : 385-401) ได้ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยแห่งหนึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลสรุปออกมาว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานจะมีคะแนนพฤติกรรมมุ่งงาน (Initiating Structure) และคะแนนพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) สูงทั้งสองด้าน ซึ่งสอดคล้องกับ

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

อีเวนสัน (วาสนา วงษ์สุนทร. 2543 : 34 ; อ้างอิงจาก Evenson. 1959 : 96 –100) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ก็ปรากฏในลักษณะเดียวกัน คือ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ควรจะเป็นจะต้องสูงทั้งสองด้าน

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

1. ตามทัศนะของครู ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน สูงกว่า ครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

2. พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลงานของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

3. ผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน

ทอมสัน (วาสนา วงษ์สุนทร. 2543 : 34 ; อ้างอิงจาก Thomson. 1981 : 4926 - A) ได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา กับตัวแปรด้านประสิทธิภาพทางการศึกษา และผลการวิจัยปรากฏว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับประสิทธิภาพของการเป็นครูใหญ่ และขนาดของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของครูใหญ่ทางด้านการบริหารที่ผ่านมา การได้รับการฝึกอบรมและจำนวนครูที่อยู่ในความดูแลไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อัล ฮาดอก (Al-Hadhod. 1986 : 2135 - A) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษารัฐบาลในคูเวต ตามทัศนะของครูและครูใหญ่ โดยศึกษาจากครูใหญ่ 36 คนและครูโรงเรียนแห่งละ 10 คน จาก 36 โรงเรียน ใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ LBDQ ผลการศึกษาพบว่า

1. คณะครู ดำเนินครูใหญ่มากกว่าครูใหญ่ดำเนินตนเอง ในขณะที่ครูใหญ่มองตนเองว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแต่คณะครูกลับมองเห็นว่าครูใหญ่หญิงกลับเน้นไปทางมุ่งงานขององค์การ
 2. เพศของครูใหญ่ มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำที่จะมุ่งเน้นด้านกิจสัมพันธ์หรือมิตรสัมพันธ์ ครูใหญ่ชายจะเน้นไปที่บุคคล และปัญหาของบุคคล ครูใหญ่หญิงกลับเน้นไปทางมุ่งงานขององค์การ
 3. เพศของครู มีผลทำให้ทัศนะที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ชายและหญิงแตกต่างกัน
- งานวิจัยในประเทศ

ภักดี สมคะเนย์ (2543 : บทคัดย่อ) เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับผลสำเร็จในการดำเนินงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร ผลการศึกษาพบว่า ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง

ไพศาล ศรีสมานวัตร (2543 : 71-73) วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครู อาจารย์ต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองสตูล จังหวัดสตูล ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูหญิงและครูชายมีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำ ที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน
2. ครู อาจารย์ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันและกลุ่มที่อายุน้อยจะมีความคิดเห็นในระดับที่สูงกว่า
3. ครู อาจารย์ ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน
4. ครู อาจารย์ที่มีประสบการณ์การสอนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนที่แตกต่างกัน และกลุ่มที่มีความคิดเห็นมาก คือ ผู้ที่มีประสบการณ์การสอน 6-10 ปี อาจเป็นเพราะกลุ่มนี้อยู่ในช่วงของการทำงานที่ไม่น้อยและไม่มากเกินไปจนรู้สึกเบื่อ
5. ครู อาจารย์ ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน
6. ครู อาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันและปรากฏว่ากลุ่มที่มีเงินเดือนระดับ 1 - 4 มีความเห็นสูงกว่ากลุ่มอื่น
7. ครู อาจารย์ ที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

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

1. พนักงานโดยส่วนรวมเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหาร โดยภาพรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. พนักงานที่มี เพศ อายุ หรือ อายุการทำงานในบริษัทต่างกันแต่ละกลุ่มมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา โดยภาพรวม และเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีการศึกษาระดับประกาศนียบัตร ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา มีความคิดเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารโดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งความสัมพันธ์สูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ยังพบอีกว่าพนักงานในฝ่ายผลิตมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวม และเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากกว่าพนักงานฝ่ายสำนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมชาย เทพรักษ์ (2541 : บทคัดย่อ) เรื่อง ทักษะคติของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมืองที่มีต่อลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ผลการวิจัย พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของตนอยู่ในระดับปานกลาง และจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติหน้าที่ ชันยศ หน่วยงานที่สังกัด จำนวนผู้บังคับบัญชา และเพศของผู้บังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

สุเทพ ชัชวาลย์พันธ์ (2540 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยศึกษาจาก พนักงานธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลจำนวน 225 คน จาก 30 สาขา ผลการวิจัยพบว่า ด้านทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทยโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารตามความคิดเห็นของพนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน พบว่า ระดับตำแหน่งของพนักงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เจริญ จันทำจิ้น (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การกรณีศึกษาศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในภาพรวม ทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มผู้สอนมีความเห็นว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารด้านกิจสัมพันธ์ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

บุคลากรที่มีตำแหน่ง และวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สำหรับบุคลากรที่แตกต่างกันทางเพศ และประสบการณ์ทำงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญอย่างสถิติที่ระดับ 0.01

พีระ ชัยศิริ (2536 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง " การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ" โดยการศึกษาวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการในสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 1-12 จำนวน 157 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยส่วนรวมมีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง การจำแนกผู้ใต้บังคับบัญชาตาม เพศ ประสบการณ์การปฏิบัติราชการวุฒิการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ ไม่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มองพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ ยกเว้นการจำแนกตามอายุ กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 21-30 ปีมีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์

เขตมิตติกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง แต่มิตติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนกลุ่มช่วงอายุอื่น ๆ เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ทั้งสองมิตติอยู่ในระดับปานกลาง

ประสิทธิ์ กองจันทร์ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงเทพ จำกัด ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้จัดการสาขาและพนักงานมีความคิดเห็นว่า แบบผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงเทพ จำกัด เป็นผู้นำแบบให้ความสำคัญกับคนและผลผลิตค่อนข้างสูง

2. ผู้จัดการสาขา และพนักงาน มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงเทพ จำกัดด้านให้ความสำคัญกับคน สัมพันธ์ทางบวกกับด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. พนักงาน มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงเทพ จำกัด ด้านให้ความสำคัญกับคนสัมพันธ์ทางบวกกับด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4. ผู้จัดการสาขา และพนักงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้จัดการธนาคารกรุงเทพ จำกัด ด้านให้ความสำคัญกับคนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บุบผา พินิจ (2534 :64) วิจัยเรื่อง " ทศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี ด้านการเป็นผู้นำทางการบริหารของงานพัฒนาชุมชน : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรสาครและจังหวัดนครปฐม " พบว่า ทศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี จำแนกตามปัจจัยภูมิหลังด้านต่าง ๆ สรุปได้ว่า มีปัจจัยภูมิหลังเพียง 2 ด้านที่มีผลต่อความแตกต่างของทศนคติ คือ

1. ด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในจังหวัดที่แตกต่างกันของผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้ทศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน กลุ่มที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 4 ปีมีทศนคติที่ดีกว่าผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในจังหวัดช่วง 1 - 4 ปี และ

2. ด้านความรู้ความเข้าใจนโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในงานพัฒนาชุมชนที่แตกต่างกันของผู้ได้บังคับบัญชาทำให้ทศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน กลุ่มที่มีความรู้ความเข้าใจในนโยบาย ๆ สูงมีทศนคติที่ดีกว่ากลุ่มที่มีความรู้ความเข้าใจในนโยบาย ๆ ต่ำ ส่วนปัจจัยภูมิหลังของผู้ได้บังคับบัญชาด้านอื่น ๆ เช่น เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง สถานภาพการสมรส เงินเดือน ไม่มีผลต่อความแตกต่างของทศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี

บุษกร เทียมศักดิ์ (2533 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การยอมรับบทบาทการบังคับบัญชาและรูปแบบพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการทหารหญิง : ศึกษาเฉพาะกรณีกองบัญชาการทหารสูงสุด พบว่า ปัจจัยภูมิหลัง ซึ่งได้แก่ เพศ อายุระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ และอายุราชการของผู้ได้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับการยอมรับบทบาทการบังคับบัญชา และพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการทหารหญิง

วรเชษฐ สุขแสง (2529 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ในส่วนภูมิภาคที่ได้รับพระราชทานรางวัลสังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมทั้งสองด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ประไพ ปิยะจันทร์ (2523 : 79) ทำการวิจัยเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม (LBDQ) สอบถามผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล 142 คน และอาจารย์พยาบาล 175 คน จากสถาบันการศึกษาพยาบาล 15 แห่ง ในประเทศไทยผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหาร และอาจารย์พยาบาล มีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ควรจะสูงทั้งด้านมุ่งคนและมุ่งงาน

2. ผู้บริหาร มีความเห็นว่า ตนเองมีพฤติกรรมมุ่งคน และพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง แต่อาจารย์พยาบาลมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมทั้งสองด้านในระดับค่อนข้างต่ำ

3. พฤติกรรมของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นอยู่จริง ทั้งด้านมุ่งงาน มุ่งคนและรวมทั้งสองด้าน ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและงานวิจัยของนักวิชาต่าง ๆ จะเห็นว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกมาเป็นที่สนใจของบุคคลทั่วไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารจะอยู่ในสายตาและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา ถ้าพฤติกรรมของผู้บริหารตรงกับความต้องการของผู้ร่วมงานมากเพียงใด ก็จะสามารถโน้มน้าวจิตใจของผู้อื่นได้ง่ายขึ้น พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นการสมควรที่จะต้องศึกษา และเข้าใจ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในองค์การต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำอยู่หลายทฤษฎี แต่ก็พอจะสรุปแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญและปฏิบัติกันมากได้ 2 มิติ คือ พฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์หรือมุ่งงาน (Initiating Structure) และมิติมิตรสัมพันธ์หรือมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ตามแนวคิดของฮาลปิน (Halpin) จากการศึกษาผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่าผู้บริหารมักจะประเมินพฤติกรรมผู้นำของตนเอง ทั้งสองมิติสูงกว่าผู้ร่วมงานเสมอ และ ปรากฏว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ตนเองคาดหวังกับพฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติจริง ไม่สอดคล้องกัน รวมถึงพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองมิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์หรือมุ่งงาน (Initiating Structure) และมิติมิตรสัมพันธ์ หรือมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) นอกจากนี้ ยังพบว่า เพศ ประสบการณ์ และวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารอีกด้วย ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจึงน่าจะให้บุคคลอื่นเป็นผู้ประเมินมิใช่ให้ผู้บริหารประเมินเอง ผู้วิจัยจึงได้สนใจที่จะศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินทั้งสองมิติหรือสองด้าน ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร และผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพิจารณาหาวิธีการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของธนาคารออมสินต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ
 - 2.2 การสร้างเครื่องมือ
 - 2.3 คุณภาพเครื่องมือ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

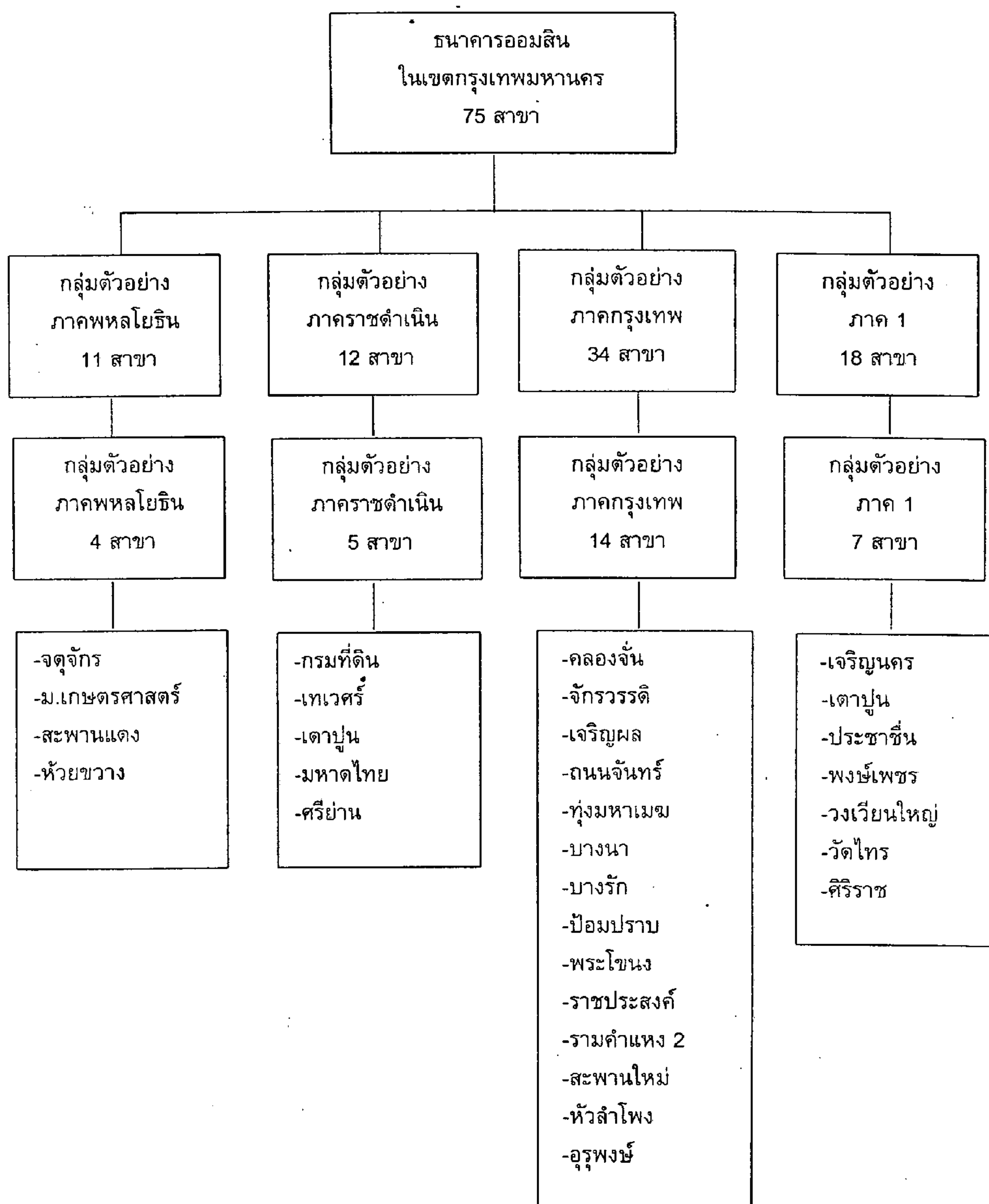
ประชากร

กลุ่มประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร (ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา) ของธนาคารออมสินที่ปฏิบัติงานประจำสาขา ในเขตกรุงเทพมหานครทั้ง 4 ภาค คือ ภาคพหุโยธิน 11 สาขา, ภาคราชดำเนิน 12 สาขา, ภาคกรุงเทพ 34 สาขา และภาค 1 18 สาขา รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 75 สาขา 1,062 คน (งานทะเบียนประวัติ ธนาคารออมสิน. มิถุนายน 2544)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร(ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา) ของธนาคารออมสินที่ปฏิบัติงานประจำสาขา ในเขตกรุงเทพมหานครทั้ง 4 ภาค คือ ภาคพหุโยธิน 4 สาขา, ภาคราชดำเนิน 5 สาขา, ภาคกรุงเทพ 14 สาขา และภาค 1 7 สาขารวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 30 สาขา 348 คน

วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างระดับชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อที่จะได้กลุ่มตัวอย่างที่สามารถเป็นตัวแทนที่ดีครบทุกภาค (ภาคพหุโยธิน, ภาคราชดำเนิน, ภาคกรุงเทพ และภาค 1) ซึ่งในแต่ละภาคจะมีการกำหนดและวางนโยบายการดำเนินงานของสาขาภายในภาคของสาขาที่สังกัดเอง ทำให้สาขาในแต่ละภาคมีนโยบายการดำเนินงานที่แตกต่างกัน อาจเป็นผลให้ผู้จัดการสาขาซึ่งถือเป็นผู้รับนโยบายมาเพื่อปฏิบัติโดยตรงอาจจะมีพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกัน แต่ในทุก ๆ สาขาที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครจะมีลักษณะงาน การดำเนินงานของสาขา ตำแหน่งงาน รวมถึงจำนวนของพนักงานธนาคารเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 แสดงการสุ่มตัวอย่างระดับชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling)

ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างระดับชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling)

1. แบ่งประชากรออกเป็นชั้นภูมิ แยกเป็น 4 ภาค เนื่องจากต้องการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเป็นรายสาขาโดยใช้จำนวนพนักงานทั้งสาขา ดังนั้น จึงใช้จำนวนสาขาเป็นตัวเทียบสัดส่วนแทนจำนวนประชากร ดังตาราง 1 คือ

- ภาคพหุลโยธิน	จำนวน 11 สาขา
- ภาคราชดำเนิน	จำนวน 12 สาขา
- ภาคกรุงเทพ	จำนวน 34 สาขา
- ภาค 1	จำนวน 18 สาขา
รวม	จำนวน 75 สาขา

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากร (สาขา) จำแนกตามภาค

ภาคพหุลโยธิน	ภาคราชดำเนิน	ภาคกรุงเทพ	ภาค 1
1.สำนักพหุลโยธิน	1.สำนักราชดำเนิน	1.คลองจั่น	1.จรัลสนิทวงศ์
2.กระทรวงการคลัง	2.กรมที่ดิน	2.คลองตัน	2.เจริญนคร
3.จตุจักร	3.สวนจิตรลดา	3.คลองเตย	3.เจริญพาสน์
4.ชัยสมรภูมิ	4.เทเวศร์	4.จรเข้บัว	4.ดาวคะนอง
5.ดินแดง	5.ทำเนียบรัฐบาล	5.จักรวรรดิ	5.ตลิ่งชัน
6.บางเขน	6.นางเลิ้ง	6.เจริญผล	6.เตาปูน
7.ม. เกษตรศาสตร์	7.บางลำพูบน	7.โชคชัย 4	7.ท่าพระ
8.ยุติธรรม	8.ปากคลองตลาด	8.ดอนเมือง	8.บางพลัด
9.ราชวัตร	9.ปากคลองตลาด	9.ถนนจันทร์	9.บางแค
10.สะพานแดง	(เคลื่อนที่)	10.ถนนเพชรบุรี	10.ประชาชื่น
11.ห้วยขวาง	10.มหาตไทย	11.ทุ่งมหาเมฆ	11.พงษ์เพชร
	11.ศรียาน	12.บางคอแหลม	12.ราษฎร์บูรณะ
	12.หน้าพระลาน	13.บางนา	13.วงเวียนใหญ่
		14.บางโพธิ์พวง	14.วัดไทร
		15.บางรัก	15.ศิริราช
		16.ป้อมปราบ	16.สมเด็จพระเจ้าพระยา
		17.พระโขนง	17.หมู่บ้านเศรษฐกิจ
		18.มหานาค	18.ตลาดพลู
		19.มีนบุรี	
		20.ราชประสงค์	
		21.รามคำแหง	
		22.รามคำแหง 2	
		23.ลาดกระบัง	

ตาราง 1 (ต่อ)

ภาคพลโยธิน	ภาคราชดำเนิน	ภาคกรุงเทพ	ภาค 1
		24.ลาดพร้าว 25.วัฒนา 26.สะพานดำ 27.สะพานใหม่ 28.สาทร 29.สาธุประดิษฐ์ 30.สามย่าน 31.หนองจอก 32.หัวลำโพง 33.หัวหมาก 34.อูรุพงษ์	
รวม 11 สาขา 260 คน	รวม 12 สาขา 222 คน	รวม 34 สาขา 371 คน	รวม 18 สาขา 209 คน
รวมประชากรทั้งสิ้น 75 สาขา			1,062 คน

ที่มา: ธนาคารออมสิน. (2544). รายงานฝ่ายทะเบียนประวัติ มิถุนายน 2544. กรุงเทพฯ : ธนาคารออมสิน.

จากตาราง 1 แสดงรายชื่อสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร ตามภาคที่สังกัด โดยแยกเป็น 4 ภาค คือ ภาคพลโยธิน 11 สาขา, ภาคราชดำเนิน 12 สาขา, ภาคกรุงเทพ 34 สาขา และภาค 1 18 สาขา รวมเป็นจำนวนประชากรทั้งสิ้น 75 สาขา 1,062 คน

2. คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดที่จะยอมรับได้ว่ามากพอที่จะเป็นตัวแทนของประชากรได้ โดยใช้วิธี ทาโร ยามาเน่ (ประกอบ กรรณสูตร. 2538 : 10 – 1 ; อ้างอิงจาก Yamane. 1967) โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 หรือ 0.05 จากสูตร

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

เมื่อ n : จำนวนของตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

N : จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e : ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างหรือความผิดพลาดที่ยอมรับได้ของการสุ่มตัวอย่าง(กรณีการศึกษาครั้งนี้กำหนดให้เท่ากับร้อยละ 5 หรือ 0.05 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นที่ระดับ 95%)

$$\begin{aligned} n &= \frac{1,062}{1 + 1,602^2} \\ &= 290.5608 \text{ คน} \\ &= 291 \text{ คน} \end{aligned}$$

จากการคำนวณได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อยจำนวน 291 คน จากกลุ่มประชากรจำนวน 1,062 คน

3. หาสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละชั้นภูมิหรือแต่ละภาค เพื่อหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละภาค ตามตาราง 2 ดังนี้

3.1 ศึกษาจำนวนพนักงานเฉลี่ยของสาขาทั้งหมด โดยใช้การหาค่าเฉลี่ยแบบฐานนิยม (Mode) ได้ผลเท่ากับ 10 คน ต่อ 1 สาขา

$$\begin{aligned} 3.2 \text{ นำตัวเลขเฉลี่ยไปหารขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง (สาขา)} \\ &= 291/10 \\ &= 29.1 \text{ สาขา} \\ &\approx 30 \text{ สาขา} \end{aligned}$$

3.3 หาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง (สาขา) ในแต่ละภาค โดยการเทียบสัดส่วนกับกลุ่มประชากร (สาขา)

ตาราง 2 แสดงการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

ธนาคารออมสินภาค	กลุ่มประชากร (สาขา)	กลุ่มตัวอย่าง (สาขา)
ภาคพหุโยธิน	11	4
ภาคราชดำเนิน	12	5
ภาคกรุงเทพ	34	14
ภาค 1	18	7
รวม	75	30

จากตาราง 2 แสดงจำนวนสาขาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ดังนี้ ภาคพหุโยธิน 4 สาขา, ภาคราชดำเนิน 5 สาขา, ภาคกรุงเทพ 14 สาขา และภาค 1 7 สาขา รวมจำนวนสาขาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 30 สาขา

3.4 สุ่มรายชื่อสาขา โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลากรายชื่อสาขา จนได้รายชื่อสาขาครบตามจำนวนสาขาตัวแทนในแต่ละสังกัด รวม 30 สาขา ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงสรุปการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยวิธีการจับฉลากรายชื่อสาขา (Simple Random Sampling)

ภาคพลโยธิน	ภาคราชดำเนิน	ภาคกรุงเทพ	ภาค 1
1.จตุจักร	1.กรมที่ดิน	1.คลองจั่น	1.เจริญนคร
2.ม.เกษตรศาสตร์	2.เทเวศร์	2.จักรวรรดิ	2.เตาปูน
3.สะพานแดง	3.ปากคลองตลาด	3.เจริญผล	3.ประชาชื่น
4.ห้วยขวาง	4.มหาดไทย	4.ถนนจันทร์	4.พงษ์เพชร
	5.ศรียาน	5.ทุ่งมหาเมฆ	5.วงเวียนใหญ่
		6.บางนา	6.วัดไทร
		7.บางรัก	7.ศิริราช
		8.ป้อมปราบ	
		9.พระโขนง	
		10.ราชประสงค์	
		11.รามคำแหง 2	
		12.สะพานใหม่	
		13.ห้วยลำโพง	
		14.อรุพงษ์	
รวม 4 สาขา	รวม 5 สาขา	รวม 14 สาขา	รวม 7 สาขา
54 คน	56 คน	156 คน	82 คน
รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 30 สาขา			348 คน

ที่มา : ธนาคารออมสิน. (2544). รายงานฝ่ายทะเบียนประวัติ มิถุนายน 2544. กรุงเทพฯ : ธนาคารออมสิน.

จากตาราง 3 แสดงรายชื่อสาขาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามภาคโดยโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 30 สาขา จำนวน 348 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

1. ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นแบบสอบถามที่ใช้วัดพฤติกรรมผู้นำชื่อว่าแบบสอบถาม LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) ของฮาλπิน (Halpin) ซึ่งแปลเป็นภาษาไทยโดยพีระ ชัยศิริ (2537 : 82-85 ; อ้างอิงจาก Halpin. 1969 : 89-90) มาปรับปรุงก่อนนำไปใช้ โดยแบ่งพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) มีข้อทดสอบพฤติกรรมด้านมุ่งงาน จำนวน 15 ข้อ

และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์(Consideration) มีข้อทดสอบพฤติกรรมด้านมุ่งความสัมพันธ์ จำนวน 15 ข้อ รวมทั้งสิ้น 30 ข้อ ซึ่งแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาที่แสดงออก ลักษณะแบบสอบถามใช้ทดสอบพฤติกรรมด้านมุ่งงาน จำนวน15 ข้อคือ ข้อที่ 1-15 และด้านมุ่งความสัมพันธ์ จำนวน 15 ข้อ คือ ข้อที่ 16-30 ข้อ รวมทั้งสิ้น 30 ข้อ

ลักษณะคำถามในแบบสอบถามเป็นคำถามเชิงบวกและคำถามเชิงลบ โดยเป็นคำถามเชิงบวก 24 ข้อ และเป็นคำถามเชิงลบ 6 ข้อ ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ข้อ 3 และ 7

พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ ข้อ 20, 22, 23 และ 24

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยให้ ผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว แบ่งความถี่ของพฤติกรรมที่ผู้จัดการสาขา แสดงออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- “มากที่สุด” หมายถึง แสดงพฤติกรรมนั้นอยู่เสมอหรือเป็นประจำ
- “มาก” หมายถึง แสดงพฤติกรรมนั้นไม่ถึงกับเป็นประจำแต่แสดงบ่อยครั้ง
- “ปานกลาง” หมายถึง แสดงพฤติกรรมนั้นบ้างเป็นครั้งคราว แต่ไม่บ่อยครั้ง
- “น้อย” หมายถึง แสดงพฤติกรรมนั้นให้เห็นน้อยหรือนาน ๆ ครั้ง
- “ไม่เคย” หมายถึง ไม่เคยแสดงพฤติกรรมนั้นเลย

เกณฑ์การให้คะแนน

ในการให้คะแนนคำถามในแบบสอบถามแต่ละข้อนั้น จะมีเกณฑ์ในการให้คะแนนเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า(Rating Scale) ซึ่งแต่ละข้อคำถามกำหนดให้เลือกตอบเพียง 1 ใน 5 ระดับ โดยกำหนดระดับคะแนนขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อความ ดังต่อไปนี้

ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก	ระดับคะแนนคำถามเชิงบวก	ระดับคะแนนคำถามเชิงลบ
มากที่สุด	5	1
มาก	4	2
ปานกลาง	3	3
น้อย	2	4
ไม่เคย	1	5

และได้แบ่งระดับของพฤติกรรมที่ผู้จัดการสาขาแสดงออกเป็น 5 ระดับดังนี้ โดยใช้วิธีการคำนวณช่วงกว้างระหว่างชั้นตามหลักการหาค่าพิสัย (บุญชม ศรีสะอาด. 2542 :82) จะได้ช่วงกว้างระดับละ 0.80 คือ

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการแบ่ง}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

ซึ่งสามารถแปลความหมายระดับคะแนนของพฤติกรรมที่ผู้จัดการสาขาแสดงออก ดังนี้
 คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาจัดอยู่ในเกณฑ์ต่ำ
 คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาจัดอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ
 คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาจัดอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง
 คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาจัดอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง
 คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาจัดอยู่ในเกณฑ์สูง

2. การสร้างแบบสอบถาม

2.1 ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ จากหนังสือ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 ศึกษาแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมเพื่อจะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และผู้วิจัยได้เลือกใช้แบบวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไอโอ ชื่อว่า แบบสอบถาม LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) โดยฮาลปิน (Halpin, 1969 : 89-90) มาปรับปรุงก่อนนำไปใช้

3. คุณภาพเครื่องมือ

การหาคุณภาพของแบบสอบถาม ประกอบด้วย

3.1 ความเที่ยงตรง เพื่อให้แบบสอบถามมีความเที่ยงตรง และมีความสมบูรณ์ในการใช้ภาษา ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามพร้อมต้นฉบับภาษาอังกฤษไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 ท่าน(รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิปรากฏในภาคผนวก) เพื่อทำการตรวจสอบ ให้การแนะนำแก้ไขให้ตรงกับความหมายเดิมของแบบสอบถาม รวมทั้งความตรงของเนื้อหา ซึ่งได้แก่ความสอดคล้อง ความครอบคลุมของเนื้อหาและความถูกต้องของภาษาที่ใช้ แล้วนำข้อแก้ไขทั้งหมดมาทำการปรับปรุง

3.2 ความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบใช้กับพนักงานธนาคารออมสินสาขาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คนแล้วนำไปคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น เป็นรายด้านและรวมทั้งฉบับโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient Method) ของครอนบาค (Cronbach) (ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. 2538 : 200) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right\}$$

เมื่อ α คือ ค่าความเชื่อมั่น

n คือ จำนวนข้อ

S_i^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

S^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวมทุกข้อ

ผลปรากฏว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .9391 เมื่อจำแนกพฤติกรรมเป็นรายด้าน ได้ค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน เท่ากับ .8802

พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ เท่ากับ .9367

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อดังนี้

1. ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเพื่อขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัย เรียนผู้จัดการธนาคารออมสินสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อขอความร่วมมือจากพนักงานของธนาคารตามที่คุณวิจัยได้เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. การแจกและเก็บแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยจะดำเนินการ ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยนำหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยพร้อมทั้งแบบสอบถาม ไปยังสาขาธนาคารออมสินที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้จัดการสาขาเพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2.2 ในการส่งแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยได้จัดทำเป็น 2 แนวทาง คือ

2.2.1 นัดหมายไปรับแบบสอบถามด้วยตัวผู้วิจัย หรือผู้แทน

2.2.2 ขอความกรุณาให้ส่งคืนทางไปรษณีย์ ดังนั้น เพื่อความสะดวกและความสบายใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ปิดดวงตราไปรษณียากรตามน้ำหนักแบบสอบถามที่ผู้ตอบสามารถจัดส่งคืนผู้วิจัย โดยไม่ต้องผ่านระบบงานธุรการของธนาคารออมสินสาขาโดยขอความกรุณาส่งแบบสอบถามคืนภายใน 30 วัน หลังจากที่ได้รับแบบสอบถาม

2.2.3 รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา 320 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.95 จากจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งสิ้น 348 ฉบับ ดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืน

ธนาคาร ออมสิน ภาค	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง ทั้งหมด (คน)	จำนวน แบบสอบถาม ที่จัดส่ง(ฉบับ)	จำนวน แบบสอบถาม ที่ได้รับคืน(ฉบับ)	คิดเป็น ร้อยละ
ภาคพลโยธิน	54	54	48	88.89
ภาคราชดำเนิน	56	56	46	82.14
ภาคกรุงเทพ	156	156	147	94.23
ภาค 1	82	82	79	96.34
รวม	348	348	320	91.95

ตาราง 4 แสดงผลจำนวนการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานธนาคารออมสินซึ่งปฏิบัติงานประจำสาขาทั้ง 30 สาขา จำนวนทั้งสิ้น 348 ฉบับ และได้รับจำนวนแบบสอบถามกลับคืนทั้งสิ้น 320 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.95

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

- 1. เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับมากจะตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนของแบบสอบถามและนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนเฉพาะฉบับที่มีความสมบูรณ์ มาลงรหัสตัวเลข (Code) ตามเกณฑ์ของเครื่องมือแต่ละส่วนแล้วจึงนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต่อไป
 - 2. การวิเคราะห์ข้อมูล
- การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับกลับคืน มาวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 10.0 (Statistical Package for the Social Science for Windows)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การหาค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สูตร

ร้อยละ = $\frac{\text{จำนวนผู้มาตอบแบบสอบถามข้อนั้น}}{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด}} \times 100$

5.2 การหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ใช้สัญลักษณ์ $\bar{X}$ โดยใช้สูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2540 : 53)

เมื่อ $\bar{x}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถาม

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

5.3 การหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร(ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2540 : 103)

เมื่อ S.D. แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง

X แทน คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง

N แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง

$N - 1$ แทน จำนวนตัวแปรอิสระ (degree of freedom)

$(\sum X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

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

5.4 สถิติสำหรับทดสอบสมมติฐาน

5.4.1 ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับทักษะของพนักงานของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มจำแนกตามเพศ โดยการทดสอบค่าที่ (t – test) แบบกลุ่มตัวอย่างทั้งสองเป็นอิสระแก่กัน (Independent Samples) (บุญชม ศรีสะอาด. 2541 : 213 – 218)

5.4.1.1 กรณีทราบค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม (S21 , S22) ใช้สูตร

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

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ t เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ

$\bar{X}_1, \bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ
S21, S22 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

n1, n2 แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

5.4.1.2 กรณีไม่ทราบค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม (S21 , S22)

(1) สมมติว่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างเท่ากัน (S21 = S22) ใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\left(\frac{(n_1 - 1)S^2_1 + (n_2 - 1)S^2_2}{(n_1 + n_2 - 2)} \right) \left(\frac{n_1 + n_2}{n_1 n_2} \right)}}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ t เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ

$\bar{X}_1, \bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ
S21, S22 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

n1, n2 แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

(2) สมมติว่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างไม่เท่ากัน (S21 ≠ S22) ใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{S^2_p \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

ใช้ Degrees of freedom เป็น

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

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ t เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ

$\bar{X}_1, \bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

S_{21}, S_{22} แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

n_1, n_2 แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

df แทน ชั้นความเป็นอิสระ

5.4.2 ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับทักษะของพนักงานของกลุ่มตัวอย่าง มากกว่า 2 กลุ่ม จำแนกตามอายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) (บุญชม ศรีสะอาด. 2541 : 266-268)

5.4.2.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป

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

F แทน ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ F เพื่อทราบนัยสำคัญ

MS_b แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean square between groups)

MS_w แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean square within groups)

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

$$MS_w = SSW / (N - k)$$

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 (dfb)
- (N - k) แทน Degrees of freedom สำหรับการแปรผันภายในกลุ่ม (dfw)

เมื่อคำนวณค่าต่างๆ แล้วนำค่าที่คำนวณได้นี้บรรจุลงในตารางสรุป เพื่อรายงานผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ตามรูปแบบดังนี้

แหล่งของการแปรผัน	ผลรวมกำลังสอง SS	df	ค่าประมาณของความแปรปรวน MS	F
ระหว่างกลุ่ม	SSb	k-1	MSb	$\frac{MSb}{MSw}$
ภายในกลุ่ม	SSw	N-k	MSw	
ทั้งหมด	SST	N-1		

5.4.3 ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีของ Scheffe' (บุญชม ศรีสะอาด. 2541 : 344) โดยการหาค่า F ของทุกคู่แล้วนำค่า F ไปเปรียบเทียบกับค่าเกณฑ์จากสูตร

ค่าเกณฑ์ = (k - 1) (ค่าวิกฤติของ F)

ค่า F =
$$\frac{(\bar{x}_i - \bar{x}_j)^2}{MS_{error} \left\{ \frac{(n_i + n_j)}{n_i n_j} \right\}}$$

- F แทน ค่าสถิติที่จะนำไปเทียบกับค่าเกณฑ์เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ
- $\bar{X}_1, \bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่ม i และกลุ่ม j ตามลำดับ
- n_i, n_j แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างที่ i และกลุ่ม j ตามลำดับ
- MSerror แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน
- k แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ค่าจะมีนัยสำคัญ ณ ระดับนัยสำคัญ (α) ที่กำหนดไว้ ก็ต่อเมื่อ ค่า F ที่คำนวณจากสูตร F มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับค่าเกณฑ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการแปลความหมายดังนี้

$\bar{x}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน	จำนวนพนักงานสาขาธนาคารออมสินในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติ t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติ F-distribution
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean Square)
df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (degree of freedom)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุงความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายข้อ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุงความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา โดยจำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน วุฒิการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 จำนวน และร้อยละ ของพนักงานสาขา จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน

	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	111	34.7
1.2 หญิง	209	65.3
รวม	320	100.00
2. อายุ		
2.1 18 – 25 ปี	45	14.1
2.2 26 – 35 ปี	108	33.8
2.3 36 – 45 ปี	106	33.1
2.4 46 – 55 ปี	58	18.1
2.5 ตั้งแต่ 56 ปี ขึ้นไป	3	0.9
รวม	320	100.00
3. ตำแหน่งงาน		
3.1 พนักงานปฏิบัติการระดับ 2 – 3	82	25.6
3.2 พนักงานปฏิบัติการระดับ 4 – 5	99	30.9
3.3 พนักงานปฏิบัติการระดับ 6 – 7	109	34.1
3.4 พนักงานระดับบริหาร	30	9.4
รวม	320	100.00
4. เงินเดือน		
4.1 5,450 – 10,000 บาท	117	36.6
4.2 10,001 – 20,000 บาท	131	40.9
4.3 20,001 – 30,000 บาท	57	17.8
4.4 30,001 – 40,000 บาท	14	4.4
4.5 ตั้งแต่ 40,001 บาท ขึ้นไป	1	.3
รวม	320	100.00

ตาราง 5 (ต่อ)

	จำนวน	ร้อยละ
5. วุฒิการศึกษา		
5.1 ปวช. / มัธยมศึกษาตอนปลาย	39	12.2
5.2 ปวส. / อนุปริญญา	29	9.1
5.3 ปริญญาตรี	231	72.1
5.4 สูงกว่าปริญญาตรี	21	6.6
รวม	320	100.00
6. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
6.1 น้อยกว่า 5 ปี	96	30.0
6.2 5 – 10 ปี	76	23.8
6.3 11 – 15 ปี	72	22.4
6.4 ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป	76	23.8
รวม	320	100.00

จากตาราง 5 แสดงถึงจำนวน และร้อยละ ของพนักงานสาขา จำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. เพศ

พนักงานสาขานาการออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยมีพนักงานเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.3 อีกร้อยละ 34.7 เป็นเพศชาย

2. อายุ

พนักงานสาขานาการออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุระหว่าง 26-35 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.8 รองลงมามีอายุระหว่าง 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.1 มีอายุระหว่าง 46-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.1 มีอายุระหว่าง 18-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.1 และอายุตั้งแต่ 55 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 0.9 ตามลำดับ

3. ตำแหน่งงาน

พนักงานสาขานาการออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่เป็นพนักงานปฏิบัติการระดับ 6 – 7 มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.1 รองลงมาก็คือเป็นพนักงานปฏิบัติการระดับ 4 – 5 คิดเป็นร้อยละ 30.9 เป็นพนักงานปฏิบัติการระดับ 2 – 3 คิดเป็นร้อยละ 25.6 และเป็นพนักงานระดับบริหาร คิดเป็นร้อยละ 9.4 ตามลำดับ

ในการจัดกลุ่มตำแหน่งงานของพนักงานปฏิบัติการเป็น 3 กลุ่ม คือ พนักงานปฏิบัติการระดับ 2 - 3, พนักงานปฏิบัติการระดับ 4 - 5 และพนักงานปฏิบัติการระดับ 6 - 7 นั้น ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มตามหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งของพนักงานธนาคารออมสิน กล่าวคือ เกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานปฏิบัติการระดับ 3 เป็นระดับ 4 และพนักงานปฏิบัติการระดับ 5 เป็นระดับ 6 นั้น ต้องใช้เกณฑ์การสอบ

ข้อเขียน, เสนอผลงาน และการสอบสัมภาษณ์

4. เงินเดือน

พนักงานสาขานาการอมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีเงินเดือนอยู่ระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 40.9 รองลงมาที่มีเงินเดือนอยู่ระหว่าง 5,450 – 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 36.6 มีเงินเดือนอยู่ระหว่าง 20,001 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 17.8 มีเงินเดือนอยู่ระหว่าง 30,001 – 40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 4.4 และมีเงินเดือนตั้งแต่ 40,001 บาท ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ

5. วุฒิการศึกษา

พนักงานสาขานาการอมสินในเขตกรุงเทพมหานครที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 72.1 รองลงมาที่มีวุฒิการศึกษาระดับ ปวช./มัธยมศึกษาตอนปลาย คิดเป็นร้อยละ 12.2 มีวุฒิการศึกษาระดับ ปวส. / อนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 9.1 และมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 6.6 ตามลำดับ

6. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

พนักงานสาขานาการอมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.0 รองลงมาคือ มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 5 – 10 ปี และมากกว่า 15 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 23.8 เท่ากัน สำหรับระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.4 ตามลำดับ

ในการจัดกลุ่มระยะเวลาการปฏิบัติงานออกเป็นช่วงระยะเวลา 5 ปีนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษา และทำการจัดกลุ่มตามงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานธนาคาร เนื่องจาก ลักษณะของงานในธุรกิจประเภทธนาคารจะคล้ายคลึงกัน ดังนั้น จึงน่าจะเป็นเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยศึกษาจากงานวิจัยของสุเทพ ชัชวาลย์พันธ์ (2540 : 52) เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานธนาคารทหารไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 225 คน และจัดกลุ่มพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานเป็นช่วงระยะเวลา 5 ปี ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้การจัดกลุ่มระยะเวลาการปฏิบัติงานเป็นช่วง 5 ปี

เนื่องจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานสาขานาการอมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม อายุ พบว่า มีจำนวนผู้ที่อยู่ในกลุ่มอายุตั้งแต่ 56 ปี ขึ้นไป เพียง 3 คน ผู้วิจัยจึงทำการรวมกลุ่มอายุใหม่ โดยนำกลุ่มที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มอายุตั้งแต่ 56 ปี ขึ้นไป มารวมกัน เป็นกลุ่มที่มีอายุ 46 ปี ขึ้นไป และเช่นเดียวกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานสาขานาการอมสิน ในเขตกรุงเทพ – มหานคร จำแนกตามเงินเดือน พบว่า มีจำนวนผู้ที่มีเงินเดือนตั้งแต่ 40,001 บาท ขึ้นไป เพียง 1 คน ผู้วิจัยจึงรวมกลุ่มเงินเดือนใหม่โดยนำกลุ่มผู้ที่มีเงินเดือน 30,001 – 40,000 บาท และกลุ่มผู้ที่มีเงินเดือนตั้งแต่ 40,001 บาท ขึ้นไปมารวมกัน เป็นกลุ่มที่มีเงินเดือนตั้งแต่ 30,001 บาท ขึ้นไป เพื่อความถูกต้องในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป ผลการรวมกลุ่มข้อมูล แสดงดังตาราง 6

ตาราง 6 จำนวน และร้อยละ ของพนักงานสาขา จำแนกตามอายุ และ เงินเดือน หลังการรวมกลุ่ม

	จำนวน	ร้อยละ
1. อายุ		
1.1 18 – 25 ปี	45	14.1
1.2 26 – 35 ปี	108	33.8
1.3 36 – 45 ปี	106	33.1
1.4 ตั้งแต่ 46 ปี ขึ้นไป	61	19.0
รวม	320	100.00
2. เงินเดือน		
2.1 5,450 – 10,000 บาท	117	36.6
2.2 10,001 – 20,000 บาท	131	40.9
2.3 20,001 – 30,000 บาท	57	17.8
2.4 ตั้งแต่ 30,001 บาท ขึ้นไป	15	4.7
รวม	320	100.00

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา

ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา แสดงดังตาราง 7-9

2.1 พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 7

ตาราง 7 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานเป็นรายข้อของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา

พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่เคย	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้จัดการสาขาแสดงให้เห็นผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจถึงทัศนคติในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาอย่างชัดเจน	37 (11.6)	158 (49.3)	100 (31.3)	19 (5.9)	6 (1.9)	320 (100.0)	3.63	0.84	ค่อนข้างสูง
2. ผู้จัดการสาขาหาความคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานมาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา	26 (8.1)	118 (36.9)	121 (37.8)	49 (15.3)	6 (1.9)	320 (100.0)	3.34	0.90	ปานกลาง
3. ผู้จัดการสาขাপกครองบังคับบัญชาด้วยมาตรการที่เข้มงวดเฉียบขาด	12 (3.8)	30 (9.4)	167 (52.1)	87 (27.2)	24 (7.5)	320 (100.0)	3.25	0.87	ปานกลาง
4. ผู้จัดการสาขาดำเนินการทำงาน หรือผลงานที่มีความบกพร่อง ไม่ได้ตามเป้าหมายของผู้ได้บังคับบัญชา	12 (3.8)	55 (17.2)	148 (46.1)	85 (26.6)	20 (6.3)	320 (100.0)	2.86	0.91	ปานกลาง
5. ผู้จัดการสาขาสามารถพูดอธิบายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจได้โดยปราศจากข้อสงสัย	18 (5.6)	114 (35.6)	147 (45.9)	32 (10.0)	9 (2.9)	320 (100.0)	3.31	0.84	ปานกลาง
6. ผู้จัดการสาขารวบรวมหมายงานที่เหมาะสมกับผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน	23 (7.2)	125 (39.1)	121 (37.7)	45 (14.1)	6 (1.9)	320 (100.0)	3.36	0.88	ปานกลาง
7. ผู้จัดการสาขาปฏิบัติงานโดยปราศจากการวางแผนไว้ล่วงหน้า	14 (4.4)	43 (13.4)	105 (32.8)	116 (36.3)	42 (13.1)	320 (100.0)	3.40	1.02	ปานกลาง
8. ผู้จัดการสาขากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน	14 (4.4)	105 (32.8)	133 (41.5)	56 (17.5)	12 (3.8)	320 (100.0)	3.17	0.90	ปานกลาง
9. ผู้จัดการสาขามุ่งเน้นกับการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา	37 (11.6)	172 (53.8)	89 (27.8)	19 (5.6)	3 (0.9)	320 (100.0)	3.69	0.79	ค่อนข้างสูง

ตาราง 7 (ต่อ)

พฤติกรรมผู้นำด้านงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่เคย	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
10. ผู้จัดการสาขาส่งเสริมการใช้ระเบียบปฏิบัติอย่างเดียวกันในการทำงาน	31 (9.7)	136 (42.5)	121 (37.8)	27 (8.4)	5 (1.6)	320 (100.0)	3.50	0.84	ค่อนข้างสูง
11. ผู้จัดการสาขาได้ย้าเตือนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจและทราบถึงอำนาจหน้าที่ของผู้จัดการสาขาในหน่วยงานของธนาคาร	25 (7.8)	90 (28.1)	146 (45.6)	49 (15.3)	10 (3.2)	320 (100.0)	3.22	0.91	ปานกลาง
12. ผู้จัดการสาขาแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎและระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้	35 (10.9)	155 (48.4)	113 (35.3)	16 (5.0)	1 (0.4)	320 (100.0)	3.65	0.75	ค่อนข้างสูง
13. ผู้จัดการสาขาแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงความคาดหวังที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา	21 (6.6)	127 (39.7)	136 (42.5)	26 (8.1)	10 (3.1)	320 (100.0)	3.38	0.85	ปานกลาง
14. ผู้จัดการสาขา สอดส่อง ดูแล ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเต็มกำลังความสามารถของแต่ละบุคคล	33 (10.3)	122 (38.1)	113 (35.3)	42 (13.1)	10 (3.2)	320 (100.0)	3.39	0.95	ปานกลาง
15. ผู้จัดการสาขา สอดส่อง ดูแล ให้มีการประสานกันในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา	31 (9.7)	131 (40.9)	98 (30.6)	48 (15.0)	12 (3.8)	320 (100.0)	3.38	0.98	ปานกลาง
รวม							3.37	0.51	ปานกลาง

จากตาราง 7 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขต กรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พฤติกรรมด้านมุงงานรายข้อของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินที่มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับค่อนข้างสูงมีทั้งสิ้น 4 ข้อ คือ การมุ่งเน้นกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา ($\bar{X} = 3.69$) เป็นข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างสูงด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.65$), การแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงทัศนคติในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.63$) และผู้จัดการสาขาส่งเสริมการใช้ระเบียบปฏิบัติอย่างเดียวกันในที่ทำงาน ($\bar{X} = 3.50$) ตามลำดับ ส่วนในข้ออื่น ๆ พบว่า มีพฤติกรรมด้านมุงงานในระดับปานกลางทั้งสิ้น โดยในข้อผู้จัดการสาขาดำเนินการทำงานหรือผลงานที่มีความบกพร่อง ไม่ได้ตามเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นข้อที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานในระดับปานกลางด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ 2.86

2.2 พฤติกรรมผู้นำด้านมุงความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 8

ตาราง 8 (ต่อ)

พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร									
มากที่สุด	มาก	มาก ที่น้อย	ปาน กลาง	น้อย	ไม่ เคย	รวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
25. ผู้จัดการสาขาปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาเสมือนว่าอยู่ในฐานะ เท่าเทียมกัน									
28 (8.8)	113 (35.3)	124 (38.7)	38 (11.9)	17 (5.3)	320 (100.0)	3.30	0.97		ปานกลาง
26. ผู้จัดการสาขามีความเต็มใจที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงการทำงาน									
2.5 (7.8)	151 (47.2)	102 (31.9)	35 (10.9)	7 (2.2)	320 (100.0)	3.48	0.87		ค่อนข้างสูง
27. ผู้จัดการสาขาที่มีความเป็นกันเองไม่ถือตัวและเข้าถึงตัวได้ง่าย									
89 (27.8)	150 (46.8)	60 (18.8)	13 (4.1)	8 (2.5)	320 (100.0)	3.93	0.92		ค่อนข้างสูง
28. ผู้จัดการสาขาทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้สึกสบายใจใน ขณะสนทนาด้วย									
68 (21.3)	145 (45.3)	70 (21.9)	27 (8.4)	10 (3.1)	320 (100.0)	3.73	0.99		ค่อนข้างสูง
29. ผู้จัดการสาขานำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชามาใช้ใน การปฏิบัติงาน									
18 (5.6)	135 (42.2)	118 (36.9)	41 (12.8)	8 (2.5)	320 (100.0)	3.36	0.87		ปานกลาง
30. ผู้จัดการสาขาขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องที่สำคัญ ๆ ก่อนที่จะดำเนินการต่อไป									
26 (8.2)	145 (45.3)	91 (28.4)	39 (12.2)	19 (5.9)	320 (100.0)	3.37	1.00		ปานกลาง
รวม							3.56	0.72	ค่อนข้างสูง

จากตาราง 8 แสดงว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X}$ = 3.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์รายข้อของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินที่มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีอยู่ทั้งสิ้น 10 ข้อ โดยข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้จัดการสาขา เป็นคนชอบเก็บตัว มักหลีกเลี่ยงการคบหาสมาคมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 4.11) เป็นข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับค่อนข้างสูงด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้จัดการสาขามีความเป็นกันเองไม่ถือตัว และเข้าถึงตัวได้ง่าย ($\bar{X}$ = 3.93), และ ผู้จัดการสาขาไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ใต้บังคับ บัญชา ($\bar{X}$ = 3.77) ตามลำดับ โดยในข้อที่ ผู้จัดการสาขามีวิธีการกระทำบางสิ่งบางอย่างที่ทำให้ผู้ใต้บังคับ บัญชามีความสุขสบายใจในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของหน่วยงาน เป็นพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความ สัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างสูงด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ 3.46 และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ที่เหลือ 5 ข้อ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งสิ้น โดยในข้อที่ ผู้จัดการสาขาให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว เป็นข้อที่มี พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.09

2.3 พฤติกรรมผู้นำเป็นรายด้าน และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขต กรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 9

ตาราง 9 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำเป็นรายด้าน และโดยภาพ รวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครตามทัศนะของผู้ใต้บังคับ- บัญชา

พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านมุ่งงาน	3.37	0.51	ปานกลาง
2. ด้านมุ่งความสัมพันธ์	3.56	0.72	ค่อนข้างสูง
รวม	3.46	0.58	ค่อนข้างสูง

จากตาราง 9 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขต กรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยภาพรวม อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X}$ = 3.46) และเมื่อ พิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X}$ = 3.56) ในขณะที่พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.37)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวม ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา โดยจำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือนวุฒิการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงาน สาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร

3.1 พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาโดยจำแนกตามเพศ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตาราง 10 - 11

ตาราง 10 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์และโดยภาพรวม ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามเพศ

เพศ	พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร								
	ด้านมุงงาน			ด้านมุ่งความสัมพันธ์			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ชาย	3.42	0.49	ค่อนข้างสูง	3.58	0.68	ค่อนข้างสูง	3.50	0.56	ค่อนข้างสูง
หญิง	3.34	0.53	ปานกลาง	3.55	0.73	ค่อนข้างสูง	3.44	0.59	ค่อนข้างสูง

จากตาราง 10 แสดงว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินเพศชายมีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุงงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนพนักงานสาขาธนาคารออมสินเพศหญิง มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 11 การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 1 โดยการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวม ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามเพศ

พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน	ชาย		หญิง		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านมุงงาน	3.42	0.49	3.34	0.53	1.414	0.158
2. ด้านมุ่งความสัมพันธ์	3.58	0.68	3.55	0.73	0.422	0.673
รวม	3.50	0.56	3.44	0.59	0.889	0.375

จากตาราง 11 แสดงว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินทั้งเพศชายและเพศหญิง มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์และโดยภาพรวม ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาโดยจำแนกตามอายุ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตาราง 12-14

ตาราง 12 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์และโดยภาพรวม ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามอายุ

อายุ	พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร								
	ด้านมุ่งงาน			ด้านมุ่งความสัมพันธ์			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
18 – 25 ปี	3.57	0.36	ค่อนข้างสูง	3.72	0.47	ค่อนข้างสูง	3.65	0.38	ค่อนข้างสูง
26 – 35 ปี	3.39	0.50	ปานกลาง	3.61	0.73	ค่อนข้างสูง	3.50	0.56	ค่อนข้างสูง
36 – 45 ปี	3.31	0.54	ปานกลาง	3.45	0.77	ค่อนข้างสูง	3.38	0.62	ปานกลาง
ตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป	3.29	0.57	ปานกลาง	3.54	0.73	ค่อนข้างสูง	3.41	0.63	ค่อนข้างสูง

จากตาราง 12 แสดงว่าพนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีอายุระหว่าง 18 – 25 ปีมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ส่วนพนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีอายุระหว่าง 26 – 35 ปี และตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับปานกลาง

ในขณะที่พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีอายุระหว่าง 36 – 45 ปีมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 13 การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 2 โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุงความสัมพันธ์และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามอายุ

พฤติกรรมของผู้จัดการ สาขาธนาคารออมสิน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
1. ด้านมุงงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	2.473	0.824	3.182	0.024
	ภายในกลุ่ม	316	81.863	0.259		
	รวม	319	84.336			
2. ด้านมุงความสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	3	2.684	0.895	1.761	0.155
	ภายในกลุ่ม	316	160.564	0.508		
	รวม	319	163.248			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3	2.424	0.808	2.454	0.063
	ภายในกลุ่ม	316	104.051	0.329		
	รวม	319	106.475			

จากตาราง 13 แสดงว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีเชฟเฟ ผลปรากฏดังแสดงในตาราง 14

ตาราง 14 การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ จำแนกตามอายุ

อายุ		18 – 25 ปี	26 – 35 ปี	36 – 45 ปี	ตั้งแต่ 46 ปี ขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.57	3.39	3.31	3.29
18 – 25 ปี	3.57	-	0.18	0.25	0.28*
26 – 35 ปี	3.39	-	-	0.07	0.10
36 – 45 ปี	3.31	-	-	-	0.02
ตั้งแต่ 46 ปี ขึ้นไป	3.29	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 แสดงว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีอายุ 18 – 25 ปี มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน สูงกว่าพนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป ถือว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุงความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 15-18

ตาราง 15 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุงความสัมพันธ์และโดยภาพรวม ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร								
	ด้านมุงงาน			ด้านมุงความสัมพันธ์			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
พนักงานระดับ 2-3	3.51	0.46	ค่อนข้างสูง	3.68	0.67	ค่อนข้างสูง	3.59	0.53	ค่อนข้างสูง
พนักงานระดับ 4-5	3.34	0.52	ปานกลาง	3.56	0.72	ค่อนข้างสูง	3.45	0.57	ค่อนข้างสูง
พนักงานระดับ 6-7	3.35	0.51	ปานกลาง	3.54	0.73	ค่อนข้างสูง	3.45	0.59	ค่อนข้างสูง
พนักงานระดับ - บริหาร	3.13	0.57	ปานกลาง	3.30	0.77	ปานกลาง	3.22	0.62	ปานกลาง

จากตาราง 15 แสดงว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่เป็นพนักงานระดับ 2 – 3 มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุงงาน ด้านมุงความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ส่วนพนักงานสาขาธนาคารออมสินที่เป็นพนักงานระดับ 4 – 7 มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุงความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับปานกลาง

ในขณะที่พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่เป็นพนักงานระดับบริหารมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุงงาน ด้านมุงงาน ด้านมุงความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 16 การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 3 โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุงความสัมพันธ์และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามตำแหน่งงาน

พฤติกรรมของผู้จัดการ สาขาธนาคารออมสิน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
1. ด้านมุงงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	3.328	1.109	4.327	0.005
	ภายในกลุ่ม	316	81.008	0.256		
	รวม	319	84.336			
2. ด้านมุงความสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	3	3.080	1.027	2.026	0.110
	ภายในกลุ่ม	316	160.168	0.507		
	รวม	319	163.248			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3	3.176	1.059	3.239	0.022
	ภายในกลุ่ม	316	103.299	0.327		
	รวม	319	106.475			

จากตาราง 16 แสดงว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีเชฟเฟ ผลปรากฏดังแสดงในตาราง 17-18

ตาราง 17 การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน		ระดับ 2 – 3	ระดับ 4 – 5	ระดับ 6 – 7	ระดับบริหาร
	$\bar{X}$	3.51	3.34	3.35	3.13
พนักงานระดับ 2 – 3	3.51	-	0.16	0.15	0.37*
พนักงานระดับ 4 – 5	3.34	-	-	0.01	0.21
พนักงานระดับ 6 – 7	3.35	-	-	-	0.22
พนักงานระดับบริหาร	3.13	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 17 แสดงว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่เป็นพนักงานระดับ 2 – 3 มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน สูงกว่าพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ที่เป็นพนักงานระดับบริหาร ถือว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 18 การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมผู้นำโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน		ระดับ 2 – 3	ระดับ 4 – 5	ระดับ 6 – 7	ระดับบริหาร
	$\bar{X}$	3.59	3.45	3.45	3.22
พนักงานระดับ 2 – 3	3.59	-	0.14	0.14	0.37*
พนักงานระดับ 4 – 5	3.45	-	-	0.00	0.23
พนักงานระดับ 6 – 7	3.45	-	-	-	0.23
พนักงานระดับบริหาร	3.22	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 18 แสดงว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่เป็นพนักงานระดับ 2 – 3 มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน สูงกว่าพนักงานสาขาธนาคารออมสินที่เป็นพนักงานระดับบริหาร ถือว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 นอกนั้น แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.4 พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาโดยจำแนกตามเงินเดือน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 19-20

ตาราง 19 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์และโดยภาพรวม ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามเงินเดือน

เงินเดือน	พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร								
	ด้านมุงงาน			ด้านมุ่งความสัมพันธ์			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5,450-10,000 บาท	3.45	0.47	ค่อนข้างสูง	3.65	0.67	ค่อนข้างสูง	3.55	0.52	ค่อนข้างสูง
10,001-20,000 บาท	3.34	0.51	ปานกลาง	3.52	0.73	ค่อนข้างสูง	3.43	0.59	ค่อนข้างสูง
20,001-30,000 บาท	3.29	0.57	ปานกลาง	3.46	0.71	ค่อนข้างสูง	3.38	0.61	ปานกลาง
ตั้งแต่ 30,001 บาทขึ้นไป	3.33	0.66	ปานกลาง	3.59	0.91	ค่อนข้างสูง	3.46	0.77	ค่อนข้างสูง

จากตาราง 19 แสดงว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีเงินเดือนระหว่าง 5,450 – 10,000 บาท มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุงงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ส่วนพนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีเงินเดือนในระดับตั้งแต่ 10,001 – 20,000 บาท และตั้งแต่ 30,001 บาทขึ้นไป มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับปานกลาง

ในขณะที่พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีเงินเดือนตั้งแต่ 20,001 – 30,000 บาท มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน และโดยภาพรวมของผู้จัดการธนาคารออมสิน อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 20 การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 4 โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามเงินเดือน

พฤติกรรมของผู้จัดการ สาขาธนาคารออมสิน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
1. ด้านมุ่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	1.169	0.390	1.481	0.220
	ภายในกลุ่ม	316	83.167	0.263		
	รวม	319	84.336			
2. ด้านมุ่งความสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	3	1.644	0.548	1.072	0.361
	ภายในกลุ่ม	316	161.604	0.511		
	รวม	319	163.248			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.381	0.460	1.384	0.248
	ภายในกลุ่ม	316	105.095	0.333		
	รวม	319	106.475			

จากตาราง 20 แสดงว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทางสถิติที่ระดับ .05

3.5 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาโดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 21-22

ตาราง 21 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์และโดยภาพรวม ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร								
	ด้านมุ่งงาน			ด้านมุ่งความสัมพันธ์			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ปวช./ม.ปลาย	3.32	0.61	ปานกลาง	3.45	0.82	ค่อนข้างสูง	3.39	0.96	ปานกลาง
ปวส./อนุปริญญา	3.42	0.59	ค่อนข้างสูง	3.67	0.79	ค่อนข้างสูง	3.55	0.62	ค่อนข้างสูง
ปริญญาตรี	3.36	0.47	ปานกลาง	3.56	0.68	ค่อนข้างสูง	3.46	0.54	ค่อนข้างสูง
สูงกว่าปริญญาตรี	3.46	0.70	ค่อนข้างสูง	3.59	0.82	ค่อนข้างสูง	3.52	0.73	ค่อนข้างสูง

จากตาราง 21 แสดงว่า พนักงานสาขานาคารอมสินที่มีวุฒิการศึกษาในระดับ ปวช. / มัธยมศึกษาตอนปลาย มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขานาคารอมสินอยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขานาคารอมสิน อยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนพนักงานสาขานาคารอมสินที่มีวุฒิการศึกษาในระดับ ปวส. /อนุปริญญาและสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขานาคารอมสิน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ในขณะที่พนักงานสาขานาคารอมสินที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขานาคารอมสิน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขานาคารอมสิน อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 22 การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 5 โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขานาคารอมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามวุฒิการศึกษา

พฤติกรรมของผู้จัดการ สาขานาคารอมสิน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
1. ด้านมุ่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	0.349	0.116	0.438	0.726
	ภายในกลุ่ม	316	83.987	0.266		
	รวม	319	84.336			
2. ด้านมุ่งความสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	3	0.822	0.274	0.533	0.660
	ภายในกลุ่ม	316	162.426	0.514		
	รวม	319	163.248			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3	0.498	0.166	0.495	0.686
	ภายในกลุ่ม	316	105.977	0.335		
	รวม	319	106.475			

จากตาราง 22 แสดงว่า พนักงานสาขานาคารอมสินที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขานาคารอมสิน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.6 พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาโดยจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 23-26

ตาราง 23 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์และโดยภาพรวม ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ระยะเวลา การปฏิบัติงาน	พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร								
	ด้านมุงงาน			ด้านมุ่งความสัมพันธ์			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
น้อยกว่า 5 ปี	3.44	0.45	ค่อนข้างสูง	3.64	0.64	ค่อนข้างสูง	3.54	0.51	ค่อนข้างสูง
5 ปี – 10 ปี	3.42	0.51	ค่อนข้างสูง	3.62	0.69	ค่อนข้างสูง	3.52	0.55	ค่อนข้างสูง
11 ปี – 15 ปี	3.35	0.52	ปานกลาง	3.47	0.80	ค่อนข้างสูง	3.41	0.63	ค่อนข้างสูง
ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป	3.24	0.57	ปานกลาง	3.48	0.74	ค่อนข้างสูง	3.36	0.63	ปานกลาง

จากตาราง 23 แสดงว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุงงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการธนาคารออมสิน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ส่วนพนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในช่วง 11 ปี – 15 ปี มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินอยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ในขณะที่พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการธนาคารออมสิน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน และโดยภาพรวมของผู้จัดการธนาคารออมสิน อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 24 การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 6 โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุงความสัมพันธ์และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมของผู้จัดการ สาขาธนาคารออมสิน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-Ratio	F-Prob.
1. ด้านมุงงาน	ระหว่างกลุ่ม	3	2.090	0.697	2.676	0.047
	ภายในกลุ่ม	316	82.246	0.260		
	รวม	319	84.336			
2. ด้านมุงความสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	3	1.963	0.654	1.282	0.281
	ภายในกลุ่ม	316	161.285	0.510		
	รวม	319	163.248			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.890	0.630	1.904	0.129
	ภายในกลุ่ม	316	104.585	0.331		
	รวม	319	106.475			

จากตาราง 24 แสดงว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีเชฟเฟ้ ผลปรากฏดังแสดงในตาราง 25

ตาราง 25 การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป
		3.44	3.42	3.35	3.24
น้อยกว่า 5 ปี	3.44	-	0.02	0.09	0.21*
5 - 10 ปี	3.42	-	-	0.07	0.18
11 - 15 ปี	3.35	-	-	-	0.12
ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป	3.24	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 25 แสดงว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน สูงกว่าพนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป ถือว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัย แบ่งการเสนอเนื้อหา ตามลำดับ ดังต่อไปนี้ ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า, สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า, วิธีดำเนินการค้นคว้า, การวิเคราะห์ข้อมูล, สรุปผล, การอภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำทางด้านมุ่งงานและด้านมุ่งความสัมพันธ์ ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา โดยจำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน
2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำทางด้านมุ่งงานและด้านมุ่งความสัมพันธ์ ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน

สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน
4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนต่างกันมีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน
5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาแตกต่างกัน
6. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการค้นคว้า

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร (ผู้ช่วย - ผู้จัดการสาขา) ของธนาคารออมสินที่ปฏิบัติงานประจำสาขา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 75 สาขา 1,062 คน การคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดที่ยอมรับได้ว่ามากพอที่จะเป็นตัวแทนของประชากรได้ โดยใช้วิธีทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนของสุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 หรือ 0.05

จากการคำนวณได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย จำนวน 291 คน และใช้วิธีการเลือกกลุ่ม ตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบระดับชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportional stratified random sampling) เพื่อหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละภาค โดยการเทียบสัดส่วนกับกลุ่มประชากร (สาขา) ได้กลุ่มตัวอย่างดังนี้ภาคพหุลโยธิน 4 สาขา (54 คน), ภาคราชดำเนิน 5 สาขา (56 คน), ภาคกรุงเทพ 14 สาขา (156 คน) และภาค 1 7 สาขา (82 คน) และทำการสุ่มรายชื่อสาขาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยวิธีการจับฉลากจนครบจำนวนสาขาตัวแทนในแต่ละสังกัดได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 30 สาขา (348 คน)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของพีระ ชัยศิริ ซึ่งได้แปลและเรียบเรียงมาจากแบบสอบถามที่ใช้วัดพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ที่มีชื่อว่าแบบสอบถาม LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ใช้ทดสอบพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งความสัมพันธ์ ด้านละ 15 ข้อ รวมทั้งสิ้น 30 ข้อ

2.2 การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

เพื่อให้แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงและมีความสมบูรณ์ในเรื่องของการใช้ภาษา ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามพร้อมต้นฉบับภาษาอังกฤษไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำแบบสอบถามไปทดสอบใช้กับพนักงานสาขาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เมื่อนำแบบสอบถามที่ทดสอบแล้วไปคำนวณหาความเชื่อมั่นรายด้าน และรวมทั้งฉบับโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient Method) ของครอนบาค (Cronbach) ผลปรากฏว่า ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .9391 เมื่อจำแนกพฤติกรรมเป็นรายด้าน ได้ค่าความเชื่อมั่นพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานเท่ากับ .8802 และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์เท่ากับ .9367

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยถึงผู้จัดการธนาคารออมสินสาขา ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อขอความร่วมมือจากพนักงานธนาคารออมสินตามที่ผู้วิจัยได้เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้นำส่งหนังสือแนะนำตัว พร้อมทั้งแบบสอบถามด้วยตนเองหรือผู้แทน และการขอรับแบบสอบถามคืนกระทำเป็น 2 วิธี คือ นัดหมายรับด้วยตัวผู้วิจัยเองหรือผู้แทน และบางส่วนของแบบสอบถาม ขอให้จัดส่งคืนทางไปรษณีย์ ได้รับแบบสอบถามคืนมา 320 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.95 จากจำนวนแบบสอบถามที่ส่งทั้งสิ้น 348 ฉบับ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science for Windows) ดังนี้

4.1 ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

4.2 ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

4.3 ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา (การทดสอบสมมติฐาน) จำแนกตามข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ ใช้การทดสอบด้วยค่าที (t-test) แบบ Independent Samples ส่วนการเปรียบเทียบตัวแปรอื่น ได้แก่ อายุ ตำแหน่งงาน เงินเดือน วุฒิการศึกษาและระยะเวลาการปฏิบัติงาน ทดสอบค่าโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe')

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

จากผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. พนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งอยู่ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุในช่วง 26 – 35 ปี มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติการระดับ 6 – 7 มีอัตราเงินเดือนในช่วงระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท มีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี และระยะเวลาปฏิบัติงานในช่วงน้อยกว่า 5 ปีมากที่สุด

2. โดยภาพรวม พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับปานกลางแต่พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

เมื่อพิจารณาพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายข้อ พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานรายข้อของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างสูงมีทั้งสิ้น 4 ข้อ ได้แก่ การมุ่งเน้นกับการ

ปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา เป็นข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างสูงด้วยค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้, การแสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจถึงทัศนคติในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาอย่างชัดเจน และผู้จัดการสาขาส่งเสริมการใช้ระเบียบปฏิบัติอย่างเดียวกันในที่ทำงาน ตามลำดับ ส่วนในข้ออื่นๆ พบว่า มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน อยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น โดยในข้อผู้จัดการสาขาดำเนินการทำงาน หรือผลงานที่มีความบกพร่อง ไม่ได้ตามเป้าหมายของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นข้อที่ผู้จัดการสาขา มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานในระดับปานกลาง ด้วยคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

เมื่อพิจารณาพฤติกรรมด้านผู้นำด้านมุงความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขารอสมัครในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นรายชื่อพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุงความสัมพันธ์ รายชื่อของผู้จัดการสาขารอสมัครที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีทั้งสิ้น 10 ข้อ โดยมี 3 อันดับแรกที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้จัดการสาขาเป็นคนชอบเก็บตัว มักหลีกเลี่ยงการคบหาสมาคมกับผู้ได้บังคับบัญชา เป็นข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างสูงด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้จัดการสาขามีความเป็นกันเองไม่ถือตัวและเข้าถึงตัวได้ง่าย และผู้จัดการสาขาไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชา ตามลำดับ โดยในข้อที่ ผู้จัดการสาขามีวิธีการกระทำการบางอย่างที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความสุขใจ สบายใจในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของหน่วยงาน เป็นพฤติกรรมผู้นำด้านมุงความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขารอสมัครที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างสูงด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด และ พฤติกรรมผู้นำด้านมุงความสัมพันธ์ที่เหลือ 5 ข้อ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น โดยในข้อที่ผู้จัดการสาขาให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว เป็นข้อที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุงความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

3. การวิเคราะห์และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน มุงความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขารอสมัครในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกัน พบว่า พนักงานสาขารอสมัครในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งอยู่ในฐานะผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งเพศชายและหญิง มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขารอสมัคร อยู่ในระดับค่อนข้างสูงแต่มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานแตกต่างกันคือ พนักงานสาขารอสมัครเพศชาย มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ในขณะที่พนักงานสาขารอสมัครเพศหญิงมีทัศนะต่อ พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานอยู่ในระดับปานกลาง

และเมื่อทำการทดสอบสมมุติฐานแล้วพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศแตกต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำทางด้านมุงงาน ด้านมุงความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขารอสมัคร ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้าที่ตั้งไว้

4. การวิเคราะห์และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุงความสัมพันธ์และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขารอสมัครในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีอายุแตกต่างกัน พบว่าพนักงานสาขารอสมัครในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งอยู่ในฐานะผู้ได้บังคับบัญชา ในทุกช่วงอายุ มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมสอดคล้องกันว่า อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ยกเว้น พนักงานสาขารอสมัครที่มีช่วงอายุ 36 - 45 ปี มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำโดยภาพรวม ของผู้จัดการสาขารอสมัครอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้จัดการสาขารอสมัคร พบว่า พนักงานสาขารอสมัครที่มีอายุตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไป มีทัศนะสอดคล้องกันว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้จัดการสาขารอสมัคร อยู่ในระดับปานกลาง แต่พนักงานสาขาที่มีอายุ

ระหว่าง 18 - 25 ปี มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

และเมื่อทำการทดสอบสมมติฐานแล้วพบว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีเชฟเฟ่ ปรากฏว่าพนักงานสาขาที่มีอายุ 18-25 ปี มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ดีกว่าพนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการศึกษาค้นคว้าที่ตั้งไว้นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. การวิเคราะห์และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน พบว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งอยู่ในฐานะผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติการระดับ 2-7 มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวม อยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานแตกต่างกัน คือ พนักงานระดับ 2 - 3 มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ในขณะที่พนักงานสาขาธนาคารออมสินระดับ 4 ขึ้นไป มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพนักงานสาขาธนาคารออมสินระดับบริหาร มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำทั้งรายด้าน และโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

และเมื่อทำการทดสอบสมมติฐานแล้ว พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและโดยภาพรวมของผู้จัดการธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีเชฟเฟ่ ปรากฏว่าพนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีตำแหน่งงาน เป็นพนักงานปฏิบัติการระดับ 2 - 3 มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน สูงกว่าพนักงานสาขาที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการศึกษาค้นคว้าที่ตั้งไว้ นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. การวิเคราะห์และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน พบว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งอยู่ในฐานะผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนในทุกระดับ มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและโดยภาพรวม แตกต่างกัน คือ พนักงานที่มีเงินเดือนในระหว่าง 5,450-10,000 บาท มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและโดยภาพรวม อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ในขณะที่พนักงานที่มีเงินเดือนตั้งแต่ 10,001-20,000 บาทและ 30,001 บาท ขึ้นไป มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน อยู่ในระดับปานกลาง แต่โดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนพนักงานที่มีเงินเดือนตั้งแต่ 20,001 - 30,001 บาทมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงาน และโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง

และเมื่อทำการทดสอบสมมุติฐานแล้วพบว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินใน เขต กรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้าที่ตั้งไว้

7. การวิเคราะห์และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน พบว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งอยู่ในฐานะผู้ได้บังคับบัญชา ในทุกระดับวุฒิการศึกษามีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมสอดคล้องกันว่า อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ยกเว้นพนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีวุฒิการศึกษาในระดับ ปวช. / มัธยมศึกษาตอนปลาย มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำโดยภาพรวม ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินพบว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีวุฒิการศึกษาในระดับ ปวช. / มัธยมศึกษาตอนปลาย และปริญญาตรีมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินอยู่ระดับปานกลาง พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีวุฒิการศึกษาในระดับ ปวส. / อนุปริญญา และในระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินอยู่ระดับค่อนข้างสูง

และเมื่อทำการทดสอบสมมุติฐานแล้วพบว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และในภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขต กรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้าที่ตั้งไว้

8. การวิเคราะห์และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และในภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน พบว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งอยู่ในฐานะผู้ได้บังคับบัญชา ในทุกระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมสอดคล้องกันว่า อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ยกเว้นพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ที่มีอายุการปฏิบัติงานตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไปมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน พบว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 11 ปี มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ในขณะที่พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินอยู่ในระดับปานกลาง

และเมื่อทำการทดสอบสมมุติฐานแล้วพบว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีเชฟเฟ่ ปรากฏว่าพนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินสูงกว่าพนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 15 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทางสถิติที่ระดับ.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้าที่ตั้งไว้ นอกนั้น แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า

จากผลการศึกษาค้นคว้า เรื่อง พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้วิจัยจะอภิปรายผลในประเด็นสำคัญ ๆ ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. จากผลการศึกษาค้นคว้าพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เตรียม หลงชรา (2542 : 99) ที่ศึกษาค้นคว้าเรื่อง “ พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา บริษัทแม่กลองฟู้ดส์จำกัด”พบว่าพนักงานโดยส่วนรวมเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารทางด้านมุ่งงาน อยู่ในระดับปานกลาง, เจริญ จันทาจีน (2539:บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับบรรยาภาสองค์การ กรณีศึกษาศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า มีพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง , ประสิทธิ์ กองจันทร์ (ประสงค์ ลิขสิทธิ์. 2540 : 34 อ้างอิงจาก ประสิทธิ์ กองจันทร์. 2536) ที่ทำการวิจัยเรื่องแบบผู้นำผู้จัดการธนาคารกรุงเทพ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการสาขาและพนักงานมีความคิดเห็นว่าแบบผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงเทพ จำกัด เป็นผู้นำแบบให้ความสำคัญกับคนค่อนข้างสูง และภักดี สมคะเนย์ (2543 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง

ถึงแม้ว่าผลของการศึกษาค้นคว้า จะได้สอดคล้องกับผลการวิจัยของผู้อื่น แต่หากพิจารณาถึงพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของฮาโลปิน (Halpin) ที่ว่า “ พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น จะมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับสูง ทั้งทางด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) และทางด้านมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration)” อย่างไรก็ตามการที่ผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง และด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูงเท่านั้น ไม่ได้หมายความว่า การบริหารงานในธนาคารออมสินสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร จะไม่มีประสิทธิผล ดังที่ลูธานส์ (Luthans. 1985) ได้สรุปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิผล ไว้ว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานปานกลางและด้านมนุษยสัมพันธ์ปานกลางที่มีประสิทธิผลได้นั้น เพราะได้มีการมอบการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการทำงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม และช่วยเหลือเอื้ออำนวยสนับสนุนด้านอารมณ์และสังคมตามสมควรเท่าที่กลุ่มต้องการ ซึ่งอย่างไรก็ตามนักบริหารที่ประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน หรือมุ่งความสัมพันธ์เท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับว่าแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์เข้ากันได้เหมาะสมหรือไม่ ซึ่งสอดคล้องกับการค้นคว้างานวิจัยของพิตเลอร์ (ศักดิ์ไทย สุรภิจวร. 2532 : 22 -23) ที่สรุปว่า ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างานแบบมุ่งงาน หรือมุ่ง -สัมพันธ์ภาพต่างก็เป็นแบบที่ดีด้วยกันทั้งนั้น ข้อสำคัญอยู่ที่ว่าแต่ละแบบนำไปใช้ถูกกับภาวะเงื่อนไขในเหตุการณ์หรือไม่ เพราะทั้ง 2 แบบจะนำไปใช้ได้ดีทุกสถานการณ์ย่อมเป็นไปได้ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้ที่สามารถปรับพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับลักษณะของสถานการณ์ และผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่ในองค์การภายใต้ภาวะแวดล้อมหนึ่งๆ นั้นไป

จากผลการศึกษาที่ได้ดังกล่าวอาจจะด้วยสาเหตุในเรื่องขนาดสาขาและจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานสาขาของธนาคารออมสินแต่ละแห่ง ซึ่งมีขนาดไม่ใหญ่นักและมีจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาไม่

มากนัก จึงเป็นผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้จัดการสาขาและพนักงานสาขาจนทำให้พนักงานสาขาสส่วนใหญ่เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้ร่วมงานมักจะเกิดความพึงพอใจ ดังที่ เอกชัย กีสุขพันธ์ (2533) ได้กล่าวไว้ว่า พื้นฐานของวัฒนธรรมการทำงานแบบไทย ๆ มนุษย์สัมพันธ์นับว่ามีอิทธิพลสูงต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก คนไทยปฏิบัติงานด้วยน้ำใจ ถ้าหากรักหรือชอบใครแล้วจะยินดีทำงานอย่างเต็มที่ ถึงแม้ว่าจะไม่มีผลตอบแทนมากมายนัก จึงสามารถกล่าวได้ว่าผู้จัดการสาขา ได้ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์มาเป็นเครื่องมือในการสร้างน้ำใจและผลงานในการบริหารงานในองค์การ ทำให้งานดำเนินไปด้วยความราบรื่น ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ อันจะส่งผลต่อการบริหารงานให้สำเร็จ แต่เนื่องจากระบบการบริหารงานของธนาคารออมสินในปัจจุบันยังคงมีการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนตามหลักงานราชการ เพราะธนาคารออมสินมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ และผู้จัดการสาขายังคงต้องบริหารงานภายใต้ระเบียบ คำสั่งของธนาคารและปฏิบัติตามนโยบายจากส่วนกลาง หรือหน่วยงานต้นสังกัด และอาจเป็นเพราะผู้จัดการสาขายังไม่อยากจะเคร่งครัดในเรื่องการปฏิบัติงานมากจนเกินไป อันอาจจะเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งได้ จนเป็นผลทำให้พนักงานสาขาสส่วนใหญ่เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. จากผลการศึกษาค้นคว้า พบว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขารธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายชื่อ พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขารธนาคารออมสินที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (มาก) คือ การมุ่งเน้นกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา, การแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามกฎและระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้, การแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงทัศนคติในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาอย่างชัดเจนและผู้จัดการสาขาส่งเสริมการใช้ระเบียบปฏิบัติอย่างเดียวกันในที่ทำงาน ตามลำดับ แสดงว่า ผู้จัดการสาขารธนาคารออมสินได้ให้ความเอาใจใส่งานเป็นอย่างดี คือ เมื่อมอบหมายงานแล้วก็ติดตามงาน เพื่อให้งานเสร็จตามเวลา ไม่ได้ละทิ้งงานหรือให้งานล่าช้าไป จึงทำให้การทำงานสำเร็จได้ตามจุดหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ยังได้ยึดกฎระเบียบในการปฏิบัติ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีหลักยึดในการทำงานด้วย และยังได้ส่งเสริมให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่พนักงานสาขายอีกด้วย เนื่องจาก มีการส่งเสริมให้ใช้ระเบียบข้อปฏิบัติเป็นแบบเดียวกัน ซึ่งในเรื่องนี้เฮมพิล (Hempill, 1955 : 338) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหารนั้นแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์การ การสื่อความหมายที่เป็นระบบในหน่วยงานและวิธีดำเนินงานต่าง ๆ ตามขั้นตอนกำหนด พฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติเหล่านี้ ล้วนเป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักษาระเบียบวินัยให้เกิดขึ้นกับตนเองทั้งสิ้น สัมกับคำกล่าวของแบคส์ (วาสนา วงษ์สุนทร, 2543 : 86 ; อ้างอิงจาก Black, 1966 : 3) ที่กล่าวว่า “วินัยเป็นรากฐานของการบริหารที่สัมฤทธิ์ผล ซึ่งถ้าปราศจากวินัยแล้ว องค์การจะตั้งอยู่ไม่ได้” จากพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานที่มีการปฏิบัติในระดับมากนี้เอง เป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อผลการบริหารงานของธนาคารออมสินสาขาส มีส่วนในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สัมกับคำกล่าวของเทนเนนบัล (สมเกียรติ พิงอาตม์, 2538 : 115 ; อ้างอิงจาก Tannenbaum, n.d.) ที่กล่าวให้ความหมายของการเป็นผู้นำไว้ว่า “พฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานต่าง ๆ ขององค์การ และผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะคนงานให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จ ”

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การที่ผู้จัดการสาขาการมุ่งเน้นกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา, การแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้, การแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงทัศนคติในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาอย่างชัดเจน และผู้จัดการสาขาส่งเสริมการใช้ระเบียบปฏิบัติอย่างเดียวกันในที่ทำงาน ก็เพื่อที่จะให้ได้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้หลักกฎระเบียบและข้อบังคับที่กำหนดไว้เป็นเครื่องมือหลักในการบริหารงาน

จากผลการศึกษาค้นคว้ายังพบว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินเพศชาย มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขา อยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่พนักงานสาขาธนาคารออมสินเพศหญิง มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขา อยู่ในระดับปานกลาง จากการศึกษาทางจิตวิทยาพบว่า เพศหญิงจะมีลักษณะคล้ายตามมากกว่าเพศชาย และเพศชายจะมีความคิดเชิงรุก คิดก้าวไกลในอนาคต ตลอดจนมีความคาดหวังในความสำเร็จมากกว่าเพศหญิง ซึ่งตรงกับ อุตัย หิรัญโต (2524 : 74) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้ชายกับผู้หญิงมีแนวโน้มทางจิตวิทยาแตกต่างกัน คือ ผู้หญิงมักยึดมั่นในประเพณีเคร่งครัด มีระเบียบวินัย และรักสวยรักงาม แต่ ผู้ชายจะสนใจในเรื่องอำนาจวาสนา ความก้าวหน้า การทำงานให้ประสบความสำเร็จ และสมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 279) ได้ให้ข้อสังเกตในความแตกต่างระหว่างผู้หญิงกับผู้ชาย ไว้ว่า ผู้ชายให้ความสำคัญต่อโอกาสความก้าวหน้า เงินเดือน วิธีการจัดการและการปฏิบัติงานมากกว่าผู้หญิง ไว้ว่า สภาพแวดล้อมของงาน เงินเดือน จากเหตุผล ดังกล่าวน่าจะเป็นผลให้พนักงานธนาคารออมสินเพศชาย มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขา อยู่ในระดับสูงกว่าพนักงานธนาคารออมสินเพศหญิง

และพนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีอายุระหว่าง 18 – 25 ปี มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 2 - 3 มีเงินเดือนระหว่าง 5,450 – 10,000 บาท และมีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขา อยู่ในระดับสูงกว่าพนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีอายุ, ตำแหน่งงาน, เงินเดือน และระยะเวลาการปฏิบัติงานในช่วงอื่น ๆ ซึ่งจะเห็นได้ว่าพนักงานสาขาธนาคารออมสินในกลุ่มต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นจะมีความสัมพันธ์กัน เริ่มตั้งแต่เป็นพนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีอายุระหว่าง 18 – 25 ปี มักจะเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการ 2 – 3 และมีเงินเดือนระหว่าง 5,450 – 10,000 บาท รวมทั้งมีระยะเวลาการปฏิบัติงานไม่ถึง 10 ปี และเหตุผลที่ทำให้พนักงานสาขาธนาคารออมสินในกลุ่มนี้มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขา อยู่ในระดับสูงกว่า ก็อาจจะเป็นเพราะพนักงานสาขาธนาคารออมสินกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เพิ่งสำเร็จการศึกษา หรือไม่ก็จะเป็นปฏิบัติงานเป็นครั้งแรก กำลังอยู่ในช่วงปรับตัวมักจะมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน มีความตั้งใจในการทำงาน มีความกระตือรือร้น และมักมีความคาดหวังในการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่า พนักงานธนาคารกลุ่มนี้เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีไฟแรง ทั้งเป็นช่วงพร้อมที่รับ เพื่อทำการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน และกำลังเร่งสร้างเนื้อสร้างตัว สร้างฐานะของตนเองและครอบครัว จึงมีความมุ่งหวังที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด ภายใต้แผนนโยบาย และการดำเนินงานของผู้จัดการสาขา ดังนั้นจึงอาจจะทำให้เกิดทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขา อยู่ในระดับสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ

3. จากผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายชื่อ พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (มาก) 3 อันดับแรก คือ ผู้จัดการสาขาเป็นคนชอบเก็บตัว มักหลีกเลี่ยงการคบหาสมาคมกับผู้ใต้บังคับบัญชา , มีความเป็นกันเองไม่ถือตัวและเข้าถึงตัวได้ง่าย และผู้จัดการสาขาไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ ซึ่งพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ในอันดับหนึ่งและอันดับสาม ลักษณะของคำถามเป็นคำถามเชิงลบ ดังนั้นจึงสามารถจะแปลความหมายได้ว่าพนักงานสาขาส่วนใหญ่มีทัศนะว่า ผู้จัดการสาขา

ไม่ใช่เป็นคนชอบเก็บตัวหรือชอบหลีกเลี่ยงการคบหาสมาคมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้จัดการสาขาสาขาเป็นคนยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งพฤติกรรมผู้นำอันเกิดจากคุณลักษณะส่วนตัวเหล่านี้มีไม่มากนักกับผู้บริหารโดยทั่วไป และเป็นพฤติกรรมผู้นำพึงประสงค์ที่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการด้วย สอดคล้องกับคุณลักษณะแบบผู้นำของเรดดิน (Reddin, 1970 : 205 – 234) ซึ่งเรียกว่า Excuter ซึ่งเป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งทางด้านมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ กล่าวคือ เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้นรู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรการในการทำงานเอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม

จากผลการศึกษาค้นคว้ายังพบว่า พนักงานสาขานาการออมสินที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับบริหาร(ผู้ช่วยผู้จัดการ) มีทักษะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่กลุ่มอื่น ๆ มีทักษะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อาจจะเป็นเพราะพนักงานสาขานาการออมสินในกลุ่มนี้มักจะมีระยะการปฏิบัติงานนาน มีการเลื่อนตำแหน่งงานตามหลักเกณฑ์ของธนาคารหลายครั้ง มีการเปลี่ยนแปลงสาขาที่ปฏิบัติงานแล้วหลายแห่ง ย่อมเป็นสาเหตุทำให้เกิดการเปรียบเทียบพฤติกรรม ผู้นำของผู้จัดการสาขานาการออมสินแต่ละท่านที่เคยร่วมปฏิบัติงานด้วย หรือไม่ก็อาจจะเกิดจากความเคยชินต่อพฤติกรรมผู้นำที่ผู้จัดการสาขานาการออมสินแสดงออก ทำให้มีทักษะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาอยู่ในระดับปานกลาง

4. จากผลการศึกษาค้นคว้าตามสมมุติฐานข้อที่ 1 พบว่า พนักงานสาขานาการออมสินในเขตกรุงเทพมหานครทั้งเพศชายและเพศหญิงมีทักษะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขานาการออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า ความแตกต่างระหว่างเพศชายและเพศหญิงไม่มีผลต่อการแสดงทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขานาการออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของมนตรีพล ทิพยธรรม (2538 : 101) ที่พบว่า เพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการบริหารของข้าราชการกรุงเทพมหานครระดับ 6-7 ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เพศ มิใช่ตัวแปรที่สำคัญต่อการแสดงทักษะที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ เนื่องจากในสังคมปัจจุบัน สถานภาพทางเพศได้มีการส่งเสริมให้มี สิทธิ เสรีภาพ โอกาสในการทำงานที่เท่าเทียมกัน ไม่มีข้อกำหนดหรือระเบียบใดที่จะกำหนดในเรื่องของความแตกต่างเรื่องเพศ ซึ่งเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 30) ได้เสนอแนะว่า ความแตกต่างกันในเรื่องเพศ ๆ ไม่มีอุปสรรคในการบริหารงาน ทั้งนี้เพราะว่า เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้ทุกคนทำงานได้เท่าเทียมกัน จากสาเหตุดังกล่าวจึงทำให้ทักษะของพนักงานสาขาเพศชายและเพศหญิงที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขานาการออมสินในเขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ซึ่งผลการวิจัยนี้จึงเป็นประโยชน์สำหรับผู้จัดการสาขานาการออมสิน ในการบริหารงานสาขาให้เกิดประสิทธิภาพ เนื่องจากพบว่า พนักงานสาขาทั้งเพศชายและเพศหญิงต่างก็มีทักษะต่อพฤติกรรมผู้นำทั้งรายด้านและภาพรวมไม่แตกต่างกัน ย่อมเป็นการง่ายสำหรับผู้จัดการสาขานาการออมสินที่ต้องการจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำของตนเอง โดยแสดงออกซึ่งพฤติกรรมผู้นำต่อพนักงานสาขาเพศชายและเพศหญิงในลักษณะเดียวกัน

5. จากผลการศึกษาค้นคว้าตามสมมุติฐานข้อที่ 2 พบว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่พนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของวิจิตร วีระกุล (2515) พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุมีอิทธิพลต่อการรับรู้พฤติกรรมผู้นำ ทั้งนี้เป็นเพราะมนุษย์จะมีการเรียนรู้และประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ ที่แตกต่างกันและเพิ่มพูนขึ้นตามระดับอายุ ไพศาล ศรีสมานวัต (2543 : 71-73) พบว่า ครูอาจารย์ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำ ที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน และกลุ่มที่อายุน้อยจะมีความคิดเห็นในระดับที่สูงกว่า และพีระ ชัยศิริที่ผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาโดยส่วนรวมมีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ทั้งมิติกิจสัมพันธ์ และมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง การจำแนกผู้ได้บังคับบัญชาตาม เพศ ประสบการณ์การปฏิบัติราชการ วุฒิการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่ไม่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มองพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ ยกเว้นการจำแนกตามอายุ กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 21-30 ปีมีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์มิติกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง แต่มิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนกลุ่มช่วงอายุอื่น ๆ เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ทั้งสองมิติอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สาเหตุที่ทำให้มนุษย์มีความคิดเห็นแตกต่างกันประการหนึ่ง คือ วัย เนื่องจากบุคคลที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ย่อมมีประสบการณ์ผ่านชีวิตมากกว่า จึงมีความคิด แตกต่างจากเด็กหรือผู้ที่อ่อนวัยกว่า (อภิญา สวาท, 2530: 10) จึงกล่าวได้ว่า อายุเป็นตัวแปรที่ทำให้พนักงานสาขามีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานสาขาที่มีอายุ 18-25 ปี มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร สูงกว่าพนักงานสาขาที่มีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญอย่างสถิติที่ระดับ 0.05 นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากผลดังกล่าวอาจเป็นเพราะว่าพนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไปนั้นเป็นพนักงานที่มีอายุมาก จึงกล้าที่จะแสดงทัศนะมากกว่าผู้ที่อายุน้อย เพราะคนที่มีอายุมากจะมีประสบการณ์ในชีวิตมากความสุขุมเยือกเย็นรวมทั้งการตัดสินใจจึงย่อมแตกต่างไปจากผู้ที่อายุน้อยและทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิดก็ต่างจากคนรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า จึงมีความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากคนที่อายุน้อย นอกจากนั้นวัยต่างกันมักจะมีความต้องการในสิ่งต่าง ๆ แตกต่างกัน

6. จากผลการศึกษาค้นคว้าตามสมมุติฐานข้อที่ 3 พบว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และโดยภาพรวมของผู้จัดการธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีเชฟเฟ่ปรากฏว่า พนักงานสาขาที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติการระดับ 2 -3 มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร สูงกว่าพนักงานสาขาที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับบริหารอย่างมีนัยสำคัญอย่างสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เพราะพนักงานในตำแหน่งผู้บริหาร (ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา) มักจะต้องปฏิบัติงานใกล้ชิดธนาคารออมสิน และทำงานบริหารเช่นเดียวกับผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อีกทั้งยังจะต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานแทนผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในกรณีที่ผู้จัดการสาขาไม่อยู่ ทำให้พนักงานในตำแหน่งผู้บริหาร(ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา) ต้องทราบกฎระเบียบและนโยบายการปฏิบัติเพื่อให้การบริหารงานสาขาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงทำให้เกิดทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานต่ำกว่าพนักงานปฏิบัติการระดับ 2 - 3 ที่ถือเป็นพนักงานที่รับมอบหมาย

งานโดยทั่วไป เพราะพนักงานที่รับมอบหมายงานโดยทั่วไปนั้นจะมีขอบเขตตามความรับผิดชอบเฉพาะทาง โดยไม่ต้องมีการตัดสินใจมากนัก เมื่อได้รับหมายหมายงานหรือแนะนำงานก็สามารถปฏิบัติได้โดยเร็ว ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าตรงกับผลการวิจัยของสุเทพ ชัชวาลย์พันธ์ (2540 : บทคัดย่อ) เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัย พบว่า ด้านทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทยโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้านและเมื่อเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารตามความคิดเห็นของพนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน พบว่า ระดับตำแหน่งของพนักงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ เจริญ จันทำจีน (2539:บทคัดย่อ) ได้ศึกษา พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ กรณีศึกษาศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่นพบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในภาพรวม ทั้งด้านกิจสัมพันธ์ และด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มผู้บริหาร มีความเห็นว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มผู้สอนมีความเห็นว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

7. จากผลการศึกษาค้นคว้าตามสมมุติฐานข้อที่ 4 พบว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งความสัมพันธ์ ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของจรรยา ศรุติธรรม (2540 : 140) เรื่อง ภาวะผู้นำในหน่วยราชการภาวะผู้นำในหน่วยราชการ : ศึกษาเฉพาะการบริหารของสำนักงานสภาพัฒนาการศรัทธา ที่พบว่า ระดับเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการบริหารของข้าราชการสำนักงานสภาพัฒนาการศรัทธา ระดับ 7 ตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย ทั้งนี้ อาจจะด้วยสาเหตุในเรื่องสถานะของธนาคารออมสิน ที่ถือเป็นธนาคารของรัฐบาล ดังนั้นธนาคารออมสินจึงมีหลักเกณฑ์ในเรื่องเงินเดือน การเลื่อนขั้น อย่างชัดเจน โดยตามระบบโครงสร้างเงินเดือน จะมีเป็นระดับขั้นของธนาคารออมสินจะมีลำดับขั้นและการปรับเงินเดือนเหมือนกับข้าราชการ แต่ไม่ได้มีการปรับเงินเดือนตามตำแหน่งงานที่ได้รับการแต่งตั้ง จึงทำให้ช่องว่างของแต่ละขั้นแตกต่างกันไม่มากนัก และพนักงานทั้งหมดอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์การพิจารณาเดียวกัน รวมทั้งเมื่อพิจารณาถึงลักษณะของแต่ละสาขาซึ่งมีขนาดขององค์กรไม่ใหญ่ คือมีพนักงานโดยเฉลี่ยสาขาละ 10 คน จึงทำให้ทุกคนได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง จึงมีผลทำให้พนักงานสาขาที่มีความรู้สึกต่อพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

8. จากผลการศึกษาค้นคว้าตามสมมุติฐานข้อที่ 5 พบว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานครที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวมของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตรงกับผลการวิจัยของสมชาย เทพรักษ์ ที่ศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมืองที่มีต่อลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พบว่า ระดับการศึกษาไม่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติต่อลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระบบการปฏิบัติงานในสาขาไม่ได้ใช้วุฒิการศึกษาเป็นเกณฑ์ในการมอบหมายงาน แต่ใช้เกณฑ์ตำแหน่งงานซึ่งเกิดจากการสอบเลื่อนตำแหน่งเป็นตัวกำหนดการมอบหมายงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าระดับการศึกษาสูงหรือระดับการศึกษาย่อมทำให้มนุษย์เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความรู้ความเข้าใจและความรู้สึกนึกคิดไม่แตกต่างกันมากนัก นอกจากนี้แนวคิดของบุคคลต่าง ๆ ถือว่าคุณสมบัติของบุคคลในการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับการศึกษา แต่ขึ้นอยู่กับความรู้ ประสบการณ์ ความถนัด ความสนใจในการคิดและคุณสมบัติประจำตัวในด้านบุคลิกภาพที่ตรงกับลักษณะงาน (สวัสดี สุคนธรังษี. 2534 : 60) ดังนั้น การแสดงทัศนะของพนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มี

พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน อาจจะเป็นผลมาจากประสบการณ์การทำงานมากกว่าอีกทั้ง ปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงองค์การของธนาคารออมสินให้เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ถือเป็นนโยบายที่พนักงานธนาคารออมสินจะต้องถือปฏิบัติ จึงเป็นผลให้พนักงานสาขาธนาคารออมสินไม่ว่าจะมีวุฒิการศึกษาใดก็ไม่มีผลกับการแสดงทักษะที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน

9. จากผลการศึกษาค้นคว้าตามสมมุติฐานข้อที่ 6 พบว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทักษะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ และโดยภาพรวม ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีทักษะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ของผู้จัดการธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีเชฟเฟ่ ปรากฏว่า พนักงานสาขาธนาคารออมสิน ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีทักษะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร สูงกว่าพนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 15 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญอย่างสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของบุบผา พินิจ (2534 :64) วิจัยเรื่อง “ ทักษะคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีด้านการเป็นผู้นำทางการบริหารของงานพัฒนาชุมชน : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรสาครและจังหวัดนครปฐม ” พบว่า ทักษะคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีจำแนกตามปัจจัยภูมิหลังด้านต่าง ๆ สรุปได้ว่า มีปัจจัยภูมิหลังที่มีผลต่อความแตกต่างของทักษะคติ คือ ด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในจังหวัดที่แตกต่างกันของผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้ทักษะคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

จากผลการวิจัยอาจจะเป็นเพราะว่าพนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มักจะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานมานาน และโดยส่วนมากมีอายุค่อนข้างสูง จึงมีความรู้สึกคุ้นเคย หรือเคยชินกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งผู้จัดการสาขาก็มักจะไม่มีกำหนดงานหรือสั่งงานเพิ่มเติมใหม่ ๆ ให้กับพนักงานในกลุ่มนี้เท่าใดนัก จึงมักจะทำให้พนักงานสาขาธนาคารออมสินที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป จึงมีทักษะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการแตกต่างจากกลุ่มพนักงานสาขาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี ซึ่งมักจะเป็นกลุ่มพนักงานที่เพิ่งเริ่มจะทำงาน มีความกระตือรือร้นและตั้งใจในการทำงาน มักจะได้รับการมอบหมายงานใหม่ ๆ ให้ปฏิบัติ จึงทำให้เกิด ทักษะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้จัดการอยู่ในระดับที่สูงกว่า

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาค้นคว้า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งมั่น และมุ่งมั่นความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อให้การบริหารงานของสาขาธนาคารออมสิน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาย่อมสามารถสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ในการปฏิบัติงาน และผลงานอันเกิดจากผู้นำโดยตรง หากพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาเป็นไปในลักษณะที่ดีและเหมาะสมแล้ว ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถอันจะเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อการบริหารงานให้สำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ของธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. จากผลการศึกษาค้นคว้า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งมั่น และมุ่งมั่นความสัมพันธ์ของผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งมั่นอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งมั่นความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ผู้จัดการสาขาควรใช้เครื่องมือ LBDQ และผลการวิจัยนี้ไปสำรวจพฤติกรรมผู้นำของตนเอง เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งมั่นและด้านมุ่งมั่นความสัมพันธ์ให้อยู่ในระดับสูงขึ้นกว่าเดิม

2. ผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ควรจะปรับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งมั่นให้สูงขึ้น โดยควรจะมีการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึง การทำงานหรือผลงานที่ยังไม่ได้เป้าหมาย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับทราบและนำไปปรับปรุงลักษณะการทำงานของตนเอง และผู้จัดการสาขาควรจะมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้พยายามในการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานที่กำหนด

3. ผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ควรจะปรับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งมั่นสัมพันธ์ให้สูงขึ้น โดยควรจะมีการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว นอกเหนือจากเรื่องงานให้มากยิ่งขึ้น และผู้จัดการสาขาควรจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เสมือนว่าฐานะเท่าเทียมกันในฐานะเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นผู้บังคับบัญชาให้มากขึ้น เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเป็นกันเอง และเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำ เช่น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน, แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น

2. ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาของธนาคารพาณิชย์ เพื่อนำผลการศึกษามาเปรียบเทียบกัน

3. ควรศึกษาเพิ่มเติมถึงตัวแปรอิสระอื่น ๆ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำต่างกัน

4. ควรศึกษาถึงปัญหา หรือ อุปสรรคที่เป็นสาเหตุทำให้ผู้จัดการสาขาธนาคารออมสิน ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งมั่น และด้านมุ่งมั่นความสัมพันธ์ ได้อย่างเต็มที่

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พูน. (2536). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- จรินทร์ พิกะไพร. (2543). *การศึกษารูปแบบผู้นำของผู้หญิงทำงานในประเทศไทย กรณีศึกษาจังหวัดเพชรบุรี*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- เจริญ จันทาจีน. (2539). *พฤติกรรมผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ กรณีศึกษาศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ - มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). นนทบุรี : มหาวิทยาลัย - สุโขทัยธรรมมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.
- จรรยา ศรีธรรม. (2540). *ภาวะผู้นำในหน่วยราชการ : ศึกษาเฉพาะการบริหารของสำนักงานสภา - สถาบันราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- ดิเรก ภูมมา. (2541). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ในทัศนะของลูกค้า : ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สาขาวังสะพุง*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- เตรียม หลงขรา. (2542). *พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา บริษัทแม่กลองฟู้ดส์ จำกัด*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ถวิล ธาราโกชน. (2526). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. (2529). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนาคารออมสิน. (2542). *รายงานประจำปี ธนาคารออมสิน 2542*. กรุงเทพฯ : ธนาคารออมสิน.
- ธนาคารออมสิน. (2544). *รายงานฝ่ายทะเบียนประวัติ มิถุนายน 2544*. กรุงเทพฯ : ธนาคารออมสิน.
- ธงชัย สันติวงศ์ และ ชัยยศ สันติวงศ์. (2535). *พฤติกรรมบุคคลในองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นิพนธ์ อุทก. (2535). *แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขต กรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีเฮกสัน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2541). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญมา กัมปนาทพงษ์. (2532). *การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญส่ง เต็มเทศ. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การในธุรกิจประกันชีวิต*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.
- บุบผา พินิจ. (2534). *ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีด้านการเป็นผู้นำทางการบริหารของงานพัฒนาชุมชน : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรสาครและจังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ ร.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- บุษกร เทียมศักดิ์. (2533). การยอมรับบทบาทการบังคับบัญชาและรูปแบบพฤติกรรมผู้นำทางการบริหาร
ของข้าราชการทหารหญิง : ศึกษาเฉพาะกรณีกองบัญชาการทหารสูงสุด. วิทยานิพนธ์ ร.ม.
(บริหารรัฐกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ประคอง กรรณสูตร. (2538). สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2526). ผู้นำและพฤติกรรมการบริหาร. กรุงเทพฯ : แผนกการพิมพ์ มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประพันธ์ ทรรคนิยากร. (2540). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในอำเภอเมืองเชียงราย.
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
ถ่ายเอกสาร.
- ประไพ ปิยะจันทร์. (2523). พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. (ภาควิชาพยาบาลศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ประวิติ เมฆไตรรัตน์. (2535). พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา.
ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประสิทธิ์ กองจันทร์. (2536). แบบผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงเทพจำกัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2.
วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
ถ่ายเอกสาร.
- ประสงค์ ลิสวัสดิ์. (2540). การศึกษาพฤติกรรมการบริหารที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้จัดการธนาคาร
กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานสาขาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.
ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ปัญญา พลศักดิ์. (2542). คุณลักษณะและแบบผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา :
ศึกษากรณี จังหวัดศรีสะเกษ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (คณะพัฒนาศังคม). กรุงเทพฯ :
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2534). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สุภา.
- พีระ ชัยศิริ. (2537). การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ไพศาล ศรีสมานวัตร. (2543). ความคิดเห็นของครู อาจารย์ต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
อำเภอเมืองสตูล จังหวัดสตูล. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (คณะพัฒนาศังคม). กรุงเทพฯ :
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- พจมาลย์ ชมเดือน. (2540). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นด้านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ กับขวัญกำลังใจใน
การทำงานของพนักงานองค์การทอผ้า กระทรวงกลาโหม. วิทยานิพนธ์ วท.ม.
(จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- ภักดี สมณะณย์. (2543). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับผลสำเร็จในการดำเนินงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร
วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร.
- ภิญโญ สาร. (2523). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- มณูญ วงศ์นารี. (2529, มิถุนายน). "มุ่งคนหรือมุ่งงาน," วารสารข้าราชการ. 31 : 61-65.
- _____. (2530, พฤศจิกายน). "คุณสมบัติที่สมบูรณ์ของผู้นำทางการบริหาร," วารสารข้าราชการ. 32 : 35-36.
- มยุรี รัตนมุง. (2534). พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัด ตามการรับรู้ของตนเอง ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด ศึกษาธิการอำเภอ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- มนตรีพล ทิพย์ธรรม. (2538). รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย : ศึกษากรณีสำนักงานเขตห้วยขวางและสำนักงานเขตสวนหลวง. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2534). พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยาอังกฤษ – ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. ม.ป.พ.
- รัตติกร โกศลนันทกุล. (2543). การศึกษาเปรียบเทียบการใช้ทักษะในการบริหารงานของผู้บริหาร : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ที.เค.ดี.ไฟเบอร์ จำกัด. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก. ถ่ายเอกสาร.
- ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. (2540). สถิติวิทยาทางการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- วาสนา วงษ์สุนทร. (2543). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมดีเด่นในส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- วรเชษฐ์ สุขแสง. (2529). พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนภูมิภาคที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วิจิตร ชีระกุล. (2518, สิงหาคม). "พฤติกรรมผู้นำ," วิทยาสาร. 28 : 19-21.
- วีรนาถ มานะกิจ. (2530). พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วีรยา ภักธอาชาชัย. (2539). หลักการวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : อินเตอร์-เทค พรินติ้ง.
- วีระวัฒน์ ปันนิตมัย. (2537, กันยายน-ตุลาคม). "ว่าด้วยผู้นำ," วารสารข้าราชการ. 39(5) : 9-18.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2532). ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2542). ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.

- ศิริพร วีระชัยกุลพานิช. (2535). พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีพีเอ็มของมิชฌินของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคณะ. (2541). พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- _____. (2542). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย.
- สมาน เกตุทัต. (2525, ธันวาคม). "คุณสมบัติผู้นำ," นิตยสารการทำเรือ. 29(299) : 21-24.
- สารภี แยมสาย. (2538). รูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานอมสินสาขาในภาค 2. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สิทธิโชค เล็งไพบูลย์. (2532). ทรรศนะของประธานกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและเลขานุการคณะกรรมการสภาตำบลต่อบทบาทหน้าที่ของศูนย์พัฒนาตำบลเพื่อการพัฒนาสังคมในระดับตำบล หมู่บ้าน . วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2535). องค์การและการจัดการ. เอกสารการสอนชุดวิชาเล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-8. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุจิตรา บุญยรัตนพันธ์. (2535). ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุชาดา อินทร์พงษ์พันธ์. (2538). การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร. ปรินญาณินพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุร่งลักษณ์ เมฆะอำนวยชัย. (2534). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สุชาติ ดิขวงศ์. (2537). ทศนคติของประชาชนต่อการให้บริการในหน้าที่ของฝ่ายปกครอง : ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์, เชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- สุเทพ ชวัลลย์พันธ์. (2540). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทยในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.อ.ม. (การบริหารอาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.
- สุโท เจริญสุข. (2525). หลักจิตวิทยาและพัฒนาการมนุษย์. กรุงเทพฯ : แพร์พิตยา.
- สุนิสา ทนุผล. (2530). แนวความคิดช่วยเหลือตนเองของผู้นำท้องถิ่นหลังจากดเนินงานโครงการผู้นำท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- โสภณ ภูแก้วล้วน. (ม.ป.ป.). เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สุขุมความเป็นเลิศในการเป็นผู้นำทีม.
- สมชาย เทพรักษ์, ร.ด.อ. (2541). ทศนคติของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมืองที่มีต่อลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- สมโภชน์ นนทชัย, พ.อ. (2542). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาและเจ้าหน้าที่กรมอาชีวศึกษาต่อโครงการพัฒนาเยาวชนเพื่อความมั่นคง*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อรุณ รักธรรม. (2532). *การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อุทัย หิรัญโต. (2519). *สังคมวิทยาประยุกต์*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- เอกชัย กิสุขพันธ์. (2538). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.
- [http :\ www.gsb.or.th](http://www.gsb.or.th) มิถุนายน 2544.
- Al-Hadhod, Dolal Abduleahed. (1986, February). "Leadership Behavior of Elementary Public School Principals As Percieved By Teachers and Principals in the State of Kuwait," *Dissertation Abstracts International*. 49 (8) : 2135 – A.
- Blake, Robert K. & Mouton, Jane S. (1983). *The Managerial Grid*. Houston. Texas : Gulf Publishing.
- Davies, J.R. (1977). *Managerial Economies*. London : Macdonald.
- Evenson, Warren L. (1959, September). "Leadership Behavior of High School Principle," *National Association of Secondary School Principals Bulletin*.
- Fiedler, Fred E. (1958). *Interpersonal Perception and Group Effectiveness*. In Person Perception and Interpersonal Behavior. R.Tagiusi and L. Petsullo. California: Stanford.
- Halpin, Andrew W. (1957). *Administrative Behavior in Education*. New York : Harper and Row Publisher.
- Halpin, Andrew W. (1959). *A Factorial Description of the Leader Behavior : Its Description and Measurement*. Columbus : Ohio State University.
- Halpin, Andrew W. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York : Macmillan Company, Inc.. Hemphill, John K. and Coons, Alvin E. (1949). "Leader Behavior," in Roald F. Campbell.
- Likert, Rensis. (1961). *New Pattern of Managerment*. New York : McGraw – Hill Book, Company, Inc.
- Raddin, William J. (1970). *Managerial Effectivendess*. New York : McGraw – Hill.
- Russel, Gregg T. (eds.). *Administrative behavior in Education*. New York : Harper and Brothers Publishers.
- Yamane, Taro. (1976). *Statistice : An Introductory analysis*. 2 nd ed. New York.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา

ศึกษาเฉพาะกรณี : สาขานาการออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจงเบื้องต้น

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขานาการออมสินในเขตกรุงเทพมหานครตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา ในด้านมุ่งเน้นงานและมุ่งความสัมพันธ์โดยภาพรวม มิได้มุ่งเน้นที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใดผู้หนึ่ง ดังนั้น ผลการวิจัยที่ปรากฏออกมาจะไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานแต่อย่างใด จึงใคร่ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ซึ่งจะสามารถช่วยให้ผลการวิจัยเป็นไปอย่างถูกต้อง ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อเสนอแนะมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาพฤติกรรมการบริหารงานแก่ผู้จัดการสาขาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะถือว่าเป็นความลับ

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาที่ถือปฏิบัติอยู่ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ LEADER BEHAVIOR DESCRIPTION QUESTIONNAIRE หรือเรียกย่อว่า แบบสอบถาม LBDQ

กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ มิฉะนั้นแบบสอบถามจะไม่สมบูรณ์

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

[] ชาย

[] หญิง

2. อายุ

[] 18 – 25 ปี

[] 26 – 35 ปี

[] 36 – 45 ปี

[] 46 – 55 ปี

[] 56 ปี ขึ้นไป

3. ตำแหน่งงาน

[] พนักงานปฏิบัติการระดับ.....

[] พนักงานระดับบริหาร

4. เงินเดือน

[] 5,450 – 10,000 บาท

[] 10,001 – 20,000 บาท

[] 20,001 – 30,000 บาท

[] 30,001 – 40,000 บาท

[] 40,001 บาท ขึ้นไป

5. วุฒิการศึกษาสูงสุด

[] ปวช. / มัธยมศึกษาตอนปลาย

[] ปวส./ อนุปริญญา

[]ปริญญาตรี

[] สูงกว่าปริญญาตรี

[] อื่น ๆ โปรดระบุ.....

6. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....ปี.....เดือน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาที่ถือปฏิบัติอยู่

ข้อแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

1. ขอให้ท่านพิจารณาข้อความในแต่ละข้อว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาตามแบบสอบถามเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด โดยตอบตามความคิดเห็นของท่านแล้วกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความถี่ของพฤติกรรมที่ท่านเห็นว่าเป็นว่าเป็นความถี่ที่ผู้จัดการสาขาแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ออกมา
2. ความถี่ของพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขา แบ่งออกเป็น 5 ระดับ
- “มากที่สุด ”

หมายถึง

แสดงพฤติกรรมนั้นอยู่เสมอหรือเป็นประจำ
- “ มาก ”

หมายถึง

แสดงพฤติกรรมนั้นบ่อยครั้ง
- “ ปานกลาง ”

หมายถึง

แสดงพฤติกรรมนั้นบ้างเป็นครั้งคราว
- “ น้อย ”

หมายถึง

แสดงพฤติกรรมนั้นให้เห็นน้อยมาก
- “ ไม่เคย ”

หมายถึง

ไม่เคยแสดงพฤติกรรมนั้นเลย

ตัวอย่าง

ข้อที่	พฤติกรรมที่ผู้จัดการสาขาแสดงออก	ความถี่ของพฤติกรรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่เคย
0	ผู้จัดการสาขาให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาชี้แจงการปฏิบัติงาน		✓			

จากตัวอย่าง แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ผู้จัดการสาขาให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ชี้แจงการปฏิบัติงานบ่อย ๆ

ข้อที่	พฤติกรรมที่ผู้จัดการสาขาแสดงออก	ความถี่ของพฤติกรรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่เคย
1	ผู้จัดการสาขาแสดงให้เห็นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจถึงทัศนคติในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาอย่างชัดเจน					
2	ผู้จัดการสาขานำความคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานมาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา					
3	ผู้จัดการสาขapakครองบังคับบัญชาด้วยมาตรการที่เข้มงวดเฉียบขาด					
4	ผู้จัดการสาขาดำเนินการทำงาน หรือผลงานที่มีความบกพร่อง ไม่ได้ตามเป้าหมายของผู้ได้บังคับบัญชา					
5	ผู้จัดการสาขาสามารถพูดอธิบายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจได้โดยปราศจากข้อสงสัย					
6	ผู้จัดการสาขารู้จักมอบหมายงานที่เหมาะสมกับผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน					
7	ผู้จัดการสาขาปฏิบัติงานโดยปราศจากการวางแผนไว้ล่วงหน้า					
8	ผู้จัดการสาขากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน					
9	ผู้จัดการสาขามุ่งเน้นกับการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา					
10	ผู้จัดการสาขาส่งเสริมการใช้ระเบียบปฏิบัติอย่างเดียวกันในการทำงาน					
11	ผู้จัดการสาขาได้ย้ำเตือนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจและทราบถึงอำนาจหน้าที่ของผู้จัดการสาขาในหน่วยงานของธนาคาร					
12	ผู้จัดการสาขาแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้					
13	ผู้จัดการสาขาแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงความคาดหวังที่จะได้รับการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา					
14	ผู้จัดการสาขา สอดส่อง ดูแล ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเต็มกำลังความสามารถของแต่ละบุคคล					
15	ผู้จัดการสาขา สอดส่อง ดูแล ให้มีการประสานกันในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา					

ข้อที่	พฤติกรรมที่ผู้จัดการสาขาแสดงออก	ความถี่ของพฤติกรรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่เคย
16	ผู้จัดการสาขาให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว					
17	ผู้จัดการสาขามีวิธีการกระทำบางสิ่งบางอย่างที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข สนุกสนานในฐานที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของหน่วยงาน					
18	ผู้จัดการสาขาประพฤติตนเป็นคนเปิดเผย สามารถเข้าใจได้ง่าย					
19	ผู้จัดการสาขาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น					
20	ผู้จัดการสาขาเป็นคนชอบเก็บตัว มักหลีกเลี่ยงการคบหาสมาคมกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
21	ผู้จัดการสาขาเอาใจใส่ ดูแลในเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา					
22	ผู้จัดการสาขาปฏิเสธที่จะอธิบายเหตุผลในการกระทำใด ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ					
23	ผู้จัดการสาขาปฏิบัติงาน โดยไม่มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
24	ผู้จัดการสาขาไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา					
25	ผู้จัดการสาขาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนว่าอยู่ในฐานะเท่าเทียมกัน					
26	ผู้จัดการสาขามีความเต็มใจที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงการทำงาน					
27	ผู้จัดการสาขามีความเป็นกันเองไม่ถือตัวและเข้าถึงง่าย					
28	ผู้จัดการสาขาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกสบายใจในขณะสนทนาด้วย					
29	ผู้จัดการสาขานำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ในการปฏิบัติงาน					
30	ผู้จัดการสาขาขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องที่สำคัญ ๆ ก่อนที่จะดำเนินการต่อไป					

THE LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire : Halpin. 1969)

The LBDQ is composed of a series of short, descriptive statements of ways in which leaders may behave. The members of a leader's group indicate the frequency with which he engages in each form of behavior by checking one of five adverbs : always, often, occasionally, seldom, or never. Each of the keys to the dimensions contains 15 items The 15 items which define each dimension follow:

Initiating Structure

1. He makes his attitudes clear to the staff.
2. He tries out his new ideas with the staff.
3. He rules with an iron hand.*
4. He criticizes poor work.
5. He speaks in a manner not to be questioned.
6. He assigns staff members to particular tasks.
7. He works without a plan.*
8. He maintains definite standards of performance.
9. He emphasizes the meeting of deadlines.
10. He encourages the use of uniform procedures.
11. He makes sure that his part in the organization is understood by all members.
12. He asks that staff members follow standard rules and regulations.
13. He lets staff members know what is expected of them.
14. He sees to it that staff members are working up to capacity.
15. He sees to it that the work of staff membes is coodinated.

Consideration

16. He does personal favors for staff members.
17. He does little thing to make it pleasant to be a member of the staff
18. He is easy to understand.
19. He finds time to listen to staff members.
20. He keeps to himself.*
21. He looks out for the personal welfae of individual staff members.
22. He refuses to explain his actions.*
23. He acts without consulting the staff.*
24. He is slow to accept new ideas.*
25. He treats all staff membes as his equals.
26. He is willing to make changes
27. He is friendly and approachable.
28. He makes staff members feel at ease when talking with them.
29. He puts suggestions made by the staff into operation.
30. He gets staff approval on important matters before going ahead.

* Scored negatively.

ภาคผนวก ข
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา
ศึกษาเฉพาะกรณี : สาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ค่าความเชื่อมั่นโดยรวมทั้งฉบับ

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30 N o f Item = 30

Alpha = .9391

ค่าความเชื่อมั่นด้านมุ่งงาน

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30 N o f Item = 30

Alpha = .8802

ค่าความเชื่อมั่นด้านมุ่งความสัมพันธ์

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30 N o f Item = 30

Alpha = .9367

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. รองศาสตราจารย์วรรณ โสมประยูร | ข้าราชการบำนาญ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. รอ.ดร. ปกรณ์ ทาบุญ | ประจำภาควิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| 3. คุณจุฑาทิพย์ โฆษิตพิพัฒน์ | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายตลาด และ
ประชาสัมพันธ์ ธนาคารออมสิน |
| 4. คุณสมกมล ไชยเวช | Program Officer
สถาบันการศึกษานานาชาติ
(Institute of International Education) |

ที่ ทม 1012/๕๔๕๕



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

/ สิงหาคม 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์วรรณี โสมประยูร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวรุจา เทพนมิตร นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาศึกษาเฉพาะกรณี : สาขานาการออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทาดา สิริกุดตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาทักษะของผู้ได้บังคับบัญชา ศึกษาเฉพาะกรณี : สาขานาการออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวรุจา เทพนมิตร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 664-1000 ต่อ 5726, 5644

โทรสาร. 258-4119



ที่ ทม 1012/ 2555

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

✓ สิงหาคม 2544

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวรุจา เทพนฤมิตร นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาศึกษาเฉพาะกรณี : สาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุหาดา สิริกุตตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ร.อ. ดร.ปกรณ์ ทานุราญ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาตามทัศนะ ของผู้ได้บังคับบัญชาศึกษาเฉพาะกรณี : สาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวรุจา เทพนฤมิตร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 664-1000 ต่อ 5726, 5644

โทรสาร. 258-4119

ภาคผนวก ง

รายชื่อสาขาธนาคารออมสินที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

รายชื่อสาขาธนาคารที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

1. ธนาคารออมสิน สาขาจตุจักร
2. ธนาคารออมสิน สาขามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. ธนาคารออมสิน สาขาสะพานแดง
4. ธนาคารออมสิน สาขาห้วยขวาง
5. ธนาคารออมสิน สาขากรมที่ดิน
6. ธนาคารออมสิน สาขาเทเวศร์
7. ธนาคารออมสิน สาขาปากคลองตลาด
8. ธนาคารออมสิน สาขามหาตไทย
9. ธนาคารออมสิน สาขาศรียาน
10. ธนาคารออมสิน สาขาคลองจั่น
11. ธนาคารออมสิน สาขาจักรวรรดิ
12. ธนาคารออมสิน สาขาเจริญผล
13. ธนาคารออมสิน สาขาถนนจันทน์
14. ธนาคารออมสิน สาขาทุ่งมหาเมฆ
15. ธนาคารออมสิน สาขาบางนา
16. ธนาคารออมสิน สาขาบางรัก
17. ธนาคารออมสิน สาขาป้อมปราบ
18. ธนาคารออมสิน สาขาพระโขนง
19. ธนาคารออมสิน สาขาราชประสงค์
20. ธนาคารออมสิน สาขารามคำแหง 2
21. ธนาคารออมสิน สาขาสะพานใหม่
22. ธนาคารออมสิน สาขาหัวลำโพง
23. ธนาคารออมสิน สาขาอู่พงษ์
24. ธนาคารออมสิน สาขาเจริญนคร
25. ธนาคารออมสิน สาขาเตาปูน
26. ธนาคารออมสิน สาขาประชาชื่น
27. ธนาคารออมสิน สาขาพงษ์เพชร
28. ธนาคารออมสิน สาขาวงเวียนใหญ่
29. ธนาคารออมสิน สาขาวัดไทร
30. ธนาคารออมสิน สาขาศิริราช

ที่ ทม 1012/ ๓๐๐๗



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๓๐ สิงหาคม 2544

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการธนาคารออมสิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวรุจา เทพนฤมิตร นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา ศึกษาเฉพาะกรณี : สาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตใช้สถานที่ และขอให้พนักงานซึ่งปฏิบัติงานประจำสาขา ธนาคารออมสิน จำนวน 30 สาขา ตามรายชื่อตั้งเอกสารที่แนบ เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา ศึกษาเฉพาะกรณี : สาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนสิงหาคม – กันยายน 2544

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวรุจา เทพนฤมิตร ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 664-1000 ต่อ 5726, 5644

โทรสาร. 258-4119

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อผู้วิจัย	นางสาวรจจา เทพนฤมิตร
วันเดือนปีเกิด	7 ตุลาคม พุทธศักราช 2513
สถานที่เกิด	เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 171 ซอยแสงทิพย์ แขวงพระโขนง เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2536	บริหารธุรกิจบัณฑิต การบัญชี ศูนย์กลางสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จังหวัดปทุมธานี
พ.ศ. 2541	เศรษฐศาสตร์บัณฑิต เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จังหวัดนนทบุรี
พ.ศ. 2544	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร