

ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

สารนิพนธ์
ของ
นางสาวศิริกมล สุขสงบ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
ธันวาคม 2548
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๖๕๘ 31422

ศ 44๖๓

ร 3

ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

บทคัดย่อ

ของ

นางสาวศิริกมล สุขสงบ

- 8 ส.ค. 2549

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
ธันวาคม 2548

h 283761

ศิริกมล สุขสงบ (2548) ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของ
พนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ สารนิพนธ์ บธ ม
(การจัดการ) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิรัฐ ตั้งกระจำง

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่เป็นอยู่ใน
ปัจจุบัน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน คุณลักษณะผู้นำของหัว
หน้างาน ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างาน และปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ที่มีผลต่อความ
พึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจโดยรวมในการ
ปฏิบัติงาน กับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนั
กงานใหญ่ จำนวน 280 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับ
การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การคำนวณ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสำหรับประชา
กรสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว การวิเคราะห์การเปรียบ
เทียบพหุคูณ เพื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่โดยใช้วิธีแอลเอสดี การหาความสัมพันธ์
โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิงมากกว่า
ชาย อายุระหว่าง 30 – 38 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 7 ปี
และมีตำแหน่งงานในระดับ 4 หรือน้อยกว่า เป็นส่วนมาก หัวหน้างานส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบมุ่ง
ความสำเร็จของงาน และมีรูปแบบคุณลักษณะผู้นำที่มีความต้องการประสบความสำเร็จ อยู่ใน
ระดับมาก และปัจจัยด้านบุคลิกภาพ อยู่ในระดับที่ดี ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน และแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคตของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ว่า

- 1 พนักงานที่มีเพศ ระดับการศึกษา อายุงาน และระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีผล
ต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0 05
- 2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตก
ต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0 05
- 3 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กับความ
พึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0 01
- 4 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสั่งการ หรือชี้นำไม่มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจ
โดยรวมในการปฏิบัติงาน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0 05

5 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมุ่งความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0 01

6 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0 01

7 คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่มีความเฉลียวฉลาดมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0 01

8 คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่มีความเจริญวัยทางสังคมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0 01

9 คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่มีความต้องการประสบความสำเร็จมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0 01

10 คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0 01

11 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0 01

12 ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0 01

**Leadership Affecting Overall Working Satisfaction of Employees
at the Headquarters of Bankthai Public Company Limited**

**AN ABSTRACT
BY
MISS SIRIKAMON SUKSANGOB**

**Presented in Partial Fulfillment of the requirement for the
Master of Business Administration in Management
at Srinakharinwirot University
December 2005**

Sinkamon Suksangob (2005) *Leadership Affecting Overall Working Satisfaction of Employees at the Headquarters of Bankthai Public Company Limited*
Master 's Project, M B A (Management) Bangkok Graduate School,
Snnakharinwirot University Project Advisor Assist Prof Dr Apiruth
Tangkrachang

The purpose of this research is to study the present supervisors' leadership style and the relationship among supervisors' leadership, supervisors' trait, supervisors' personality factors and employees' personal factors affect overall working satisfaction of employees In addition, this study finds the relationship between overall working satisfaction and trends in working behavior

The sample of the study comprises of 280 employees of Bankthai Public Company Limited The tool used in data collection is questionnaire The data are then compiled and analyzed in terms of percentage, mean, standard deviation, comparative mean of two independent population groups (t-test), One-Way Analysis of Variance (ANOVA), and the multiple comparison to test by using least significant difference (LSD) and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient

From the research, most of the respondents are female with age ranging from 30 to 38 years old and hold a bachelor degree They have worked for the company for less than 7 years Most of which are employees of up to the fourth level or lower Moreover, the survey finds that most of the supervisors possess achievement - oriented leadership, desire for a high level of success and show a decent level of personality factor The overall working satisfaction and trends in working behavior is at moderate level

The results of the hypothesis testing can be concluded as follows

- 1 Differences in gender, educational level, years of service, and position level have no affect on overall working satisfaction at statistical significance of 0.05 level
- 2 Difference in age has affect on overall working satisfaction at statistical significance of 0.05 level
- 3 Supervisors' supportive leadership competency shows a low positive relationship with overall working satisfaction at the level of statistical significance of 0.01

4 Supervisors' directive leadership competency has no relationship with overall working satisfaction at the level of statistical significance of 0.05

5 Supervisors' achievement-oriented leadership competency represents a low positive relationship with overall working satisfaction at the level of statistical significance of 0.01

6 Supervisors' participative leadership competency has a low positive relationship with overall working satisfaction at the level of statistical significance of 0.01

7 Supervisors' prudence reflects a low positive relationship with overall working satisfaction at the level of statistical significance of 0.01

8 Social maturity of supervisors reveals a moderate positive relationship with overall working satisfaction at the level of statistical significance of 0.01

9 The need for achievement of supervisors has a low positive relationship with overall working satisfaction at the level of statistical significance of 0.01

10 Attitude towards human relation of supervisors has a low positive relationship with overall working satisfaction at the level of statistical significance of 0.01

11 Supervisors' personality factors reflect a low positive relationship with overall working satisfaction at the level of statistical significance of 0.01

12 The overall working satisfaction of employees explains a moderate positive relationship with the trend in working behavior at the level of statistical significance of 0.01

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการ
สอบได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

A. Tangluachang

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

สรวิศ

(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

คณะกรรมการสอบ

A. Tangluachang

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง)

ประธาน

สรวิศ

กรรมการสอบสารนิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

ศุภาดา

กรรมการสอบสารนิพนธ์

(รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

กิตติมา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร กิตติมา สังข์เกษม)

คณบดีคณะสังคมศาสตร์

วันที่ 25 เดือน ธันวาคม พ ศ 2548

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร. อภิรัฐ ตั้งกระจาง อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ และข้อคิดเห็นต่างๆ ในการทำวิจัย ตลอดจนการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และรองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการพิจารณาโครงการสารนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบปากเปล่า อีกทั้งได้กรุณาให้คำปรึกษาแก้ไขข้อบกพร่องของแบบสอบถาม และการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านทั้งสามเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัย ในการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้นำความรู้ที่ได้มาใช้นำประกอบในการทำงานวิจัยครั้งนี้

และท้ายสุดขอกราบขอบพระคุณ พ่อ แม่ และขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ ทั้งหลาย ตลอดจนพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ ที่เป็นแรงใจ แรงกาย และให้ความช่วยเหลือเสมอมา จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ศิริกมล สุขสงบ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
- ความมุ่งหมายของการวิจัย	3
- ความสำคัญของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	3
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
- กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
- สมมติฐานของการวิจัย	8
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	9
ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ	12
ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ	16
ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอสเตท	16
ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน	17
ทฤษฎีดาข่ายภาวะผู้นำ	18
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์	19
ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์	19
ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย	23
ทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่เชิงเสนอหา	26
ทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสนอหา	26
ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	27
ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ	28
ทฤษฎีการรับรู้ตนของโรเจอร์	29
ทฤษฎีการวิเคราะห์ของจุง	30
ลักษณะของบุคลิกภาพที่ดีของแอนดรู คาร์เนกี	32
ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน	33
ทฤษฎีปัจจัยคู่ของของเฮิร์ชเบอร์ก	35
ทฤษฎีค่านิยมของลีโอค	37

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ) ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ	40
ความรู้เกี่ยวกับธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)	42
ผังโครงสร้างองค์กรธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)	43
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	44
3 วิธีดำเนินการวิจัย	48
การกำหนดประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	48
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	50
การหาคุณภาพของเครื่องมือ	55
การเก็บรวบรวมข้อมูล	56
การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล	56
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	57
สรุปค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน	62
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	63
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	64
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.	64
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	105
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	107
ความมุ่งหมายในการวิจัย	107
สมมติฐานการวิจัย	108
วิธีการดำเนินการศึกษา	109
การจัดกระทำ และวิเคราะห์ข้อมูล	110
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า	111
อภิปรายผล	118
ข้อเสนอแนะ	121
บรรณานุกรม	124

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก	129
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	130
ภาคผนวก ข หนังสือเวียนเชิญผู้เชี่ยวชาญจากบัณฑิตวิทยาลัย	136
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย	139
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์	141

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การจำแนกการควบคุมสถานการณ์ในทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์	21
2 สรุปผลการวิจัยของเจมส์ เอ็ม คูช คุณลักษณะของผู้นำตามความเห็น ของพนักงาน	44
3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	49
4 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน	64
5 แสดงจำนวน และค่าร้อยละตามช่วงอายุ	65
6 แสดงจำนวน และค่าร้อยละตามระดับการศึกษา	65
7 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างาน	66
8 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างาน	69
9 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคลิกภาพหัวหน้างาน	72
10 แสดงข้อมูลความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน	73
11 แสดงข้อมูลแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคตของพนักงาน	73
12 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจโดยรวม ของพนักงานตามเพศ	75
13 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจโดยรวม ของพนักงานตามอายุ	76
14 แสดงผลการทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน	77
15 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจโดยรวม ของพนักงานตามระดับการศึกษา	78
16 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจโดยรวม ของพนักงานตามอายุงาน	79
17 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจโดยรวม ของพนักงานตามระดับตำแหน่งงาน	80
18 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ ของหัวหน้างานกับความพึงพอใจโดยรวมของพนักงาน	81
19 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบคุณลักษณะผู้นำ ของหัวหน้างานกับความพึงพอใจโดยรวมของพนักงาน	89
20 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ของหัวหน้างานกับความพึงพอใจโดยรวมของพนักงาน	96

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
21 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจโดยรวม ของพนักงานกับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต	103
22 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	105

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
2 แสดงแบบของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของโอไฮโอสเตท	16
3 แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิดการศึกษาที่ มิชิแกน และโอไฮโอสเตท	17
4 แสดงตารางแบบภาวะผู้นำ	18
5 ภาพที่สรุปตัวแบบการวิจัยตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์	22
6 แสดงความคิดเบื้องต้นของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย	23
7 บทบาทของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย	24
8 แสดงองค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย	25
9 ทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮอร์ซเบอร์ก	36

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ต่างก็มีการปรับตัวกันอย่างมาก และแน่นอนว่าย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้างของสายงาน ปรับลดจำนวนพนักงาน ปรับหน้าที่ความรับผิดชอบงาน มีการตื่นตัวในเรื่องของการใช้เครื่องมือในการบริหาร และวัดผลในหลาย ๆ แบบ มีการกำหนดแผนงานและเป้าหมายของการทำงานแต่ละฝ่ายงานไปจนถึงแต่ละบุคคล รวมถึงการใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงาน (Pay for performance) การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ มีผลกระทบต่อพนักงานในองค์กรทุกระดับ โดยเฉพาะในแง่ของความรู้สึกถึงความมั่นคงในอาชีพงานที่ทำอยู่ จนบางครั้งเกิดความไม่แน่ใจ เกิดความเครียด มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทั้งต่อหน้าและลับหลัง ขาดความร่วมมือ ฯลฯ สิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้ ย่อมส่งผลเสียหลายต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ความจำเป็นของผู้บริหารหรือหัวหน้างานในทุกระดับ จึงมีบทบาทที่สำคัญที่จะนำทีมงานของตนเองไปสู่ความสำเร็จภายใต้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และนี่คือความท้าทายในอนาคตของผู้บริหารที่จะต้องเผชิญ

การจะปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งโครงสร้างองค์กรที่แบนราบ (Flat) ไม่สลับซับซ้อนไม่มีลำดับชั้นมากมาย เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Flexible) เป็นการบริหารงานโดยผ่านกระบวนการอาศัยการทำงานแบบร่วมกันเป็นทีม แทนการบริหารงานแบบดั้งเดิมที่เน้นการดำเนินงานตามสายงานเป็นหลัก ทำอย่างไรผู้บริหารถึงจะเข้าใจว่าระบบขององค์กรโดยแท้จริงแล้วเป็นระบบที่เปิด (Open System) ที่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ไม่สามารถเขียนแทนได้ด้วยผังการไหลของงาน (Flowchart) หรือถ่ายทอดทุกอย่างผ่านคู่มือการดำเนินงาน (Procedure) ได้ทั้งหมด

การสร้างการเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าวคงจะไม่เป็นเรื่องง่าย ถ้าจะใช้แต่หลักทางด้านการจัดการ (Management) อยู่ เพราะการจัดการนั้นจริงๆ แล้วใช้ได้ผลดีเฉพาะกับสิ่งที่เป็
สิ่งของเท่านั้น แต่เรื่องการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน ตัวอย่างเช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนระบบ การนำเทคโนโลยีมาใช้ ส่วนใหญ่ก็จะมีคนเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งเรื่องของคนนั้นหากจะให้ได้ดีผลแล้วจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้สิ่งที่เรียกว่าภาวะผู้นำ (Leadership) มากกว่าที่จะใช้การจัดการ ภาวะผู้นำหรือความสามารถในการเป็นผู้นำถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ โดยหลักใหญ่ๆ แล้ว การที่คนผู้หนึ่งผู้ใดจะเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไป บุคคลนั้นก็คงต้องมีอะไรที่เหนือ หรือโดดเด่นอยู่บ้าง เช่น อาจจะโดดเด่นในเรื่องคุณวุฒิ วิทยุฒิ ประสบการณ์ หรือความรู้ความสามารถ ซึ่งคนทั่วไปก็จะให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้แตกต่างกันไป บางคนก็ให้ความสำคัญกับเรื่องคุณวุฒิ วิทยุฒิ ในขณะที่บางคนกลับให้ความสำคัญกับเรื่องความรู้ความสามารถเป็นหลัก ดังนั้นปัจจัยที่สำคัญในการช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในฐานะหัวหน้างาน สามารถควบคุมให้ผู้ใต้บังคับ

บัญชาปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย นโยบาย แผนงาน หรือความต้องการของหน่วยงาน ก็คือความสามารถในการเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

ธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) เกิดจากการควบรวมกิจการของธนาคาร สหธนาคาร จำกัด (มหาชน) และบริษัทเงินทุน 13 บริษัท จึงเกิดเป็นธนาคารพาณิชย์แห่งใหม่ และได้จดทะเบียนเปลี่ยนแปลงชื่อจากธนาคาร สหธนาคาร เป็น ธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) โดยใช้ชื่อภาษาอังกฤษ BANKTHAI PUBLIC COMPANY LIMITED ในปี พ.ศ. 2541 จากเหตุการณ์ดังกล่าวส่งผลให้ธนาคารต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาจนถึงปัจจุบันโดยเฉพาะ รูปแบบการดำเนินงานของธนาคาร ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างเห็นได้ชัด เพื่อที่จะทำให้ธนาคารเป็นที่รู้จักและยอมรับในสายตาของประชาชนทั่วไป ตลอดจนสามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่น ๆ ได้ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งสิ่งสำคัญนอกเหนือไปจากความสามารถและความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารแล้ว ยังจะต้องรวมไปถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมาก ความล้มเหลวขององค์กรต่าง ๆ เท่าที่เป็นมาก็เนื่องมาจากการขาดผู้นำ หรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำของหัวหน้างานก็เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงานเช่นกัน การที่พนักงานไม่มีความพอใจกับพฤติกรรมและคุณลักษณะของหัวหน้างาน จะมีผลให้ไม่เต็มใจปฏิบัติงาน ขาดความกระตือรือร้น ขาดความร่วมมือร่วมใจ ผลงานที่ได้ย่อมไม่มีคุณภาพ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางกลับกันหากพนักงานยอมรับในสภาพ และมีความพึงพอใจในในรูปแบบภาวะผู้นำแล้ว ก็จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ด้วยความกระตือรือร้น ผลงานที่ได้ก็จะมีคุณภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ผลงานก็จะเต็มไปด้วยประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนั้นพนักงานจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากน้อย ส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของหัวหน้างานที่มีความสามารถเข้าใจสภาพเหล่านี้ได้มากแค่ไหน องค์กรนั้นก็จะมีผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในงาน และผู้นำในท้ายที่สุด

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ซึ่งข้อมูลที่ได้นี้จะสะท้อนให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงไร และส่งผลต่อแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคตของพนักงานอย่างไร ทั้งนี้เพื่อจะได้นำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาทางการบริหารขององค์กร และพิจารณาปรับปรุงแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานให้เป็นที่พึงพอใจของพนักงานที่ปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

- 1 เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- 2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)
- 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างาน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)
- 4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) กับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต
- 5 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

ความสำคัญของการวิจัย

- 1 ข้อมูลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อหัวหน้างานได้ตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้างาน และส่งเสริมศักยภาพภาวะผู้นำให้หัวหน้างานได้แสดงภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม
- 2 ข้อมูลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการกำหนดคุณสมบัติหัวหน้างานเพื่อคัดเลือก และแต่งตั้งบุคคลในระดับหัวหน้างานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป
- 3 ข้อมูลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคตของพนักงาน
- 4 ข้อมูลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอื่น ๆ ในการนำไปใช้เป็นข้อมูลในการบริหาร และปรับปรุงบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานประจำที่สำนักงานใหญ่ อาคารหลังสวน ณ วันที่ 20 มีนาคม 2548 จำนวน 805 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างของประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่างจากพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) โดยอาศัยสูตรของ Taro Yamane ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 268 คน และทำการเก็บตัวอย่างสำรองเพิ่ม 12 คน รวมทั้งหมดเท่ากับ 280 คน

1 โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ทั้งหมดมี 16 ฝ่าย เลือกมา 8 ฝ่าย ประกอบด้วย 1 ฝ่ายพัฒนาระบบเทคโนโลยี 2 ฝ่ายอำนวยความสะดวกระบบเทคโนโลยี 3 ฝ่ายกำกับและตรวจสอบ 4 ฝ่ายบริหารสินทรัพย์ 5 ฝ่ายปฏิบัติการธุรกิจรายย่อย 6 ฝ่ายปฏิบัติการธุรกรรมสินเชื่อ 7 ฝ่ายบริการอิเล็กทรอนิกส์ 8 ฝ่ายบัญชี

2 หลังจากได้มา 8 ฝ่าย แล้วใช้วิธีสุ่มแบบสัดส่วน (Proportional Sampling)

$$\text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่างแต่ละฝ่ายงาน} = \frac{\text{ประชากรของแต่ละฝ่ายงาน} \times 280}{\text{ประชากรทั้งหมด}}$$

ชื่อฝ่ายงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1 ฝ่ายพัฒนาระบบเทคโนโลยี	48 คน	34 คน
2 ฝ่ายอำนวยความสะดวกระบบเทคโนโลยี	56 คน	40 คน
3 ฝ่ายกำกับและตรวจสอบ	60 คน	42 คน
4 ฝ่ายบริหารสินทรัพย์	25 คน	18 คน
5 ฝ่ายปฏิบัติการธุรกิจรายย่อย	63 คน	45 คน
6 ฝ่ายปฏิบัติการธุรกรรมสินเชื่อ	82 คน	58 คน
7 ฝ่ายบริการอิเล็กทรอนิกส์	21 คน	15 คน
8 ฝ่ายบัญชี	40 คน	28 คน
รวมทั้งหมด	395 คน	280 คน

3 โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีสะดวก (Convenience Sampling)

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1 ตัวแปรอิสระ

1 ประชากรศาสตร์ของพนักงาน

1.1 เพศ

1.1.1 ชาย

1.1.2 หญิง

1.2 อายุ

1.2.1 21 ปี - 29 ปี

1.2.2 30 ปี - 38 ปี

1.2.3 39 ปี - 47 ปี

1.2.4 48 ปีขึ้นไป

1.3 ระดับการศึกษา

1.3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

1.3.2 ปริญญาตรี

- 1 3 3 สูงกว่าปริญญาตรี
- 1 4 อายุงาน
 - 1 4 1 น้อยกว่า 7 ปี
 - 1 4 2 7 ปี - 13 ปี
 - 1 4 3 14 ปีขึ้นไป
- 1 5 ตำแหน่งงาน
 - 1 5 1 พนักงานระดับ 4 หรือน้อยกว่า
 - 1 5 2 พนักงานระดับ 5 ขึ้นไป
- 2 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ
 - 2 1 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน
 - 2 2 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ
 - 2 3 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน
 - 2 4 ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม
- 3 รูปแบบคุณลักษณะของผู้นำ
 - 3 1 ความเฉลียวฉลาด
 - 3 2 ความเจริญวัยทางสังคม
 - 3 3 ความต้องการประสบความสำเร็จ
 - 3 4 ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์
- 4 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างาน

2 ตัวแปรตาม

- 2 1 ระดับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 2 2 แนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคตของพนักงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ คือ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่ม ยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ 1 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ 2 รูปแบบคุณลักษณะของผู้นำ
- 2 ผู้นำ หมายถึง ผู้ใดก็ตามที่นำให้ผู้อื่นทำสิ่งต่าง ๆ โดยตนเองอาจเป็นผู้เริ่มแสดงพฤติกรรม หรือเป็นผู้วางแผนโดยการจัดระเบียบ หรือควบคุมการกระทำของผู้อื่น หรือโดยการใช้อำนาจ หรือตำแหน่งของตน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจ
- 3 หัวหน้างาน หมายถึง ผู้บังคับบัญชาของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) โดยตรง ที่มีภารกิจหลักอยู่ที่การเป็นผู้นำการประสานงาน สั่งงาน และควบคุมดูแลงาน
- 4 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบการกระทำของผู้นำที่พยายามทำ

ทุกอย่างต่อผู้ตาม เพื่อให้เกิดความเชื่อ ความร่วมมือ เพื่อผลสำเร็จของงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร โดยใช้ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย ซึ่งได้แบ่งรูปแบบพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 ประเภท ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

5 รูปแบบคุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง รูปแบบความสามารถในการนำ และดำเนินกิจกรรมให้กลุ่มบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยแบ่งตามคุณลักษณะสำคัญที่หัวหน้างานพึงมี ประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด ความเจริญวัยทางสังคม ความต้องการประสบความสำเร็จ และทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์

6. บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะโดยรวมของบุคคลทั้งทางด้านร่างกาย ลักษณะนิสัยวิธีการคิด ความสามารถ และการแสดงออกทางอารมณ์ ทำให้เกิดลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม

7 ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความคิดเห็น ความรู้สึก หรือทัศนคติที่ดีโดยรวมต่อการปฏิบัติงาน

8 แนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต หมายถึง กริยาที่แสดงออก การกระทำรวมถึงพฤติกรรมการตัดสินใจที่จะทำงานกับองค์กร หรือการลาออกจากงาน

9 พนักงาน หมายถึง พนักงานไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานประจำในฝ่ายงานต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่ อาคารหลังสวน

10 อายุงาน หมายถึง จำนวนปีที่พนักงานทำงานกับธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

11 ตำแหน่งงาน หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน

ระดับชั้นองค์กร

ตำแหน่งองค์กร

P

กรรมการผู้จัดการใหญ่

E3

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่

E2

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่

E1

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่

12

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่

11

ผู้อำนวยการอาวุโส

10

ผู้อำนวยการ

9

รองผู้อำนวยการ

8

รองผู้อำนวยการ

7

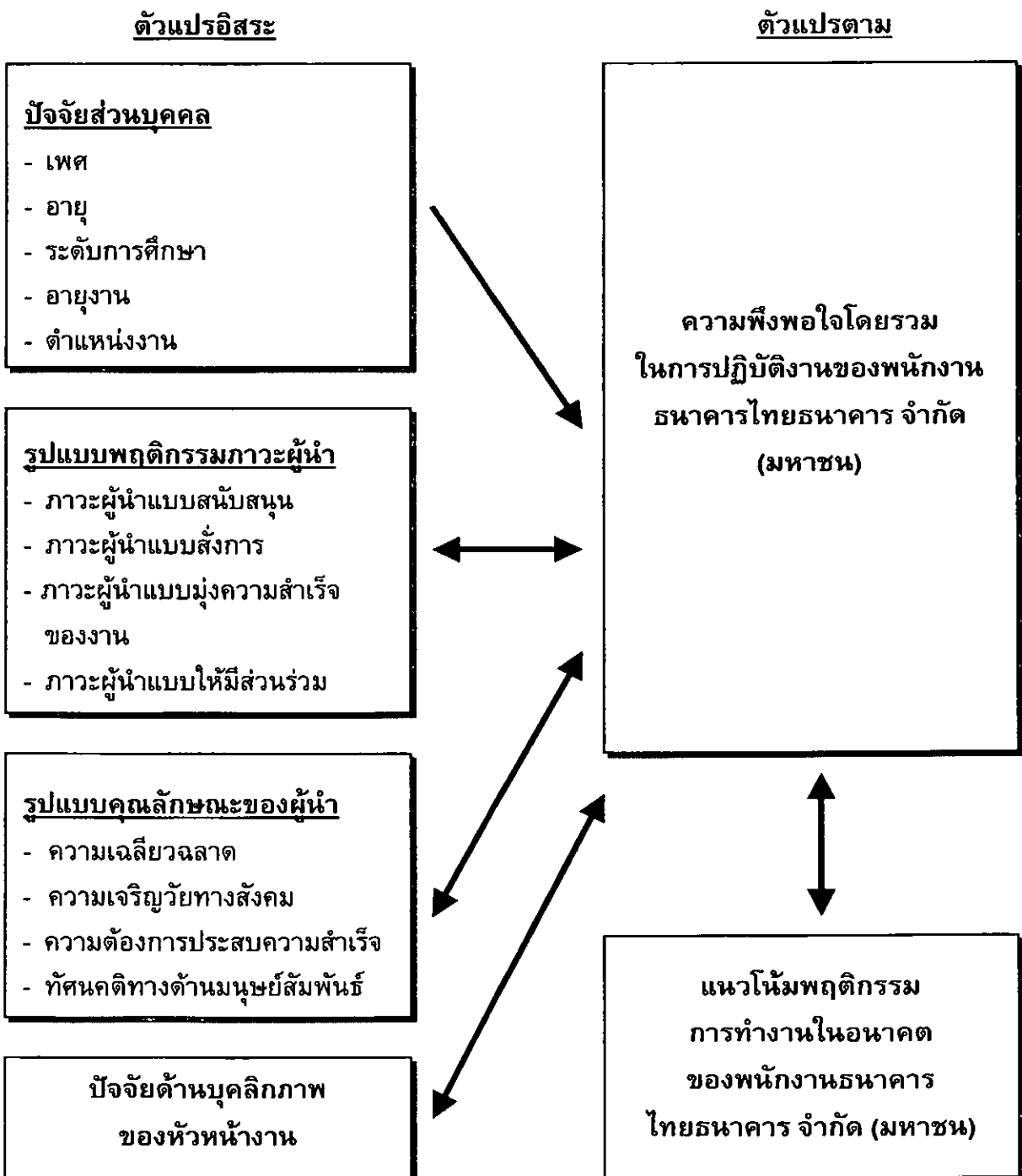
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

4-6

Q,R,S

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายของ House และ Mitchell ทฤษฎีลักษณะผู้นำของ Keith Davis และ William Scott และปัจจัยด้านบุคลิกภาพตามแนวคิดของแอนดรู คาร์เนกี มาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในส่วนของตัวแปรอิสระ ความพึงพอใจโดยรวมตามแนวคิดทฤษฎีปัจจัยคู่ของ Herzberg และแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคตตามแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมองค์การของ Robbins มาเป็นกรอบแนวคิดในส่วนของตัวแปรตาม



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ต้องการศึกษาดังความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามที่เกี่ยวข้องกับแบบภาวะผู้นำ และบุคลิกภาพของหัวหน้างาน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน ที่มีความสัมพันธ์ต่อแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคตของพนักงาน โดยผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

1 พนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ที่มีลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุของพนักงาน ระดับการศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

2 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

3 รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

4 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

5 ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้

- 1 ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2 ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ
- 3 ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
- 4 ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ
- 5 ความรู้เกี่ยวกับ ธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)
 - 5 1 ประวัติ ธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)
 - 5 2 ผังโครงสร้างองค์การของธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)
- 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการบริหารงานยุคใหม่เป็นอย่างยิ่ง เพราะ จากรายงานการวิจัยยืนยันชัดเจนว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์การใด ๆ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำองค์การไปสู่เป้าหมาย และการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ

ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นคำผสมระหว่างคำว่า “ภาวะ” กับ “ผู้นำ” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ไม่ได้บัญญัติคำว่า “ภาวะผู้นำ” แต่บัญญัติว่า “ภาวะ” เป็นคำนาม แปลว่า “ความมี หรือ ความเป็น หรือความปรากฏ” ส่วนคำว่า “ผู้นำ” ไม่ได้บัญญัติไว้ในพจนานุกรมโดยตรง แต่มีคำที่ใกล้เคียงกันมากคือคำว่า “หัวหน้า” เป็นคำนาม แปลว่า “บุคคลที่มีหน้าที่บริหาร และควบคุมดูแลกิจการ” เมื่อพิจารณาจากรากศัพท์ที่กล่าวไปแล้วพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้เป็นใหญ่ในหมู่หนึ่ง ๆ

เว็บสเตอร์ (Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary) บัญญัติว่า

“Leadership” เป็นคำนามเกิดจากการผสมระหว่าง “Leader + Ship” มีความหมาย 4 ประการดังนี้

- 1 ตำแหน่ง หรือหน้าที่ของผู้นำ
- 2 ความสามารถในการนำ
- 3 การนำ
- 4 ผู้นำของกลุ่ม

สำหรับนักวิชาการด้านพฤติกรรมศาสตร์ ได้นิยามความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ”

ไว้จำนวนมาก นักวิชาการบางท่านถึงกลับกล่าวว่า ยังไม่มีการให้ความหมายไว้ตรงกัน และความ

หมายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้นั้นมีจำนวนมากพอ ๆ กันกับจำนวนของผู้นิยามความหมายของคำนี้ จึงขอเสนอนิยามศัพท์ที่สำคัญดังนี้

เจ เค เฮมฟิล (J K Hemphill), และ เอ อี (A E Coons) นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของปัจเจกบุคคลที่เขาได้ชี้แนะเพื่อให้การดำเนินการกิจกรรมกลุ่มเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

โรเบิร์ต แทนเนนบัม (Robert Tannenbaum), และคณะ นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารในวันที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

ราล์ฟ เอ็ม สโตกดิล (Ralph M Stogdill) ได้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการธำรงรักษาให้เป็นไปตามโครงสร้างของความคาดหวัง และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

แดเนียล แคทซ์ (Daniel Katz), และ โรเบิร์ต เอ็ม คาห์น (Robert M Kahn) ได้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลที่เพิ่มมากขึ้นในองค์การ ในอันที่จะทำให้กลไกการปฏิบัติงานประจำขององค์การดำเนินไปได้

ซี เอฟ รอส (C F Rauch), และ โอ เบลิง (O Behling) ได้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพล เพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มบรรลุเป้าหมาย

ที โอ จาคอบส์ (T O Jacobs), และเอลเลียต ยังส์ (Elliott Jacques) ได้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่จะพัฒนาเป้าหมายทำงาน และการได้ทุ่มเทพลังในการทำงาน ในอันที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย

จากการนิยามที่หลากหลายข้างต้น จะพบว่า โดยภาพรวมแล้วการนิยามความหมายของภาวะผู้นำ จะมีจุดร่วมที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการ มากกว่าความเป็นตัวของผู้นำ

สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึงกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจ หรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ (Theories of Leadership) เป็นกรอบความคิดที่สำคัญที่ผู้ศึกษาภาวะผู้นำ นักวิชาการ และนักบริหาร จะต้องทำความเข้าใจเพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญในการวิเคราะห์ตนเอง และวิเคราะห์บุคลากรขององค์กรให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ถึงแนวทางการบริหาร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งจะใช้เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งทฤษฎีที่จะกล่าว จำแนกได้ดังนี้

1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) เชื่อว่า คนเป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์และจิตใจ ความต้องการ แรงขับ และค่านิยมที่แตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะที่มักพบในตัวผู้นำ ได้แก่ ความมีพลังและความทะเยอทะยาน ความต้องการ

นำผู้อื่น ความสัตย์ซื่อมีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเฉลียวฉลาด และความรอบรู้ในงาน อย่างไรก็ตามยังไม่มีข้อประกันว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งมีผลต่อความสำเร็จของผู้นำเสมอไป

2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Theory) เชื่อว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีพฤติกรรม ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสม โดยจำแนกพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการบริหารงานออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งงานกับพฤติกรรมที่มุ่งคน (แต่ละทฤษฎีจะใช้คำต่างกันแต่แนวคิดคล้ายกัน) และจากพฤติกรรมทั้งสองด้านสามารถจำแนกออกเป็นแบบของผู้นำ (Leadership style) ได้หลายแบบ ผู้นำแต่ละแบบจะมีความเชื่อและมุมมองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน แต่เชื่อกันว่าแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด มีพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งคนสูงทั้งสองด้าน

3 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theory) เชื่อว่าแม้คุณลักษณะของผู้นำก็ดี พฤติกรรมซึ่งสะท้อนออกมาในแบบของผู้นำก็ดี จะมีผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำก็ตาม แต่สถานการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำ ได้มีผู้เสนอแนวคิดทฤษฎีในด้านนี้ขึ้นหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีลเดอร์ ซึ่งเน้นการจับคู่ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรเฉพาะทางสถานการณ์ กล่าวคือ ต้องปรับเงื่อนไขของสถานการณ์ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ ส่วนทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของงาน เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ คนเหล่านี้จะเกิดแรงจูงใจก็ต่อเมื่อตนเชื่อว่ามีความสามารถพอที่จะทำงานนั้นได้ หรือเมื่อเชื่อว่าการใช้ความพยายามของตนในการทำงานจะประสบความสำเร็จแน่นอนหรือได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้นผู้นำจึงต้องใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจ การขจัดอุปสรรคขัดขวาง การพัฒนาความสามารถตลอดจนการให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกิดความพึงพอใจในงานและมั่นใจต่อผลความสำเร็จที่เกิดขึ้น

4 ทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่เชิงเสน่ห์ (Neocharmismatic Theory) ซึ่งประกอบด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ ผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic leaders) เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองสูง มีความสามารถด้านวาทะการในการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามเลื่อมใสศรัทธา เป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างในการวางตนได้เหมาะสม มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและรู้จักสร้างบริบท ที่เหมาะสมในการทำให้วิสัยทัศน์ของตนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ผู้ตามจึงรู้สึกไว้วางใจและผูกพันทั้งต่อตัวผู้นำและต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ ส่วนทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership theory) มีมุมมองต่อผู้นำที่กว้างกว่าการเป็นผู้นำโดยเสน่ห์ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมุ่งการกระทำต่าง ๆ ที่ให้เกิดการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงที่ดีใหม่ ๆ และการสร้างควมมีชีวิตชีวาใหม่ให้แก่องค์กร โดยพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำแบบนี้ได้แก่ การมีความเสน่ห์ (Charisma) หรือควมมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล การสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตาม และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงแตกต่างกับทฤษฎี ภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่มุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนโดยเมื่อผู้ตามปฏิบัติตามภารกิจสำเร็จก็จะได้รับผลตอบแทน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงมีแนวโน้มด้านควมมีประสิทธิภาพสูง และเป็นที่ยอมรับมากในปัจจุบัน

ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Trait Theory of Leadership)

เลสลี ดับบลิว รู (Leslie W Rue), และลloyd แอล ไบอาร์ (Lloyd L Byars) ได้อธิบายว่า “ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำเป็นการศึกษาเฉพาะของบุคคลที่เป็นผู้นำมากกว่าที่จะศึกษาว่า บุคคลที่เป็นผู้นำได้ทำอย่างไร”

กรีกอรี มัวร์เฮด (Gregory Moorhead), และ ริคกี ดับบลิว กริฟฟิน (Ricky W Griffin) ได้ให้ความเห็นว่า “ทฤษฎีคุณลักษณะ หมายถึง ทฤษฎีที่พยายามอธิบายถึงคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ และเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

เจ ดี บาร์โรว์ (J D Barrow) ได้ชี้ให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีความแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ สรุปได้ดังนี้

- 1 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของภาวะผู้นำ (Personality Traits) ประกอบด้วย
 - 1 1 ความเป็นตัวของตัวเอง
 - 1 2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - 1 3 มีความยืดหยุ่น
 - 1 4 มีความรู้
 - 1 5 มีความกระตือรือร้น
- 2 คุณลักษณะทางสังคมของภาวะผู้นำ (Social Traits) ประกอบด้วย
 - 2 1 มียุทธวิธีในการทำงาน
 - 2 2 มีความอดทน
 - 2 3 มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- 3 คุณลักษณะทางกายภาพของภาวะผู้นำ (Physiological Traits) ประกอบด้วย
 - 3 1 มีความสูง
 - 3 2 มีน้ำหนักมาก
 - 3 3 มีเสน่ห์

เดวิด เอ แนนดเลอร์ (David A Nadler), และ ไมเคิล แอล ทัชแมน (Michael L Tushman) คุณลักษณะสำคัญที่ทำให้ผู้นำ หรือบุคคลสำคัญหลายท่านประสบความสำเร็จคือ คุณลักษณะทางด้านบารมี ซึ่งเป็นเป็นสิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงปัจเจกบุคคลให้ประสบความสำเร็จ โดยเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านค่านิยม เป้าหมาย ความต้องการ และความปรารถนาของบุคคล ตัวอย่างที่พบ เช่น เมื่ออดีตนายกรัฐมนตรีของอังกฤษ นางมาร์กาเรต แทตเชอร์ อยู่ในตำแหน่ง โดยได้รับกล่าวนานไปทั่วโลกว่าเป็นหญิงเหล็ก หัวใจสิงห์ มีความเชื่อมั่นตนเองสูง มุ่งมั่นและตัดสินใจที่เฉียบขาด คำอธิบายเช่นนี้ก็คือ คุณลักษณะ (Traits) ที่คนทั่วไปมีต่ออดีตนายกรัฐมนตรีผู้นั้น และเป็นคำยืนยันถึงความสำคัญของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำนั่นเอง มีการกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำคนอื่น เช่น อดีตประธานาธิบดีเนลสัน แมนเดลาของแอฟริกาใต้ ว่าเป็นผู้นำโดยบารมีหรือผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic leaders) เป็นต้น ทั้ง 2 ท่านได้เสนอไว้ 3 มิติดังนี้

- 1 การสร้างวิสัยทัศน์ (Envision) ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

- 1 1 พัฒนา และสื่อสารด้านการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์
- 1 2 กำหนดความคาดหวังไว้สูง
- 1 3 สามารถนำผู้อื่นได้ด้วยการเป็นตัวอย่างที่ดี
- 2 การสร้างแรงจูงใจ (Motivate) ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้
 - 2 1 แสดงให้เห็นถึงความทะเยอทะยาน
 - 2 2 แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่น
 - 2 3 แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ
- 3 มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Enabling) ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้
 - 3 1 แสดงออกถึงการสนับสนุนผู้อื่น
 - 3 2 แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
 - 3 3 แสดงออกถึงความเชื่อมั่นผู้อื่น

เดวิด เอ เคิร์กแพตทริก (David A Kirkpatrick), และเอ็ดวิน เอ ล็อค (Edwin A Locke) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงาน สูงกว่าผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 6 ประการดังนี้

1 ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and ambition) กล่าวคือ เป็นลักษณะผู้นำแสดงออกให้เห็นถึงความเป็นผู้ที่มีความพยายามในการทำงานสูงมาก ที่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จ โดยสะท้อนออกมาในรูปของการเป็นผู้มีความทะเยอทะยาน มีพลังในการทำงานเป็นผู้ที่ไม่เคยเหน็ดเหนื่อยในการทำงาน และแสดงออกให้เห็นถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ

2 ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The desire to lead) กล่าวคือ เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำมีความต้องการอย่างแรงกล้า ที่จะมอิทธิพล และนำผู้อื่น เป็นการแสดงออกให้เห็นถึงความเต็มใจที่พร้อมจะเข้าไปรับผิดชอบ

3 ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and integrity) กล่าวคือ ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่นเกิดความเชื่อถือ ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และแสดงออกถึงความเสมอต้นเสมอปลายในการทำงานร่วมกับคนอื่น รวมทั้งแสดงให้เห็นว่าคำพูด และการปฏิบัติของผู้นำสอดคล้องกันตลอดเวลา

4 ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-confidence) กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถมองผู้นำโดยปราศจากข้อกังขาใด ๆ ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับว่า การกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจของผู้นำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

5 ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องมีความฉลาดเพียงพอที่จะรวบรวมสังเคราะห์ และตีความสารสนเทศที่มีอยู่อย่างมากมาย หรือมีอยู่อย่างจำกัด ในอันที่จะนำไปใช้เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การแก้ปัญหา และการตัดสินใจที่ถูกต้อง

6 ความรอบรู้ในงาน (Job-relevant knowledge) กล่าวคือ ผู้นำที่มีศักยภาพสูง จะต้องมีความรู้ และความรู้เกี่ยวกับงานขององค์กร ตลอดจนเทคนิคในการทำงาน ยิ่งไปกว่า

นั้น การที่มีความรู้อย่างลึกซึ้งในการทำงาน จะทำให้ผู้นำสามารถตัดสินใจ และเข้าใจถึงแนวทางของการนำผลการตัดสินใจไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Keith Davis และ William Scott กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ

1 มีความเฉลียวฉลาด ผู้นำจะต้องมีความฉลาด ทนต่อเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ที่ทันสมัยอยู่เสมอ มีความฉลาด และมีไหวพริบสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจได้

2 ความเจริญวัยทางสังคม ผู้นำจะต้องคลุกคลีกับคนจำนวนมาก จึงทำให้เกิดประสบการณ์ต่าง ๆ นานา เกิดความรอบรู้กว้างขวาง มีความเชื่อมั่นในตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์ และสามารถนำกลุ่มได้

3 มีความต้องการประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีต้องมีความกระตือรือร้นที่จะให้งานที่ตนต้องรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ ต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างจริงจัง จนงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4 ทักษะคิดทางด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นบุคคลที่ทุกคนยอมรับ เพราะงานจะสำเร็จได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี และหมั่นสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างสม่ำเสมอ

จอห์น พี คอตเตอร์ (John P. Kotter) ได้ทำการศึกษาวิจัยในแนวลึก (in-depth studies) เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้จัดการทั่วไปที่ประสบความสำเร็จ พบว่าผู้จัดการที่ประสบผลสำเร็จมีลักษณะสำคัญ 6 ประการ คือ

1 ลักษณะด้านแรงจูงใจของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย

1.1 ชอบอำนาจ

1.2 ชอบความสำเร็จ

1.3 มีความทะเยอทะยาน

2 ลักษณะด้านอารมณ์ของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย

2.1 มีความมั่นคงทางอารมณ์

2.2 เป็นคนมองโลกในแง่ดี

3 ลักษณะด้านความคิดของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย

3.1 ฉลาดกว่าบุคคลทั่วไป

3.2 มีความสามารถในการวิเคราะห์จากระดับปานกลางถึงระดับมาก

3.3 มีความสามารถในการหยั่งรู้ในระดับมาก

4 ลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย

4.1 มีรูปลักษณ์ที่ดี และเป็นที่ดึงดูดใจผู้พบเห็น

4.2 มองผลประโยชน์ขององค์การในมุมกว้าง

5 ลักษณะด้านความรู้ของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย

5.1 มีความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ตนปฏิบัติ

5.2 มีความรู้เกี่ยวกับองค์การของตน

6 ลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย

6.1 สามารถร่วมมือกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การ

6.2 สามารถร่วมมือกับบุคคลที่อยู่ในองค์การประเภทเดียวกัน

โดยสรุปแล้วคุณลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำ ตามทฤษฎีดังกล่าวจะสามารถในการส่งผลให้ผู้นำทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือมี

1 ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความสามารถ และทักษะในการติดต่อสื่อสาร ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการจูงใจ เพื่อที่จะก่อให้เกิด หรือทำให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

2 ความเจริญวัยด้านสังคม หมายถึง ความเป็นผู้ใหญ่ทางด้านอารมณ์ คือความสามารถในการรักษาไว้ซึ่งความสงบทางใจ เมื่อแพ้หรือประสบชัยชนะ รวมถึงความสำเร็จต่าง ๆ มีการควบคุมอารมณ์ได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเคารพในตนเอง และมีความสนใจในขอบเขตที่กว้าง

3 แรงจูงใจภายใน เป็นความปรารถนาที่จะให้ประสบความสำเร็จ เป็นการตอบสนองความต้องการระดับสูงของมนุษย์ทุกคน

4 ทศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง เป็นผู้ที่ยอมรับว่าการร่วมมือระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพนั่นเอง

ข้อจำกัดของทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

มีผลวิจัยเพิ่มเติมที่สนับสนุนถึงคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถสูงในการควบคุมตนเอง (High self-monitoring) โดยคนที่มีคุณลักษณะด้านนี้มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อการปรับพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี กล่าวโดยรวมผลการศึกษาวิจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำกว่าครึ่งศตวรรษสรุปได้ว่า คุณลักษณะมีความสำคัญต่อ ความสำเร็จของผู้นำมากขึ้น แต่ยังไม่พบว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งที่ประกันต่อความสำเร็จดังกล่าวได้

การศึกษาภาวะผู้นำโดยยึดด้านคุณลักษณะเป็นเกณฑ์นั้นพบว่า มีจุดอ่อนอยู่อย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1 ยังไม่พบว่ามีคุณลักษณะใดมีความเป็นสากลที่สอดคล้องกับการเป็นผู้นำได้ดีในทุกสถานการณ์

2 คุณลักษณะของผู้นำมักใช้ได้กับสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจน (Weak situation) แต่ในสถานการณ์ที่มีความชัดเจน (Strong situation) เช่น เป็นองค์การแบบทางการที่มีโครงสร้างกฎระเบียบชัดเจน มีปทัสถานทางพฤติกรรมที่ปฏิบัติแน่นอนในสถานการณ์เช่นนี้ คุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญลดลง

3 ยังขาดความชัดเจนในแง่ความเป็นเหตุและผลต่อกัน เช่น ผู้นำมีความเชื่อมั่นตนเองมาก่อน หรือว่าเมื่อประสบความสำเร็จในงานแล้วส่งผลให้ผู้นำมีความมั่นใจตนเอง เป็นต้น

4 คุณลักษณะน่าจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความเป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้แยกคนเป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ

ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavior Theory of Leadership)

ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการและกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่า มีพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่จะกล่าวถึงในที่นี้มี 3 ทฤษฎี ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (Ohio state studies) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan studies) และทฤษฎีตารางภาวะผู้นำ (Leadership grid)

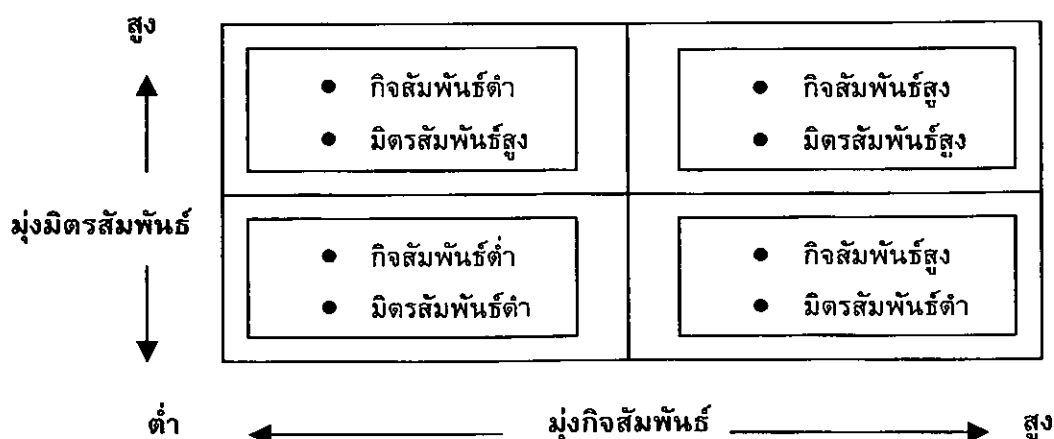
1. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio state studies)

คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต ในสหรัฐ ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ

1.1 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามโดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสดำเนินการหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อยมาก

1.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของผู้ตาม เป็นต้น

จากพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 2 ด้าน นำมาผสมผสานกันทำให้ได้แบบของผู้นำ 4 แบบ ดังนี้



ภาพประกอบ 2 แสดงแบบของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของโอไฮโอสเตต

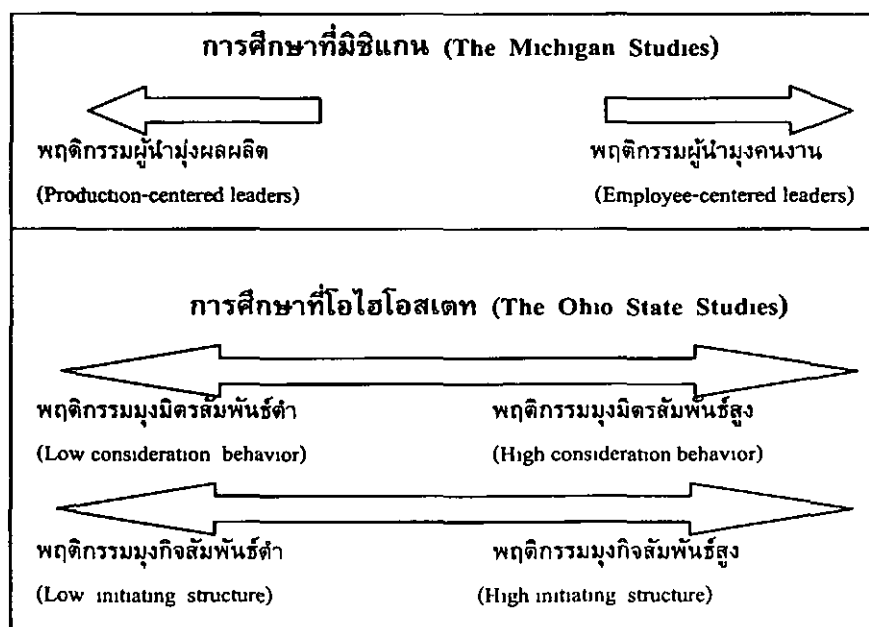
2. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan studies)

ในขณะเดียวกันกับการศึกษาภาวะผู้นำที่โอไฮโอสเตทนั้น คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ก็ได้ทำการวิจัยเช่นกัน โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered leaders) กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee – centered leaders) ดังนี้

2.1 ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production – centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคนทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

2.2 ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง

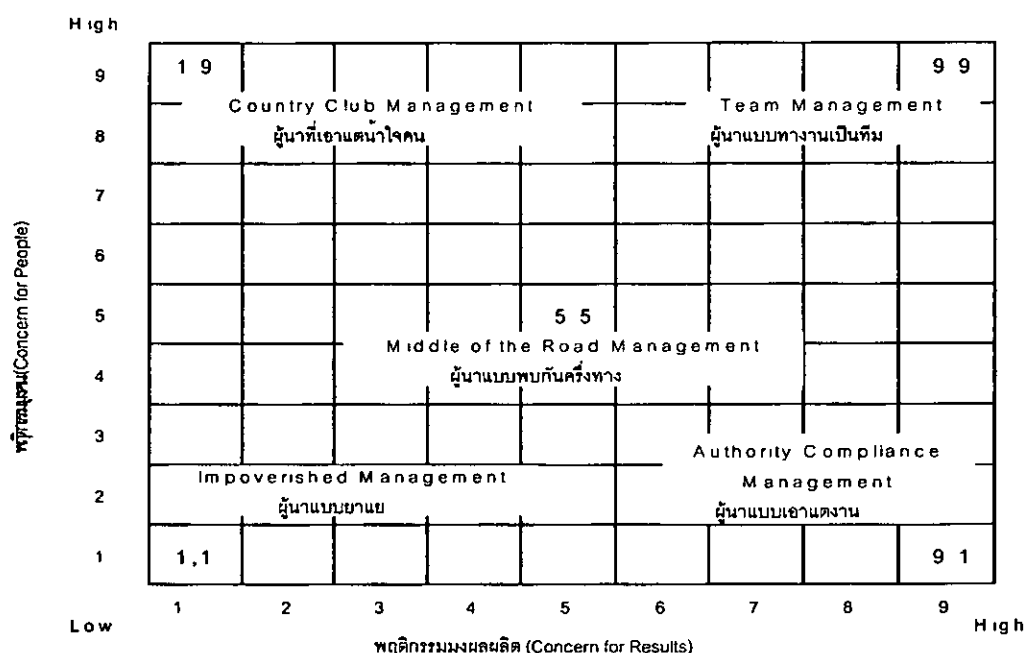
พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน จึงมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ที่กล่าวมาแล้วตามลำดับ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างกันก็คือ แนวคิดตามการศึกษาที่มิชิแกน ระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One dimension) ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทเป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ เกิดเป็นผู้นำ 4 แบบดังกล่าวมาแล้ว



ภาพประกอบ 3 แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิดการศึกษาที่ มิชิแกน และ โอไฮโอสเตท
ที่มา Moorhead and Griffin (1995 : 301)

3. ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid)

เดิมเรียกว่าตาข่ายการบริหาร (Managerial grid) ซึ่งเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้พัฒนาจากแนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท โดยนำพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านมาจัดตารางตาข่ายสองมิติ โดยแต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ เกิดเป็นตาราง ตาข่ายแทนพฤติกรรมของผู้นำขึ้น 81 ช่อง หรือ 81 แบบ แต่ที่เป็นแบบพฤติกรรมสำคัญของผู้นำมี 5 แบบ ดังภาพ



ภาพประกอบ 4 แสดงตาข่ายแบบภาวะผู้นำ

ที่มา DuBrin (1998 115)

3.1 ผู้นำแบบเอาแต่ใจงาน หรือแบบ 9,1 (Authority – compliance)

ผู้นำแบบ 9,1 เน้นหนักที่ความสำคัญของงานแต่จะให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานน้อยมากโดยมองคนว่าเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานให้งานสำเร็จ ถือว่าการสื่อสารกับลูกน้องเป็นเรื่องที่ไม่มีความหมายแต่อย่างใด (ลักษณะผู้นำแบบ 9,1 ที่เห็นบ่อยก็คือ การควบคุม ใช้อำนาจ และบีบบังคับกดดันให้คนทำงานหนักไปสูเป้าหมาย)

3.2 ผู้นำแบบที่เอาแต่ใจคน หรือแบบ 1,9 (Country club)

ผู้นำแบบ 1,9 เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญต่องาน (Low concern for task) แต่จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง (High concern for people) ไม่เน้นความสำคัญของงานมากนัก แต่พยายามทำให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดี จะพยายามเอาใจใส่ดูแลให้ความต้องการด้านส่วนตัวและด้านสังคมของลูกน้องบรรลุผล พยายามสร้างบรรยากาศเชิงบวกขึ้นในที่ทำงาน ด้วยวิธีดลกล่อมขอม อยู่กันแบบสบายๆ พยายามหลีกเลี่ยงการเกิดขัดแย้งและเต็มใจให้ความช่วยเหลือเอื้อประโยชน์แก่ลูกน้องอย่างเต็มที่

3.3 ผู้นำแบบขี้ขลาด หรือแบบ 1,1 (Impoverished)

ผู้นำแบบ 1,1 เป็นผู้นำที่ไม่ใส่ใจให้ความสำคัญทั้งด้านงานและคน ชอบแสดงตัวว่าเป็นผู้นำแต่ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ ขาดความรับผิดชอบ ละทิ้งงาน เลี่ยงปัญหา เลี่ยงการพบปะคน แสดงความเฉยเมย ไม่ยอมผูกพันหรือรับปากใด ๆ ถอนตัวจากกิจกรรมต่าง ๆ อยู่แบบคนไร้อารมณ์ (บุคลิกแบบ 1,1 นั้นปัจจุบันถือว่าขาดคุณสมบัติที่จะเรียกว่า ผู้นำ ตามนิยามคำว่า ภาวะผู้นำสมัยใหม่)

3 4 ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง หรือแบบ 5,5 (Middle of the road)

ผู้นำแบบ 5,5 จะมีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายของงานในระดับปานกลางไม่สูงนัก เช่นเดียวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็อยู่ระดับปานกลาง เป็นผู้พยายามหาจุด สมดุลระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานกับการทำให้งานสำเร็จเกิดความพอใจทั้งสองด้าน ก็คือ ชอบการประนีประนอม ไม่ชอบความขัดแย้งแก้ปัญหาแบบใช้ไม้နှံม บางครั้งก็ยอมเสียคำพูดเพื่อให้งานคืบหน้าหรือแก้ไขขัดแย้งได้ ข้อยุติในการแก้ปัญหาจึงมีลักษณะแบบเฉพาะกิจที่ไม่ถาวร

3 5 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9,9 (Team management)

ผู้นำแบบ 9,9 มุ่งเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและด้านคน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและการสร้างวิธีการทำงานแบบทีมขึ้นใน องค์การ พยายามให้ความสนใจดูแลทุกขุขตตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรักผูกพันต่องาน วลีที่บ่งชี้ลักษณะผู้นำแบบ 9,9 ได้แก่ กระตุ้นการมีส่วนร่วม ปฏิบัติการอย่างมุ่งมั่น จัดลำดับความสำคัญชัดเจน เปิดใจกว้าง มีความเปิดเผย มองทะลุปรุโปร่งและสนุกกับงาน ผู้นำแบบ 9,9 นี้ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด บางที่เรียกผู้นำแบบนี้ว่า "High-high leader"

กล่าวโดยสรุป แม้ว่าผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ยกเป็นตัวอย่างทั้งสามแนวคิด จะให้กรอบความคิดในการจัดแบ่งมิติของพฤติกรรมหลัก และแบบต่าง ๆ ของผู้นำ ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้วิเคราะห์ตนเองและเลือกใช้ตามที่ต้องการก็ตาม แต่ผลวิจัยเหล่านี้ได้เสนอแนะแนวทางปฏิบัติที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหาร ได้แก่

- 1 ผู้บริหารจำเป็นต้องหาแนวปฏิบัติ ที่เน้นทั้งด้านงานและความสัมพันธ์ไปพร้อมกัน
- 2 ต้องใช้วัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจเป็นตัวนำพฤติกรรม
- 3 รู้จักเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theories of Leadership)

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ทางสังคม โดยมีผลกระทบมาจากปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งรวมเรียกว่า สถานการณ์ (Situation) ที่ประกอบด้วย ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ และธรรมชาติขององค์การ มีทฤษฎีภาวะผู้นำหลายทฤษฎีซึ่งให้ความสำคัญของสถานการณ์ ในที่นี้จะกล่าวเพียง 2 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ และทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ดังนี้

1. ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler Contingency Theory)

แม้จะมีนักวิชาการหลายคนที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ก็ตาม แต่บุคคลแรกที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางที่สุด ได้แก่ ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1967) ซึ่งเรียกว่า ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่

- 1 แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ
- 2 การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับสามปัจจัย คือ บรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ
- 3 ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับ การจับคู่ (Matching) ที่เหมาะสม ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์

1 แบบภาวะผู้นำ (Leadership style)

จากผลการศึกษายาวนานทำให้ฟีดเลอร์เชื่อว่า ผู้นำจะมีบทบาทภาวะผู้นำเป็นแบบใดแบบหนึ่ง ได้แก่ แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented leadership) หรือแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented leadership) ซึ่งสามารถวัดจากบุคลิกภาพและแรงจูงใจของผู้นำ โดยฟีดเลอร์ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพแบบย้อนขึ้น เรียกว่า “แบบวัดเพื่อนร่วมงานที่พึงประสงค์น้อยที่สุด” (Least Preferred Co-Worker scale) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า แบบวัดแอลพีซีซี (LPC) ซึ่งเป็นการวัดที่มีลักษณะของการจำแนกความหมาย ซึ่งประกอบขึ้นด้วยคำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้ามจำนวน 18 คู่ แต่ละคู่แบ่งออกเป็น 8 ช่วงคะแนน เช่น

น่าพึงพอใจ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่น่าพึงพอใจ
เป็นมิตร	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่เป็นมิตร
ไม่ยอมรับ	1	2	3	4	5	6	7	8	ยอมรับ
เครียด	1	2	3	4	5	6	7	8	ผ่อนคลาย

ฯลฯ

คะแนนแอลพีซีซีที่ได้จะเป็นเครื่องบ่งชี้แบบภาวะผู้นำ กล่าวคือ ถ้าผู้ตอบได้คะแนนแอลพีซีซีต่ำ แสดงว่า ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task-motivated) แต่ถ้าได้คะแนนแอลพีซีซีสูงก็แสดงว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-motivated)

2. การควบคุมสถานการณ์ (Situation control)

ฟีดเลอร์ได้กำหนดให้สถานการณ์ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations) ได้แก่ระดับของการให้ความนับถือ ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ ซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับในตัวผู้นำ

2.2 โครงสร้างของงาน (Task structure) กล่าวคืองานที่มีโครงสร้างชัดเจน ต้องระบุภารกิจชัดเจน มีวิธีทำงานเพียงวิธีเดียว มีวิธีแก้ปัญหาที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน โดยแต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่แน่นอนว่าต้องทำอะไร ทำด้วยวิธีใด เป็นต้น ตรงกันข้ามกรณีที่โครงสร้างของงานไม่ชัดเจน ได้แก่ งานมีเป้าหมายคลุมเครือ มีวิธีทำงานได้หลายวิธี ขาดวิธีแก้

ปัญหาที่แน่นอน ขาดข้อมูลป้อนกลับ ความไม่ชัดเจนเหล่านี้จึงยากต่อการปฏิบัติงานของทั้งผู้นำและผู้ตาม ดังนั้นถ้าโครงสร้างงานชัดเจน ผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางการทำงานของกลุ่มได้

2.3 อำนาจในตำแหน่ง (Position power) หมายถึง อำนาจที่มากับตำแหน่งที่ผู้ดำรงอยู่อย่างเป็นทางการ ซึ่งสามารถดูได้จากการที่ผู้นั้นมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการให้คุณให้โทษด้วยตนเอง หรือต้องเสนอการให้คุณให้โทษแก่ลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตน หรือสามารถเสนอแนะการโยกย้าย แต่งตั้งการดำรงตำแหน่งของลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตนได้มากเพียงไร สิ่งเหล่านี้บ่งชี้ถึงอำนาจในตำแหน่ง

พิตเลอร์ได้นำองค์ประกอบในการควบคุมสถานการณ์ทั้ง 3 ด้าน แต่ละด้านแบ่งเป็น ดี กับไม่ดี รวมเป็น 6 ด้าน ดังนี้

- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบ่งเป็น ดี กับ ไม่ดี
- โครงสร้างของงาน แบ่งเป็น ชัดเจน กับ ไม่ชัดเจน
- อำนาจในตำแหน่ง แบ่งเป็น มาก กับ น้อย

จากตัวแปรทั้งหกนี้ เมื่อนำมาคละสลับกันจะได้สถานการณ์เฉพาะขึ้นมา 8 สถานการณ์ซึ่งผู้นำสามารถควบคุมได้ตั้งแต่ระดับ ง่าย ปานกลาง และ ยาก ดังแสดงในตารางต่อไปนี้ ตาราง 1 การจำแนกการควบคุมสถานการณ์ในทฤษฎีสถานการณ์ของพิตเลอร์

สถานการณ์ที่	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	โครงสร้างของงาน	อำนาจในตำแหน่ง	ระดับของการควบคุม
1	ดี	ชัดเจน	มาก	สูงมาก
2	ดี	ชัดเจน	น้อย	สูง
3	ดี	ไม่ชัดเจน	มาก	สูง
4	ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย	ปานกลาง
5	ไม่ดี	ชัดเจน	มาก	ปานกลาง
6	ไม่ดี	ชัดเจน	น้อย	ปานกลาง
7	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	มาก	น้อย
8	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย	น้อย

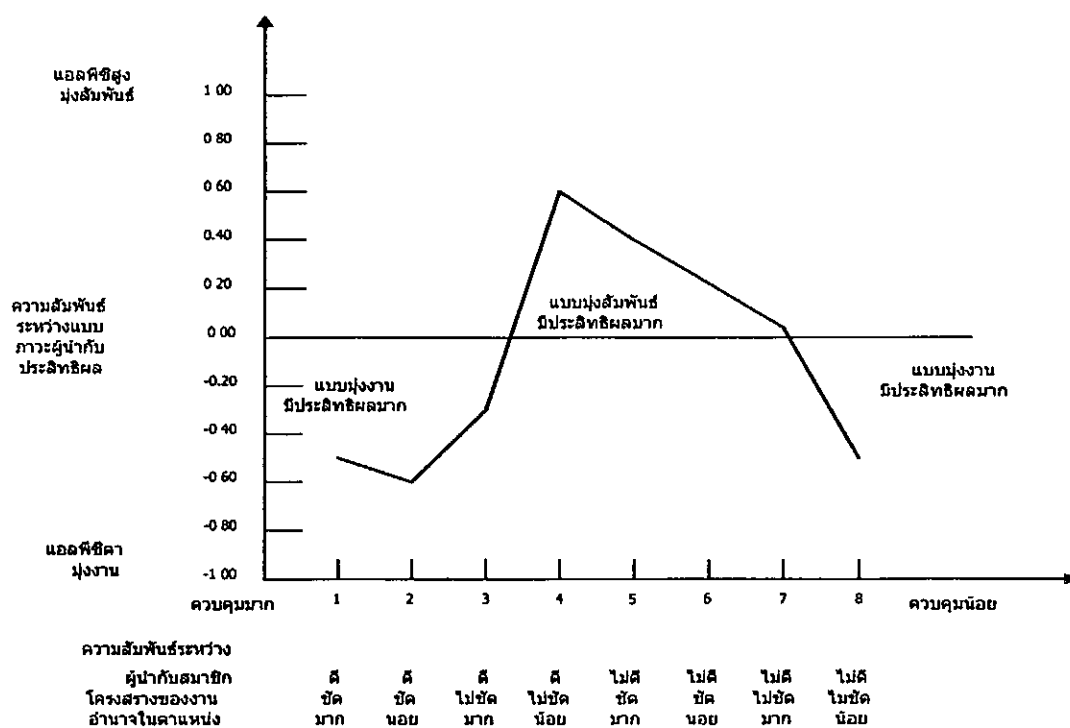
จากตาราง 1 ดังกล่าว สถานการณ์ที่ 1 เป็นสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมากที่สุด (Very favorable) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำมีระดับการควบคุมสถานการณ์ได้สูงมาก เนื่องจากมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก มีโครงสร้างของงานที่ชัดเจน และผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งสูงมากในทางตรงกันข้ามในสถานการณ์ที่ 8 เป็นสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำต่ำสุด (Very unfavorable) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำมีระดับการควบคุมสถานการณ์ได้น้อยมาก เนื่องจากผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับสมาชิกทั้งงานก็มีโครงสร้างไม่ชัดเจน และผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งน้อยอีกด้วย ส่วนสถานการณ์ที่ 2 - 6 จะอยู่ตรงกลางระหว่างสถานการณ์ทั้งสองดังกล่าวแล้ว

กล่าวโดยสรุปสถานการณ์ทั้งแปดที่พิตเลอร์กำหนดขึ้นในตัวอย่าง จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าแต่ละสถานการณ์เหล่านี้จะมีระดับความง่าย หรือยาก สถานการณ์ที่เอื้อ (favorable) หรือสถานการณ์ที่

ไม่เอื้อ (unfavorable) ต่อผู้นำในการใช้สิทธิพลเพื่อให้เกิดประสิทธิผลแตกต่างกันเป็นลำดับ โดยเริ่มจากสถานการณ์ที่ 1 ที่ผู้นำควบคุมได้ง่ายหรือเอื้อต่อผู้นำมากที่สุดแล้ว ลดหลั่นลงไปตามลำดับตั้งแต่ 2 - 8 โดยมีสถานการณ์ที่ 8 ที่ควบคุมได้ยากที่สุดซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ไม่เอื้อหรือเอื้อต่อผู้นำน้อยที่สุด

3 ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์

ในการหาคำตอบว่าภาวะผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิผลสูงที่สุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ หรือสถานการณ์ที่ง่าย-ยากต่อการควบคุม ข้อมูลจากการศึกษาไม่น้อยกว่า 800 กลุ่มในช่วงเวลากว่า 10 ปี โดยแต่ละกลุ่มจะหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม จากนั้นนำมาเขียนเป็นกราฟโดยใช้ มัธยฐาน (Median) ของค่าสหสัมพันธ์ในแต่ละสถานการณ์ที่มีการควบคุมต่างกัน



ภาพประกอบ 5 ภาพที่สรุปตัวแบบการวิจัยตามสถานการณ์ของพิตเลอร์

ที่มา สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 268)

จากแผนภาพดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าความเหมาะสมของแบบภาวะผู้นำที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิผลสูงสุด จากผลการวิจัย พิตเลอร์จึงสรุปสาระสำคัญของทฤษฎีสถานการณ์ไว้ดังนี้

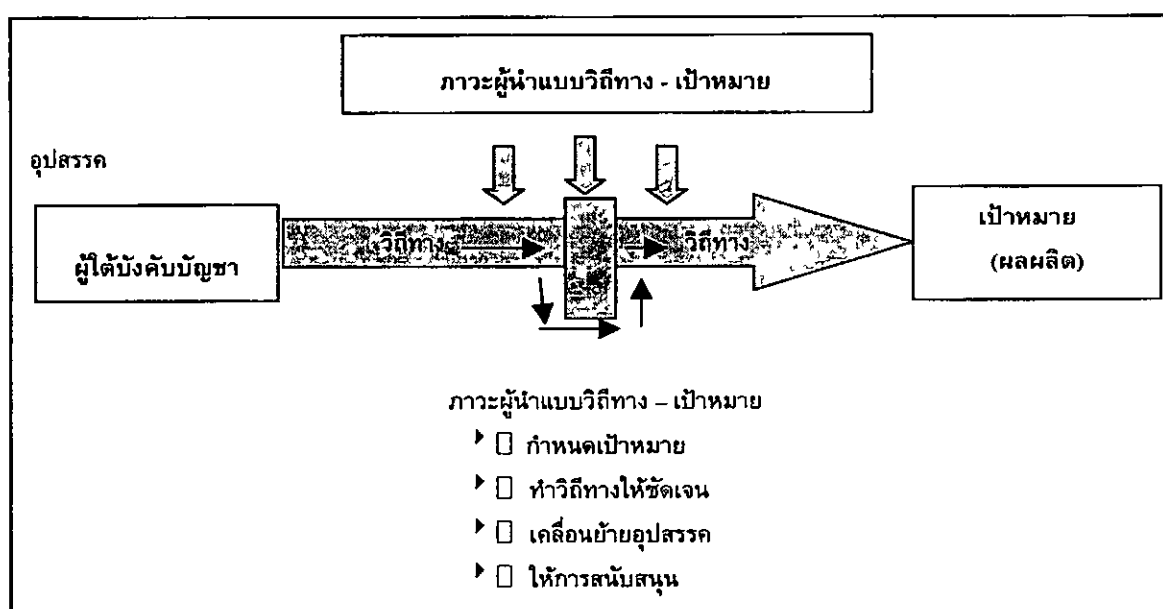
1 ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงาน (มีแอลพีซีต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

2 ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (หรือมีแอลพีซีสูง) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน

3 ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงาน (มีแอลพีซีต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

2. ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path - Goal Theory)

เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่พัฒนาโดยเฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1974) ซึ่งมีความเชื่อว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ตามได้ โดยเพิ่มจำนวนและชนิดของรางวัลผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานนั้น ผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น และง่ายพอที่ผู้ปฏิบัติจะสามารถทำสำเร็จ ซึ่งผู้นำแสดงพฤติกรรมด้วยการช่วยเหลือแนะนำ สอนงานและนำทางหรือเป็นพี่เลี้ยงคอยดูแล นอกจากนี้ผู้นำยังช่วยสร้างแรงจูงใจได้ด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคขวางกั้นหนทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งสามารถช่วยในการทำให้ตัวงานเองมีความน่าสนใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่องานที่ทำ กรอบแนวคิดของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย สามารถแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 6 แสดงความคิดเบื้องต้นของทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย

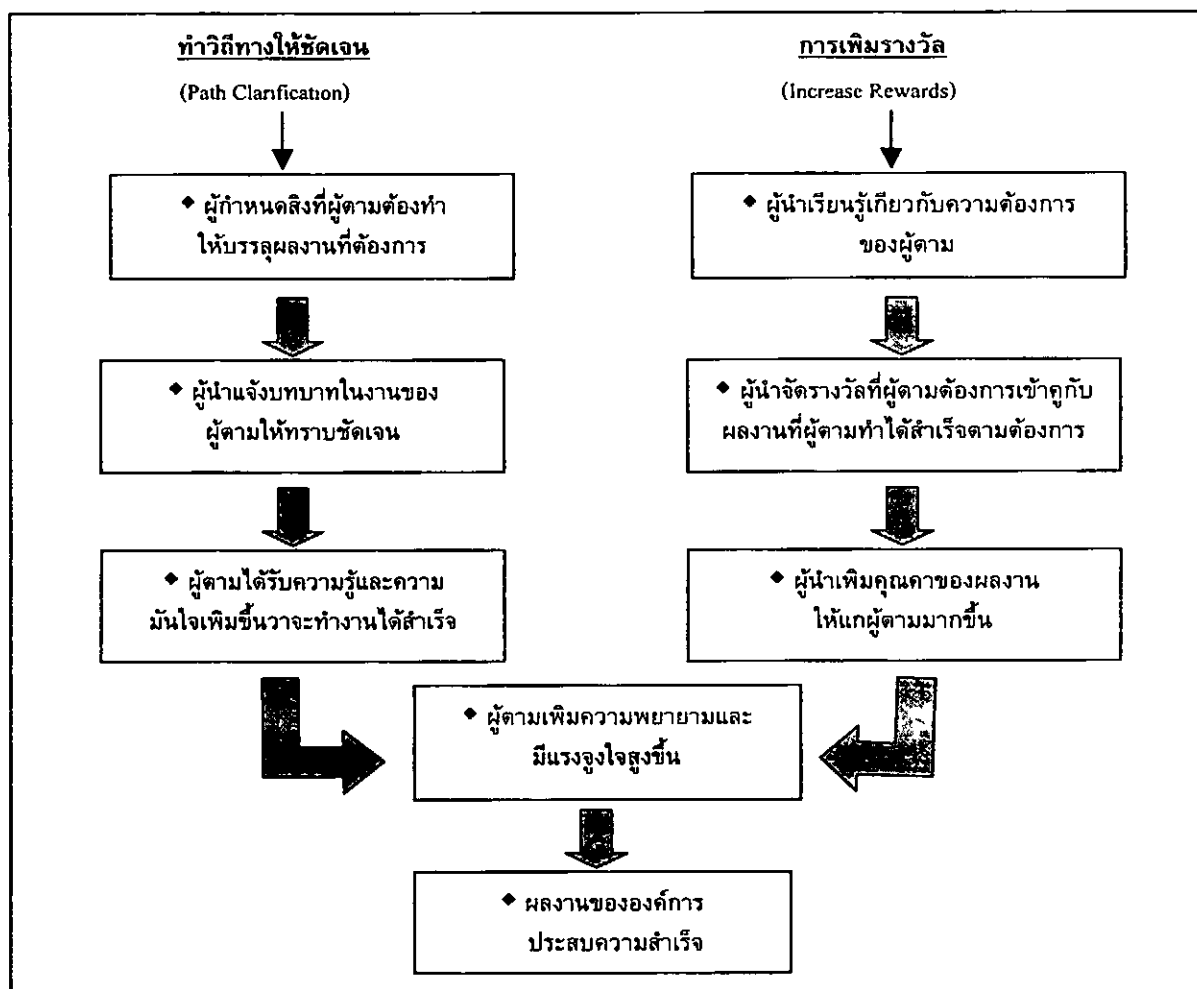
ที่มา Northouse (2001)

โดยทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายนี้ ความรับผิดชอบของผู้นำก็คือ การเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามให้สามารถบรรลุได้ทั้งเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายขององค์การในขณะเดียวกันซึ่งผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตามได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งในสองวิธีต่อไปนี้

1 ทำให้วิถีทางที่ผู้ตามจะได้รับรางวัลตอบแทนให้มีความชัดเจน (Path clarification) ซึ่งได้แก่ การที่ผู้นำทำความเข้าใจที่ชัดเจนกับผู้ตามเพื่อกำหนดพฤติกรรม หรือวิธีการทำงานให้สำเร็จแล้ว จะได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์การอย่างไร

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

ภารกิจของผู้นำในการเพิ่มผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน และการทำความเข้าใจต่อวิธีการที่ผู้ตามสามารถปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จและได้รับรางวัลผลตอบแทนจากงานสำร็จนั้น ผู้นำมีบทบาทต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามในทฤษฎี วิธีการ-เป้าหมาย อธิบายได้ด้วยภาพต่อไปนี้



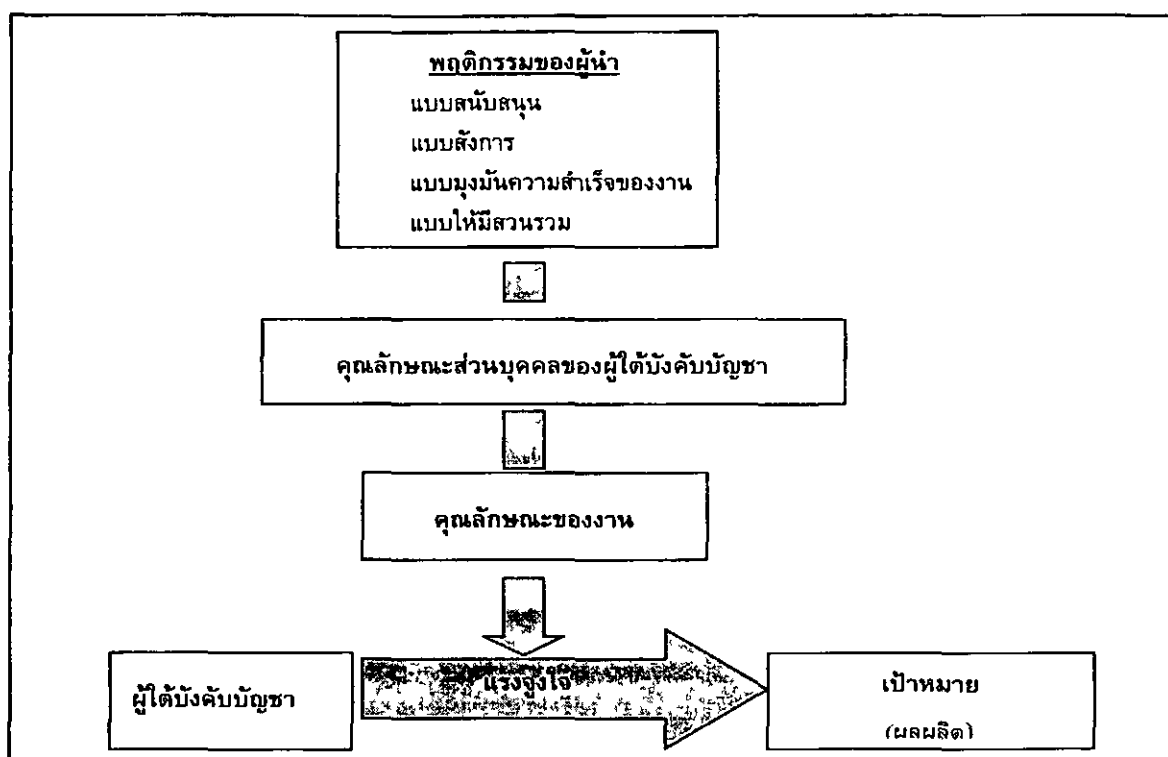
ภาพประกอบ 7 บทบาทของผู้นำตามทฤษฎีวิธีการ – เป้าหมาย

ที่มา Daft (1999 103)

มโนทัศน์ของทฤษฎีวิธีการ – เป้าหมายค่อนข้างมีความซับซ้อน เพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้นจึงแบ่งทฤษฎีดังกล่าวออกเป็นส่วนย่อย ๆ ดังแสดงในภาพประกอบ 8 ซึ่งระบุองค์ประกอบต่าง ๆ ของทฤษฎีวิธีการ – เป้าหมายได้แก่

- 1 พฤติกรรมผู้นำ (Leader behaviors)
- 2 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate characteristics)
- 3 คุณลักษณะของงาน (Task characteristics)
- 4 การจูงใจ (Motivation)

ทฤษฎีวิธีการ – เป้าหมายเชื่อว่า พฤติกรรมแต่ละแบบของผู้นำจะมีผลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน แต่ทั้งนี้ยังขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณลักษณะของงานอีกด้วย



ภาพประกอบ 8 แสดงองค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีทาง – เป้าหมาย

ที่มา Northouse (2001 91)

จากภาพแม้จะแสดงให้เห็นองค์ประกอบย่อยของทฤษฎีทาง-เป้าหมายดังกล่าวมาแล้วก็ตามแต่สามารถกล่าวรวมเป็นองค์ประกอบใหญ่ได้ 2 ส่วนคือพฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational contingencies) ต่อไปนี้จะกล่าวถึงแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีดังนี้

พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)

เฮาส์และมิทเชลล์ (House and Mitchell, 1974) แบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีทาง – เป้าหมาย ออกเป็น 4 ประเภทแต่ละประเภทแทนได้ด้วยแบบภาวะผู้นำ (leadership style) ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration behavior) ของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทที่เคยกล่าวมาแล้ว กล่าวคือ ผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating leadership) ของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทเป็น

พฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement – oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (High standard of excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อย ๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขึ้นในที่ทำงาน

เฮาส์และมิทเชลล์ กล่าวว่า ผู้นำอาจใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชา และในสถานการณ์ต่าง ๆ ก็ได้ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จึงมิใช่ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะ (Trait approach) ที่เชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำที่แน่นอนตายตัวเพียงแบบเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมในช่วงหนึ่งของการทำงาน แต่อีกช่วงหนึ่งอาจต้องการภาวะผู้นำแบบสั่งการแทน ผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำของตนได้ตามต้องการ โดยสรุปก็คือ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการพฤติกรรมแบบผู้นำที่ต่างกัน นอกจากนี้ในบางเหตุการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมของแบบภาวะผู้นำ ต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้แต่แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา

ทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่เชิงเสน่ห์หา (Neocharismatic Theories)

เป็นกลุ่มของทฤษฎีภาวะผู้นำล่าสุดที่ให้ความสำคัญด้านคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นความสามารถพิเศษหรือความมีเสน่ห์หา (Charisma) เฉพาะบุคคลซึ่งเป็นแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวีรบุรุษ (Heroic leadership) ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ถูกกล่าวขานมากในปัจจุบัน ภายใต้ชื่อต่าง ๆ เช่น ภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) ภาวะผู้นำเชิงศีลธรรม (Moral leadership) เป็นต้น ในที่นี้จะกล่าว 2 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic Leadership)

เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึง ผู้นำอีกประเภทหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการได้รับการยอมรับยกย่องอย่างสูงจากลูกน้องหรือบุคคลทั่วไป เนื่องจากบุคคลผู้นั้นมีคุณสมบัติพิเศษที่เหนือกว่าคนทั่วไป ตัวอย่างเช่น มหาตมะคานธี ผู้นำที่อุทิศตนในการต่อสู้เพื่อเอกราชของอินเดีย มาตินลูเธอร์ คิง ผู้

นำในการต่อสู้เพื่อสิทธิที่เท่าเทียมกันของมนุษย์ เป็นต้น บุคคลเหล่านี้เป็นผู้นำเนื่องจากการแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างในด้านคุณงามความดีและการเสียสละอุทิศตนเพื่อคนอื่นและส่วนรวม ทำให้คนอื่นเกิดความยกย่องชื่นชมพร้อมที่จะเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ทำให้ผู้นั้นมีอำนาจพระคุณซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ในที่นี้ขอเรียกว่า “อำนาจโดยเสน่ห์หา” (Charisma) และเรียกผู้นำประเภทนี้ว่า “ผู้นำโดยเสน่ห์หา” (Charismatic leaders)

การยอมรับในความเป็นผู้นำ และการมีอำนาจโดยเสน่ห์หาดังกล่าวจึงเกิดจากผู้ตามมีต่อตัวผู้นำคนนั้น โดยผู้ตามจะแสดงพฤติกรรมและความรู้สึกให้สามารถสังเกตและเห็นได้ใน 9 ประการต่อไปนี้

- 1 มั่นใจว่า ความคิดหรือความเชื่อของผู้นำคือสิ่งที่ถูกต้อง
- 2 มีความเชื่อที่คล้ายกับผู้นำ
- 3 แสดงการยอมรับต่อผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัยใด ๆ
- 4 แสดงการให้ความรักและพึงพอใจต่อผู้นำ
- 5 เต็มใจที่จะเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ
- 6 พยายามลอกเลียนแบบและเอาอย่างผู้นำ
- 7 มีความรู้สึกร่วมกับผู้นำในการปฏิบัติภารกิจ
- 8 พยายามยกระดับเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรให้สูงขึ้น
- 9 รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และให้ความร่วมมือช่วยให้งาน หรือองค์การบรรลุเป้าหมาย

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีการศึกษาวิจัยมากในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาได้แก่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) จากชื่อของทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผู้นำเปลี่ยนสภาพจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้วภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural leadership) ด้วย

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ไปจนถึงระดับมหภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์การ ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้นในองค์กรก็ตาม แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทุกทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบัน

เบอร์น (Burns, 1978) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอโมเดลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพในผลงานวิจัยเรื่องผู้นำทางการเมืองของตน โดยเบอร์นอธิบายภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพว่าเป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ผู้นำดังกล่าวจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรม เป็นต้น และพ้นจากสิ่งชั่วช้าทางอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉา ริษยาหรือความเกลียดชัง เป็นต้น ผู้ตามจะถูกยกระดับความคิดจาก “ทำพอแค่วันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของพรุ่งนี้” ใครก็ได้ในองค์กรจะอยู่ในตำแหน่ง หรืออยู่ในองค์กรแบบใดก็ตามสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา หรือต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็ได้ และในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไป

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

ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพเป็นส่วนประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งของบุคคลที่จะเป็นผู้นำในอนาคต ผู้นำหรือหัวหน้างานจะต้องสร้างบุคลิกภาพให้ลูกน้อง และผู้ร่วมงานในทุกกระดับให้เกิดความประทับใจแล้วความร่วมมือก็จะเกิดขึ้นในโอกาสต่อไป เพราะมีความประทับใจในบุคลิกภาพนั่นเอง

ความหมายของบุคลิกภาพ

คำว่า “บุคลิกภาพ” (personality) มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Persona แปลว่า หน้ากาก (Mask) ซึ่งชาวกรีกสวมใส่เวลาแสดงละคร ต่อมาชาวโรมันได้ใช้ในความหมายหนึ่งซึ่ง หมายถึง สิ่งที่ปรากฏต่อหน้าผู้อื่น ไม่ใช่สิ่งที่เป็นตัวเองอย่างแท้จริง เป็นการแสดงเพื่อตามใจผู้ชม และได้มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างต่าง ๆ กันดังต่อไปนี้

เออร์เนส อาร์ ฮิลการ์ด (Hilgard 1962 447) กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะส่วนรวมของบุคคล และการแสดงออกของพฤติกรรมซึ่งชี้ให้เห็นความเป็นปัจเจกบุคคลในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงลักษณะที่ส่งผลสู่การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ ความรู้สึกนับถือตนเอง ความสามารถ แรงจูงใจ ปฏิกริยาในการเกิดอารมณ์ และลักษณะนิสัยที่สะสมจากประสบการณ์ชีวิต

ฟิลลิป จี ซิมบาร์โด, และฟลอยด์ แอล รูช (Zimbardo and Ruch 1980 292) อธิบายว่า บุคลิกภาพเป็นผลรวมของลักษณะเชิงจิตวิทยาของบุคคลแต่ละคน และมีผลต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมหลากหลายของบุคคลนั้น ทั้งส่วนที่เป็นลักษณะภายนอกที่สังเกตได้ง่ายและพฤติกรรมภายในที่สังเกตได้ยาก ลักษณะที่หลากหลายดังกล่าว ส่งผลให้บุคคลแสดงออกต่างกันในแต่ละสถานการณ์และช่วงเวลา

ริชาร์ด ซี บูทซิน, และคณะ (Bootzin, & others 1991 502) ให้ความหมายว่าบุคลิกภาพเป็นลักษณะนิสัย และรูปแบบของความคิด ความรู้สึก และการประพฤติปฏิบัติของบุคคลแต่ละคน

อัลซลี แจ่มเจริญ (2530 163) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพหมายถึงลักษณะส่วนรวมของบุคคลทั้งหมด ที่แสดงออกมาปรากฏให้คนอื่นได้รู้ได้เห็น ซึ่งแตกต่างกันเพราะภาวะสิ่งแวดล้อมที่สร้างตัวบุคคลนั้นแตกต่างกันประการหนึ่ง และพันธุกรรมที่แต่ละบุคคลได้มาก็แตกต่างกันไปอีกประการหนึ่ง

จากคำจำกัดความและความหมายสรุปได้ว่า บุคลิกภาพ คือลักษณะโดยรวมของบุคคลทั้งทางด้านร่างกาย ลักษณะ นิสัย วิธีการคิด ความสามารถ และการแสดงออกทางอารมณ์ ทำให้เกิดลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งสังเกตได้ง่าย อันได้แก่รูปร่างหน้าตากิริยาท่าทาง น้ำเสียง คำพูด ความสามารถทางสมอง ทักษะการทํากิจการต่าง ๆ และลักษณะทางจิตซึ่งสังเกตได้ค่อนข้างยาก ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิด เจตคติ ค่านิยม ความสนใจ ความมุ่งหวัง อุดมคติ เป้าหมาย และความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ลักษณะดังกล่าวมีที่มาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมของแต่ละคน ส่งผลสู่ความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมและความแตกต่างระหว่างบุคคล

องค์ประกอบของบุคลิกภาพประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

- 1 ลักษณะทางกาย หมายถึง รูปร่าง หน้าตา สัดส่วน ผิวพรรณ ขนาด น้ำหนัก โครงสร้างของร่างกาย และสุขภาพ
 - 2 ลักษณะทางสังคม หมายถึง ท่าที การปฏิบัติต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งที่คนอื่นมีความรู้สึกต่อบุคคลซึ่งเกิดจากคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลนั้น
 - 3 ลักษณะทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการควบคุมความรู้สึก และการกระทำต่าง ๆ ของบุคคล
 - 4 ลักษณะทางจิตใจ หมายถึง ความคล่องแคล่ว รื่นเริง ความจำ ความคิดอ่าน การตัดสินใจ อุปนิสัย ค่านิยม และเจตคติที่มีต่อคนอื่น
 - 5 ลักษณะทางสติปัญญา หมายถึง ความสามารถที่จะเรียนรู้ และรับรู้ อัตราความเร็วที่จะเห็นความสัมพันธ์ต่าง ๆ และความเข้าใจในเหตุการณ์ สภาพการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
- ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ**

1 ทฤษฎีการรับรู้ตนของโรเจอร์ (Rogers' Self Theory)

โรเจอร์ (Carl Rogers) เป็นนักจิตวิทยากลุ่มมนุษยนิยม ซึ่งมีความเชื่อว่าบุคลิกภาพเป็นผลรวมทั้งทางร่างกายและจิตใจ การเข้าใจบุคลิกภาพต้องเข้าใจทั้งสองส่วนรวมกัน ทฤษฎีการรับรู้ตนของโรเจอร์ อธิบายบุคลิกภาพของบุคคลจะแสดงออกอย่างไรขึ้นอยู่กับ การรับรู้ตนเอง คำว่า

การรับรู้ตนเองในที่นี้ หมายถึงความคิดหรือความเข้าใจที่เกี่ยวกับตนเองอันเป็นผลเนื่องมาจากการประสบการณ์ในการกระทำของตนหรือจากทำที่ปฏิกิริยาที่ผู้อื่นปฏิบัติต่อ

คำว่า ตน ในคำอธิบายของทฤษฎีการรับรู้ตน แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1 ตนในอุดมคติ (ideal self) เป็นตนในความคิดที่บุคคลอยากจะเป็น มักเกิดกับบุคคลที่ใฝ่ฝันอยากเป็นบางลักษณะที่ตนไม่มี ไม่พอใจตนเอง ไม่ยอมรับในสภาพของตนเอง อยากเปลี่ยนแปลงตนเอง บุคคลประเภทนี้บางคนแอบคิด แอบฝัน บางคนมีปัญหาพฤติกรรม แต่บางคนใช้ความพยายามให้ทำได้ตามที่ใฝ่ฝัน

2 ตนตามการรับรู้ (perceive self) คำนี้บางคนเรียกว่าตนในสายตาตน ซึ่งบุคคลมักแสดงออกตามความเข้าใจตนเอง เช่น มองตนว่าเป็นคนที่ทำงานดี ก็มักใช้ความพยายามทำงานให้ดี ถ้ามองตนว่ารับผิดชอบ ก็มักคงมั่นในหน้าที่ ไม่ละทิ้งงาน เป็นต้น

3 ตนที่แท้จริง (real self) เป็นตนจริงที่บุคคลมองตัวเอง บุคคลที่มีความเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงถึงลักษณะและศักยภาพของตนทั้งจุดดีและจุดด้อย มักพยายามที่จะพัฒนาลักษณะและศักยภาพนั้นจนเต็มสมบูรณ์ ขณะเดียวกันก็มักยอมรับในบางลักษณะที่เป็นจุดด้อย บุคคลที่มองตนเองด้วยสายตาที่แท้จริง มักเป็นคนมีเหตุผล สามารถนำลักษณะที่ดีของตนมาใช้ประโยชน์แก่ตนแก่งาน และมักมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น เพราะยอมรับในจุดลบของตนเอง ช่วยให้ทำงานได้ตามสบาย ไม่ต้องคอยปกป้องตนเอง และไม่โกรธเมื่อมีใครวิจารณ์ในจุดลบ เนื่องจากยอมรับตนเองแล้ว

ทฤษฎีการรับรู้ตนของโรเจอร์สนี้ แสดงให้เป็นอิทธิพลของความคิดเกี่ยวกับตนเองต่อการกระทำและการแสดงออก ซึ่งเป็นแนวคิดให้บุคคลมองตนด้วยสายตาที่แท้จริง เพื่อนำจุดดีมาใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ และเพื่อให้ยอมรับในบางจุดลบที่ตนเองยังไม่พร้อมจะเปลี่ยน กับเพื่อให้เกิดพลังใจ เกิดความพยายามในการพัฒนาตนให้ถึงเป้าหมายของตนในอุดมคติต่อไป

2. ทฤษฎีการวิเคราะห์ของจุง (Jung's Analytic Theory)

จุง (Carl G Jung) เป็นจิตแพทย์ชาวสวิส เขามีความเชื่อว่า บุคลิกภาพของคนเราซึ่งแต่ละคนมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวนั้น มีการสะสมต่อเนื่องมาตลอดนับแต่เริ่มมีชีวิต แต่เขาไม่สับสนจะให้ความสำคัญกับเรื่องเพศและอดีตที่ฝังใจเหมือนทฤษฎีของฟรอยด์ เขาเน้นความสำคัญที่ประสบการณ์จากการดำเนินชีวิตของคนเรา โดยเห็นว่ามีส่วนสร้างสมบุคคลมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วบุคลิกภาพของบุคคลมีเป็น 2 แบบ แต่ละแบบเหมาะสมกับงานต่างๆ กัน ดังนี้

1 บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (extrovert) บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนี้จะชอบสังคม ชอบเด่น ชอบแต่งตัวดี ๆ ชอบนำตัวไปพัวพันกับสิ่งแวดล้อมหรือกับบุคคลอื่นโดยทั่วไป เป็นคนเปิดเผย ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่ชอบเก็บตัว ไม่ชอบอะไรที่ซ้ำซากจำเจ เปลี่ยนแปลงความเคยชินหรือลักษณะนิสัยของตนเองได้ง่ายเพื่อให้เหมาะกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป การแสดงออกของอารมณ์เห็นได้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นโกรธ เศร้า โศก ดีใจ เสียใจ หรือเบื่อหน่ายอะไร มีอารมณ์อ่อนไหวเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว คนประเภทนี้เหมาะกับงานพวกประชาสัมพันธ์ หรืองานที่จะต้องติดต่อกับประสานงานกับคนอื่น

2 บุคลิกภาพแบบเก็บตัว (introvert) บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนี้มักทำหรือคิดโดยผูกพันกับตนเองมากกว่าบุคคลอื่นหรือสิ่งแวดล้อมอื่น ไม่ชอบสังสรรค์ ไม่ชอบสังคม ไม่ชอบทำตัวเด่นเมื่อออกงาน ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบทำอะไรตามกฎเกณฑ์และแบบแผนที่วางเอาไว้ มีหลักการที่แน่นอนในการที่จะควบคุมตนเอง บุคคลประเภทนี้เหมาะกับงานควบคุมระบบ งานบัญชี หรือจัดระเบียบในหน่วยงาน

จากลักษณะบุคลิกภาพทั้งสองแบบที่กล่าวมานี้ บุคคลบางคนไม่ถึงกับโน้มเอียงไปในลักษณะใดลักษณะหนึ่งโดยเฉพาะ คือ เป็นกลางๆ ไม่ชอบเก็บตัวมากเกินไปและไม่ชอบแสดงออกมากเกินไป ดร. จุง เรียกพวกที่ 3 นี้ว่า บุคลิกแบบกลางๆ (ambivert) ซึ่งพวกนี้อาจจะทำงานใดๆ ก็ได้แต่ก็ทำได้ในระดับธรรมดาไม่เด่น แต่ก็ทำไม่ได้ดีนัก เป็นพวกที่ผสมผสานอยู่ในคนส่วนใหญ่ทั่วไป ในแง่ของการทำงาน ทฤษฎีการวิเคราะห์ของจุงที่ว่าด้วยแบบของบุคลิกภาพอาจเป็นแนวคิดในเรื่องการจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมสอดคล้องกับงาน เนื่องจากบุคลิกภาพแต่ละประเภทมักเหมาะกับงานและกิจกรรมที่แตกต่างกันดังได้กล่าวไว้แล้ว ขณะเดียวกัน ก็อาจเป็นแนวทางให้บุคคลบางคนต้องทำงานซึ่งขัดกับบุคลิกภาพของตน ได้พัฒนาตนเองในบางด้านเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ห้ามิติสำคัญด้านบุคลิกภาพ (The “Big Five” dimensions of personality)

จากผลงานวิจัยด้านบุคลิกภาพจำนวนมากสรุปว่า มีคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพที่สำคัญอยู่ 5 กลุ่มหรือมิติ ซึ่งรู้จักกันในนาม “The Big Five Model” โดยแต่ละกลุ่มหรือมิติดังกล่าวจะประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย ๆ ทางบุคลิกภาพ ดังนี้

1 มิติที่เกี่ยวกับสติสัมปชัญญะ (Conscientiousness) เริ่มจากลักษณะบุคลิกภาพด้านบวก เช่นมีความรอบคอบ ความถี่ถ้วน ความรับผิดชอบ มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีวินัยตนเอง และมีความรู้สึกละเอียดใจตนเอง ส่วนด้านตรงข้ามที่เป็นลบ ได้แก่ ความไม่รับผิดชอบ ขาดวินัยตนเอง ไม่มีความเป็นระเบียบ และไม่มีความรู้สึกละเอียดใจตนเอง

2 มิติที่เกี่ยวกับความเปิดเผย และการปิดบัง (Extraversion-introversion) ลักษณะบุคลิกภาพกลุ่มนี้เป็นบวกได้แก่ การเข้าสังคมได้ดี การช่างพูด การเปิดเผยตรงไปตรงมา (Assertive) ส่วนที่เป็นด้านตรงกันข้ามก็ได้แก่ การถอนตัวไม่เข้าสังคม การสงวนเสียงเคร่งขรึม การกีดกันมิให้ผู้อื่นเข้ามาเกี่ยวข้องกับตน และการระวังไม่ไว้วางใจผู้อื่น

3 มิติที่เกี่ยวกับความประนีประนอม (Agreeableness) ลักษณะบุคลิกภาพในกลุ่มนี้ที่เป็นบวกได้แก่ ความเป็นธรรมชาติ ความสุภาพ อ่อนโยน การให้ความร่วมมือ การรู้จักให้อภัย และการรู้สึกมีความหวัง ส่วนลักษณะบุคลิกภาพด้านตรงข้าม ได้แก่ ความขี้ฉ้อฉล ความหยาบกระด้าง ความขี้อิจฉา การปฏิเสธความร่วมมือ และการไม่ยอมยืดหยุ่นต่อผู้อื่น

4 มิติที่เกี่ยวกับความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) ลักษณะบุคลิกภาพในกลุ่มนี้ ที่เป็นแง่ดีได้แก่ ความสงบเยือกเย็น ความกระตือรือร้น ความสุขุมมั่นคง ความรู้สึกอบอุ่นต่อผู้อื่น ส่วนลักษณะที่เป็นด้านตรงข้ามได้แก่ ความกระวนกระวายใจ ความเจ้าอารมณ์ โกรธง่าย ความเก็บกดทางอารมณ์ การตื่นเต้นง่าย และการรู้สึกขาดความมั่นคง

5 มิติที่เกี่ยวกับการเปิดกว้างต่อประสบการณ์ใหม่ (Openness to experience) ลักษณะบุคลิกภาพที่เป็นบวกในกลุ่มนี้ได้แก่ การมีจินตนาการ การมีความรู้สึกไวต่อการรับรู้ การมีความชาญฉลาด และการผ่านการขัดเกลาที่ดี ส่วนในด้านตรงข้ามได้แก่ ความคับแคบ รับรู้ต่อสิ่งต่าง ๆ ช้า ชอบแบบเดิม ๆ และยึดติดกับความสบายที่เคยชิน

ลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี (Good personality) แอนดรู คาร์เนกี (ตีริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2541 : 54) ผู้ประสบความสำเร็จจากธุรกิจอันยิ่งใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกา ยอมรับว่าบุคลิกภาพเป็นความสำคัญอันดับแรกที่จะทำให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จ ดังนี้

- 1 เป็นผู้ที่เข้าถึงจิตใจคน
- 2 มีจุดมุ่งหมายแน่นอน ทำอะไรทำจริง
- 3 มีการแต่งกายที่เหมาะสม
- 4 มีท่าที และกริยา อาการเคลื่อนไหว
- 5 น้ำเสียงนุ่มนวลชวนฟัง
- 6 มีความซื่อสัตย์
- 7 เป็นคนคงเส้นคงวา
- 8 มีอารมณ์ขัน
- 9 ไม่เห็นแก่ตัวมากเกินไป
- 10 แสดงสีหน้าเป็นมิตรกับคนทั่วไป
- 11 นึกคิดแต่ในสิ่งที่ดี
- 12 มีความกระตือรือร้น
- 13 มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์แข็งแรงดี
- 14 มีปฏิภาณไหวพริบ
- 15 มีความรอบตัวเป็นอย่างดี
- 16 เป็นนักฟังที่ดี
- 17 มีศิลปะในการพูด พูดด้วยความจริงใจ
- 18 มีศิลปะในการดึงดูดใจผู้พบเห็น
- 19 รู้จักใช้ถ้อยคำพูดให้เหมาะกับบุคคล กาลเทศะ และเหมาะกับผู้ฟัง
- 20 มีศิลปะในการคบหาสมาคมกับคน และเพื่อนร่วมงาน

การเสริมสร้างบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำ ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1 การแต่งกาย ผู้ที่เป็นผู้นำต้องรู้จักการแต่งกายให้เหมาะสมกับโอกาส เพื่อจะได้ช่วยเสริมบุคลิกภาพให้ดูเป็นผู้นำมากขึ้น การแต่งกายที่เหมาะสมเป็นที่ยอมรับของบุคคลในสังคม จะทำให้เป็นที่ยอมรับยกย่องนับถือ และเป็นผู้นำของสังคมนั้นได้

2 สุขภาพร่างกายที่แข็งแรง จะทำให้แลดูสดชื่น ปราดเปรียว ว่องไว สามารถทำงานหนักได้ และปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ผู้นำจึงควรรักษาสุขภาพร่างกายด้วยการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ

3 กิริยาท่าทางที่แสดงออก รู้จักใช้อย่างเหมาะสมตามกาลเทศะ การแสดงออกในสังคมที่คุ้นเคย กับไม่คุ้นเคยต้องแตกต่างกัน แสดงต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องระวัง โดยเฉพาะกิริยาอาการที่ไม่พอใจ ผู้นำต้องควบคุมได้ กิริยาชอบใจ ดีใจ ก็แสดงออกอย่างพอสมควร

4 วาจาที่พูด เป็นสิ่งที่แสดงถึงนิสัย สภาพแวดล้อม พื้นฐาน การศึกษา ของบุคคล ผู้นำต้องรู้จักพูด ฝึกพูด ให้พูดเป็น รู้จักใช้คำพูด เรื่องที่จะพูดให้เหมาะสมกับโอกาสนั้น ๆ ด้วย

5 มารยาทและศีลธรรม คนที่มีมารยาทงามมักจะเป็นที่ชื่นชอบของบุคคลทั่วไปที่พบเห็น และมาติดต่อด้วย คนที่มีศีลธรรมย่อมเป็นบุคคลที่น่านับถือ ผู้นำจึงควรเป็นคนที่มศีลธรรมประจำใจ และมารยาทงามอยู่เสมอเช่นกัน

ความหมาย แนวความคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานถือเป็นเจตคติพื้นฐานของคนที่มิต้องงานที่ตนทำ ซึ่งสามารถทราบได้โดยง่าย ด้วยการใช้คำถามเป็นเครื่องมือวัดบุคคลนั้นในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน จากผลงานวิจัยพบว่า เจตคติที่เกี่ยวกับงานส่วนใหญ่จะประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้ ตัวงานเอง (Work itself) ค่าจ้าง (Pay) โอกาสก้าวหน้า (Promotion) ได้การยอมรับ (Recognition) ผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ (Benefits) เงื่อนไขการทำงาน (Working conditions) คุณภาพการบังคับบัญชา (Supervision) เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) และนโยบายบริษัท (Organizational policy) นอกจากการมองความพึงพอใจในงานโดยแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว ยังพบว่าบางครั้งบุคคลจะกล่าวถึงความพึงพอใจต่องานเป็นภาพรวม ซึ่งเป็นคำกล่าวที่บ่งชี้ลักษณะของความพึงพอใจโดยรวม ที่มาจากค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจต่องานในประเด็นต่าง ๆ นั้นเอง ซึ่งการที่พนักงานเกิดความพอใจ หรือไม่พอใจต่องาน ผลกระทบสำคัญของความพึงพอใจในงานที่มีต่อพฤติกรรมองค์การ

ความหมายของความพึงพอใจในงาน

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn 1984 : 223) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นระดับหรือขั้นความรู้สึกในด้านบวก หรือลบของคนที่มิต่อลักษณะต่าง ๆ ของงาน รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมาย การจัดระบบงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

บลัมและเนย์เลอร์ (ณัฐนิชา ปานศักดิ์ 2544, อ้างอิงจาก Blum, & Naylor 1968) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นทัศนคติต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงในการประกอบอาชีพ สภาพของงาน โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ความเหมาะสมของปริมาณงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาต่อพนักงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 130) ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทน คือผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะ

ทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานรวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

สร้อยตระกูล ติวยานนท์ (2542 133) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกชอบ หรือไม่ชอบโดยเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวกับงาน จะเห็นได้ว่าเรื่องความพึงพอใจในงานนี้เป็นเรื่องของทัศนคติ หรือเจตคติโดยตรง

มอร์ส (1955 27) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึงทุกสิ่งทีลดความตึงเครียดในการทำงานของพนักงานให้น้อยลง โดยอธิบายเพิ่มเติมว่า ความเครียดนั้นเกิดจากความต้องการ หรือความอยากของมนุษย์ เมื่อมีความต้องการจะเกิดการเรียกร้อง เมื่อได้รับการตอบสนองความเครียดนั้นก็ลดลง หรือหมดไป ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

ดังนั้น จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ความพึงพอใจในงาน หมายถึงทัศนคติหรือความรู้สึกในเชิงบวกของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน การรู้สึกมีความสุขของบุคคลต่อการทำงาน ซึ่งเป็นความสุขที่เกิดขึ้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านกายภาพ และด้านจิตใจจนเป็นที่พอใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ และยินดีปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ จนงานที่ทำได้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดี

การวัดความพึงพอใจในงาน (Measuring job satisfaction)

การวัดเจตคติพบว่าคนอาจเปิดเผยสิ่งที่เปิดเผยเพียงบางส่วน โดยส่วนใหญ่จะถูกเก็บเป็นความลับส่วนตัว หรือแม้ผู้นั้นเต็มใจที่จะเปิดเผยแต่ด้วยเหตุที่เจตคติเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อนจึงยากที่จะถ่ายทอดออกมาได้ถูกต้องตรงตามที่ต้องการ ประเด็นเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องที่ท้าทายต่อนักสังคมศาสตร์ ให้เกิดความพยายามที่จะสร้างเครื่องมือที่ใช้วัดความพึงพอใจในงานได้อย่างเป็นระบบ มีความเที่ยงตรงแม่นยำสูงและมีความน่าเชื่อถือได้ขึ้นหลายวิธี ทั้งที่อยู่ในลักษณะมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) แบบสอบถาม (Questionnaires) การใช้กรณีเหตุการณ์สำคัญ (Critical incidents) และการสัมภาษณ์ เป็นต้น

1 มาตราส่วนประเมินค่าและแบบสอบถาม (Rating scale and questionnaire) เครื่องมือที่ใช้กันค่อนข้างแพร่หลายในการวัดความพึงพอใจในงาน ได้แก่ แบบสอบถามโดยมีตัวเลือกเป็นมาตราส่วนประเมินค่า ที่ผู้ตอบให้ตามลำดับค่าน้ำหนักของแต่ละตัวเลือกจนครบทุกตัวเลือก เครื่องมือวัดในลักษณะนี้มีหลายแบบซึ่งเรียกชื่อต่างกัันดังนี้

1 1 ดัชนีบ่งชี้งาน (Job Descriptive Index, JDI) เป็นเครื่องมือที่นิยมใช้แพร่หลายที่สุด ประกอบด้วยคำถาม 5 ด้านที่เกี่ยวกับการทำงาน ได้แก่ ด้านเกี่ยวกับลักษณะของงานเอง (Work itself) ด้านเงินเดือนค่าตอบแทน (Pay) ด้านโอกาสก้าวหน้า (Promotional opportunities) ด้านการนิเทศงาน (Supervision) และด้านเกี่ยวกับคนหรือเพื่อนร่วมงาน (People) โดยแต่ละด้านจะใช้คำคุณศัพท์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานในด้านนั้นให้ผู้ตอบตอบว่าใช่หรือไม่ใช่

1 2 แบบสอบถามความพึงพอใจ ของมินเนโซต้า (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ) เป็นวิธีที่ให้ผู้ตอบระบุระดับของความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจ ในแต่ละด้านของงาน เช่น ด้านเงินเดือนค่าตอบแทน ด้านโอกาสก้าวหน้า เป็นต้น ถ้าได้คะแนนมากแสดงว่าผู้ตอบมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูง

13 แบบสอบถามความพึงพอใจค่าตอบแทน (Pay Satisfaction Questionnaire, PSQ) สำหรับเครื่องมือวัด PSQ แตกต่างไปจากเครื่องมือวัด 2 แบบแรกตรงที่มีความแคบกว่า เพราะเจาะจงเรื่องเงินเดือนค่าตอบแทนผูกพันกับความพึงพอใจ โดยเครื่องมือ PSQ จะวัดระดับความพึงพอใจที่มีต่อแต่ละประเด็นที่เกี่ยวกับเงินเดือนค่าตอบแทน เช่น ระดับเงินเดือน การขึ้นเงินเดือนหรือเพิ่มค่าตอบแทน การให้ผลประโยชน์ตอบแทนในลักษณะต่าง ๆ โครงสร้างและการบริหารระบบเงินเดือนค่าตอบแทน เป็นต้น

2 การใช้เทคนิคกรณีเหตุการณ์สำคัญ (Critical incidents) เป็นอีกเทคนิคหนึ่งที่ใช้ในการวัดความพึงพอใจในงาน โดยให้ผู้ตอบเขียนบรรยายถึงเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้น ซึ่งนำมาสู่ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่องานจากนั้นผู้เชี่ยวชาญจะนำคำบรรยายดังกล่าวไปวิเคราะห์เพื่อหาเจตคติที่ซ่อนเร้นอยู่ออกมาตัวอย่าง เช่น ถ้าพนักงานส่วนใหญ่เขียนบรรยายถึงสิ่งที่ถูกปฏิบัติไม่ดีระหว่างปฏิบัติงานจากผู้อื่นที่ทำงาน หรือพนักงานบรรยายชมผู้อื่นที่เข้ามาช่วยเหลือทันทีที่พนักงานประสบปัญหา ก็แสดงว่ารูปแบบและวิธีการนี้ที่ทำงานมีส่วนสำคัญต่อความรู้สึกพึงพอใจในงาน

3 เทคนิคการสัมภาษณ์และการประชุมแบบเผชิญหน้า (Interviews and confrontation meetings) เทคนิคนี้เป็นวิธีวัดความพึงพอใจในงาน ด้วยการสัมภาษณ์พูดคุยแบบสองต่อสองกับพนักงานอย่างละเอียด เพื่อให้ทราบเจตคติอย่างลุ่มลึกมากกว่าวิธีการให้ตอบแบบสอบถาม แต่ต้องเลือกคำถามสัมภาษณ์อย่างรอบคอบพร้อมทั้งมีระบบการบันทึกคำตอบที่ดี จะช่วยให้ผู้ถามทราบถึงสาเหตุต่าง ๆ ของเจตคติที่เกี่ยวกับการทำงานได้ชัดเจนแม่นยำขึ้น

บางครั้งการสัมภาษณ์อาจทำเป็นหมู่ก็ได้โดยให้กลุ่มพนักงานมาร่วมอภิปรายถึงคำร้องทุกข์หรือปัญหาความเดือดร้อนของตน รูปแบบการสัมภาษณ์กลุ่มเช่นนี้เรียกว่า การประชุมแบบเผชิญหน้า ซึ่งถ้าผู้ดำเนินการมีความเชี่ยวชาญ และสร้างบรรยากาศได้ดีจนผู้เข้าประชุมรู้สึกเป็นกันเอง กล่าวพูดซักถามอย่างอิสระโดยไม่ต้องแน่ใจว่าจะไม่มีผลกระทบด้านลบต่อตนเองแต่อย่างใด ก็จะทำให้ทราบข้อมูลซ่อนเร้นที่กระทบต่อความพึงพอใจในงานเปิดเผยออกมา จะช่วยให้การแก้หรือขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นทำได้ทันที่ตั้งแต่ต้น ดังนั้นการใช้เทคนิคการประชุมแบบเผชิญหน้าจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อผู้ตอบพูดความจริงมีความซื่อสัตย์ต่อกัน และสามารถระบายความรู้สึกที่แท้จริงของตนออกมา ด้วยเหตุนี้การได้รับความร่วมมือคือจุดสำคัญของความสำเร็จ นอกจากนี้ต้องสร้างความไว้วางใจในการไม่เปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับเฉพาะตัวพนักงาน การบันทึกข้อมูลต่าง ๆ โดยไม่ระบุชื่อผู้ตอบจึงเป็นวิธีที่ดี และเพิ่มความถูกต้องแม่นยำด้านความพึงพอใจเกี่ยวกับการทำงานได้มากขึ้น

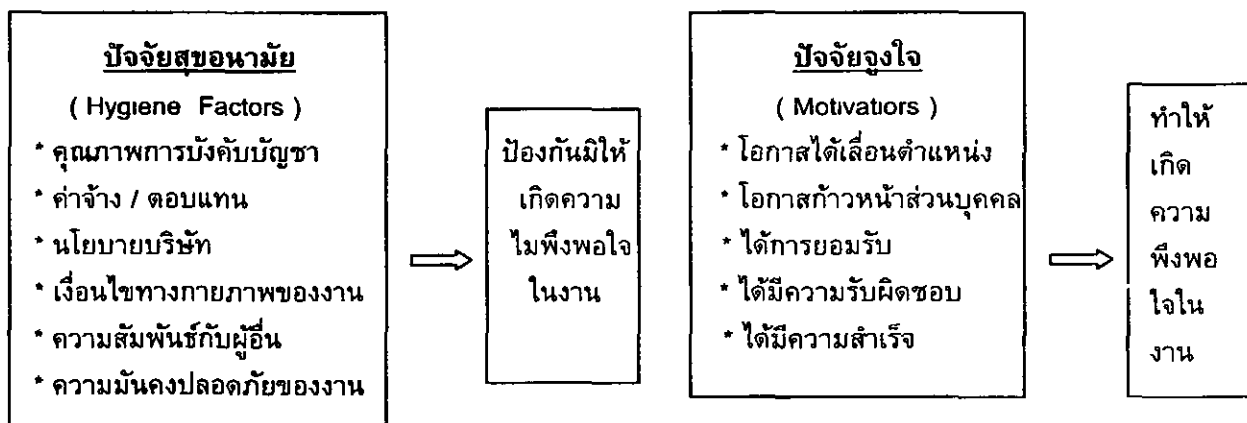
ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

1. ทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory)

เฮร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) เป็นนักจิตวิทยาที่มุ่งมั่นศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ผลงานของเขาในเรื่องนี้มีปรากฏอย่างแพร่หลาย เฮร์ซเบิร์กได้ทำการศึกษาวิจัยนานกว่า 30 ปี โดยใช้เทคนิคกรณีเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident) ให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักบัญชีและวิศวกรมากกว่า 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม และธุรกิจ 11 แห่ง ของเมืองพิตสเบิร์ก

ลองนึกย้อนกลับถึงเหตุการณ์สำคัญในชีวิตการทำงานที่ยังอยู่ในความทรงจำว่า ในเหตุการณ์ดังกล่าวมีอะไรบ้างที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ (Satisfied) และที่ไม่พึงพอใจ (Dissatisfied) จากนั้นจึงนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ตามหลักวิชาการ ได้คำตอบที่น่าแปลกใจว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่องานเป็นคนละกลุ่มกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่องาน

แม้ว่าเราอาจคาดหมายได้ว่าปัจจัยกลุ่มใดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และถ้าขาดปัจจัยกลุ่มนี้ก็จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นก็ตาม แต่ประเด็นสำคัญที่น่าสนใจในที่นี่ ก็คือความพึงพอใจต่องานกับความไม่พึงพอใจต่องานซึ่งเกิดมาจากคนละกลุ่มปัจจัยที่ต่างกัน ดังภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 9 ทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮิร์ซเบอร์ก

ที่มา Greenberg and Baron (1997 : 184)

จากภาพจะเห็นว่า ปัจจัยที่อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจได้แก่เงื่อนไขแวดล้อมภายนอกของงาน เช่น คุณภาพการบังคับบัญชา ค่าจ้างค่าตอบแทน นโยบายบริษัท เงื่อนไขการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน เป็นต้น แต่ไม่ใช่เป็นตัวงานจริง ปัจจัยเหล่านี้ถ้าได้รับการตอบสนองก็จะช่วยป้องกันปฏิกิริยาทางลบจากพนักงานจึงเป็นสิ่งที่มิอาจขาดได้ เฮิร์ซเบอร์กจึงเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Hygiene or maintenance factors) แต่ในทางตรงกันข้ามปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Satisfaction) พบว่าอยู่ในงานที่ทำ หรือผลที่เกิดจากงานนั้นโดยตรง ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน โอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง โอกาสได้ก้าวหน้าส่วนบุคคล ได้มีความรับผิดชอบ และได้การยอมรับ เป็นต้น เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้พบว่าสามารถก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานได้สูง เฮิร์ซเบอร์กจึงเรียกปัจจัยกลุ่มนี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators)

ด้วยคุณสมบัติที่ต่างกันของปัจจัยทั้งสองคือ ปัจจัยสุขอนามัย และปัจจัยจูงใจ ดังกล่าวแล้ว ทฤษฎีของเฮิร์ซเบอร์กจึงถูกเรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) อย่างไรก็ตาม ผลงานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับทฤษฎีนี้ในระยะหลัง พบว่าทั้งปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจต่างมีผลต่อความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในงานทั้งสองด้าน ทฤษฎีเฮิร์ซเบอร์กจึงถูกตั้งข้อสังเกตมากขึ้นในปัจจุบันในแง่ความถูกต้องที่ตรงโดยเฉพาะความเข้าใจเรื่องความพึงพอใจในงาน

อย่างไรก็ดีทฤษฎีนี้ยังคงมีความสำคัญในการนำไปใช้บริหารองค์การ โดยผู้บริหารได้รับการแนะนำให้สนใจ และเอาใจใส่ต่อปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในงาน เช่น การมีโอกาสนำ

หน้าส่วนบุคคล ดังจะเห็นจากบริษัทหลายแห่งที่จัดโปรแกรมพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงาน ให้มีความรอบรู้ต่องานวิชาชีพยิ่งขึ้น เช่น โรงแรมจะเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้หมุนเวียน ไปเรียนรู้งานของทุกฝ่ายเพื่อช่วยเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าส่วนตัว จึงทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานสูง ส่งผลให้ขวัญกำลังใจสูงตามไปด้วย

ทฤษฎีปัจจัยยังได้เสนอแนะขั้นตอนเพื่อป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้น ซึ่งได้เน้น ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยสุขอนามัย เช่นการสร้างบรรยากาศของการทำงานดีจะมีผลช่วยลดความไม่พึงพอใจในงานของพนักงานได้มาก โดยเฉพาะผลวิจัยระบุว่าปัจจัยบางอย่าง เช่น ที่ทำงานซึ่งแคบแออัด มีเสียงดังรบกวน ค่อนข้างมืด อุณหภูมิสูงหรือต่ำเกินไป การถ่ายเทของอากาศไม่ดี ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยแวดล้อมของงานทั้งสิ้นและก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานได้สูงมาก จึงควรได้รับการป้องกันเอาใจใส่ดูแลจากผู้บริหาร

2. ทฤษฎีค่านิยมของล๊อค (Locke's value theory)

เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่สำคัญต่อเรื่องความพึงพอใจในงาน โดยมีแนวคิดหลักที่ว่า ความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับผลที่บุคคลได้รับจากการทำงาน เช่น รางวัล วาดตรงกับที่ตนต้องการ มากน้อยเพียงไร กล่าวคือ ยิ่งผู้นั้นเห็นว่าสิ่งที่ตนได้รับมีค่ามากเพียงไร ก็ยิ่งมีความพึงพอใจสูงตามไปด้วย แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าเห็นว่าสิ่งที่ตนได้รับมีค่าน้อย ก็จะมีความพึงพอใจลดน้อยด้วยเช่นกัน โดยแนวคิดของล๊อคจึงเน้นที่เรื่องการตีค่าราคาที่บุคคลนั้นมีต่อผลลัพธ์ที่ได้ ไม่ว่าผลลัพธ์นั้นจะเป็นอะไรก็ตาม ส่วนประเด็นหลัก คือความพึงพอใจตามทัศนะทฤษฎีของล๊อคก็คือ ส่วนต่าง (ช่องว่าง) ระหว่างผลตอบแทนซึ่งควรได้จากการทำงาน กับผลที่ผู้นั้นต้องการจะได้ กล่าวคือยังมีส่วนต่างกันมากเพียงไรก็ยิ่งมีความพึงพอใจน้อยลงเพียงนั้น

มีผลงานวิจัยในปัจจุบันที่สนับสนุนทฤษฎีค่านิยมของล๊อค โดยที่วิจัยหนึ่งได้ทดลองใช้แบบสอบถามพนักงานในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวกับงาน เช่นความอิสระที่จะเลือกวิธีทำงานเอง โอกาสที่จะได้เรียนรู้ โอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง อัตราค่าจ้าง และการมีกลุ่มเพื่อนร่วมงานที่ตนต้องการ เป็นต้น ว่าสิ่งเหล่านี้มีในงานที่ทำจริงอยู่ในระดับใด และวัดว่าแต่ละรายการดังกล่าว พนักงานรู้สึกพึงพอใจและรู้สึกว่ามีค่าต่อตนเองอย่างไร ปรากฏผลว่าถ้าประเด็นเกี่ยวกับงานเรื่องใดซึ่งพนักงานเชื่อว่ามีค่าต่อตนเองยิ่งมากเพียงไร แต่หากผลที่ออกมาไม่เป็นดังที่ต้องการแล้ว ก็ยิ่งทำให้ความพึงพอใจลดน้อยลงเพียงนั้น

สิ่งที่น่าสนใจก็คือ ทฤษฎีค่านิยมของล๊อคมีความเห็นว่าถ้าผู้บริหารต้องการทำให้พนักงาน เกิดความพึงพอใจก็ต้องเอาใจใส่ในการปรับเปลี่ยนแต่ละประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานให้สอดคล้องกับ แต่ละบุคคลซึ่งแตกต่างกัน เช่น พนักงานที่ให้ความสำคัญด้านโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารก็จำเป็นต้องใช้วิธีการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นกับตำแหน่งใหม่ให้กับผู้นั้น พร้อมกับให้มีโอกาสได้ประสบการณ์การเรียนรู้โดยตรงกับงานนั้น ก็จะมีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้นั้นเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานมากขึ้น อย่างไรก็ตามทฤษฎีของล๊อคได้ตั้งข้อสังเกตว่า ความพึงพอใจในงานอาจเกิดจากหลายปัจจัย ด้วยเหตุนี้วิธีที่ดีที่จะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจก็คือ จะต้องพยายามค้นหาว่า พนักงานต้องการอะไร และถ้าอยู่ในวิสัยพอที่จะทำได้ก็ให้รีบดำเนินการทันที

ผลต่อเนื่องจากความพึงพอใจในงาน (Consequences of job satisfaction)

คนส่วนใหญ่จะกล่าวถึงความสำคัญที่จะต้องสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน โดยถือว่าขวัญกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตามแม้ความพึงพอใจในงานจะมีอิทธิพลต่อองค์กรก็จริง แต่ไม่จำเป็นต้องเกิดผลกระทบมากอย่างที่คาดหวังเสมอไป เมื่อเป็นเช่นนี้ อาจมีคนถามต่อไปว่าอะไรคือผลต่อเนื่องจากความพึงพอใจในงาน ในที่นี้จะกล่าวถึงตัวแปรสำคัญ 2 อย่างที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1 การถอนตัวของพนักงาน (Employee withdrawal) เช่น การขาดหรือลางาน และการลาออกจากงาน เป็นต้น 2 ผลงาน (Job performance)

1 ความพึงพอใจในงาน และการถอนตัวของพนักงาน (Job satisfaction and employee Withdrawal)

กล่าวคือเมื่อพนักงานมีความไม่พึงพอใจต่องานที่ทำ ก็จะพยายามลดการทำงานให้น้อยลงด้วยการเลี้ยงงาน พฤติกรรมเช่นนี้เรียกว่า การถอนตัวของพนักงาน (Employee withdrawal) ซึ่งมี 2 ลักษณะได้แก่ การขาดงาน (Absenteeism) กับการสมัครใจลาออกจากงาน (Voluntary turnover) การที่คนไม่มาทำงาน หรือการยุติงานเดิมเพื่อหางานใหม่ที่ดี เป็นการแสดงถึงความไม่พึงพอใจต่องาน และพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ตนไม่ปรารถนานั้น

ส่วนการขาดงานนั้น มีผลงานวิจัยชี้ว่า ผู้ที่พึงพอใจต่องานต่ำ จะมีแนวโน้มการขาดงานมากขึ้น แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลางด้วยเหตุผลที่ว่า ความไม่พึงพอใจต่องานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในบรรดาหลายปัจจัยที่ทำให้พนักงานขาดงาน ตัวอย่างเช่น บางคนแม้จะไม่พึงพอใจต่องานก็จริง แต่ก็ยังคงมาทำงานตามปกติเพราะเชื่อว่าตนเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้โครงการสำเร็จ แต่ก็มีบางคนเมื่อไม่พึงพอใจต่องานก็จะถือโอกาสหลบเลี้ยงงานโดยไม่สนใจแม้แต่น้อยว่าการกระทำของตนสร้างความเสียหายร้ายแรงต่อองค์กร เป็นต้น อย่างไรก็ตามการขาดงานจะไม่สัมพันธ์กับความไม่พึงพอใจในงานเสมอไป แต่การขาดงานก็เป็นผลสืบเนื่องที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่งของความไม่พอใจในงาน

มีอีกกรณีหนึ่งที่เกิดเป็นการสูญเสียบุคลากรก็คือ การสมัครใจลาออกจากงานโดยพบว่า ถ้าระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานต่ำ ก็มีแนวโน้มต่อการลาออกสูงขึ้น ทั้งนี้ความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยเหตุผลเช่นเดียวกับที่กล่าวมาแล้วในเรื่องการขาดงาน นอกจากนี้ยังมีอีกหลายปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวบุคคลเอง งานที่ทำ และเงื่อนไขเรื่องรายได้จึงทำให้พนักงานตัดสินใจเปลี่ยนงานใหม่

อย่างไรก็ตาม ภาวะทางเศรษฐกิจก็เป็นปัจจัยสำคัญต่อการแสวงหางานใหม่ของพนักงาน โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่อัตราการว่างงานอยู่ในระดับต่ำ จะพบว่าความพึงพอใจกับการลาออกจากงานมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูงกว่าช่วงที่มีอัตราการว่างงานสูง ทั้งนี้เป็นเพราะช่วงที่มีการว่างงานต่ำ โอกาสที่จะเลือกงานใหม่ที่ถูกใจทำได้ง่าย แต่ในช่วงที่มีการว่างงานสูงปรากฏว่าการหางานใหม่มีย่อมยากขึ้น เป็นเหตุให้จำเป็นต้องทนอยู่กับงานเดิมต่อไปแม้ว่าจะไม่มีความพึงพอใจก็ตาม ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าภาวะที่มีการว่างงานสูง ความพึงพอใจในงานกับการลาออกงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันน้อย

2 ความพึงพอใจในงาน กับผลงาน (Job satisfaction and task performance)

มีคนจำนวนไม่น้อยที่เชื่อว่า พนักงานที่มีความสุขจะให้ผลงานดี ซึ่งยังคงเป็นประเด็นที่ไม่ชัดเจนนัก หรือจริง ๆ แล้วความพึงพอใจในงานเกี่ยวพันโดยตรงกับผลงานหรือผลผลิตขององค์กรเพียงไร มีหลายผลงานวิจัยที่สรุปว่า ทั้งสองมีความสัมพันธ์กันแต่ไม่มากนัก โดยมีค่าสัมพันธ์เฉลี่ยเพียง 17 เท่านั้น เหตุผลดังกล่าวอธิบายได้ดังนี้

ประการแรก ในสภาพการทำงานจริง โอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงการทำงานทำได้น้อยมาก โดยงานบางประเภทจะกำหนดโครงสร้างตายตัวให้พนักงานต้องปฏิบัติได้อย่างน้อยเท่ากับเกณฑ์ขั้นต่ำ จึงจะมีสิทธิ์ได้จ้างงานต่อไป นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ไม่อาจทำงานที่เกินมาตรฐานขั้นต่ำได้ เพราะงานมีลักษณะที่ตึงตัวเกินไป ยิ่งกว่านั้นงานบางอย่างผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องทำตามอัตราเร็วที่เพื่อนร่วมงานคนอื่นปฏิบัติ หรือตามความเร็วของเครื่องจักรที่ใช้ทำงานนั้น

ประการที่สอง ความพึงพอใจในงานกับผลงานโดยข้อเท็จจริง แล้วมิได้เชื่อมโยงต่อกันโดยตรง แต่ทั้งคู่จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยตัวที่สาม คือ การได้รางวัลต่าง ๆ ดังที่พอร์ทเตอร์และลอว์เลอร์ (Porter and Lawler อ้างใน Greenberg and Baron 1997) ได้ให้คำอธิบายว่า ผลงานในอดีตนำมาสู่การได้รับรางวัลสูงใจภายนอก เช่น ค่าจ้าง โอกาสก้าวหน้า เป็นต้น กับได้รางวัลสูงใจภายใน เช่น ความรู้สึกในผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น โดยถ้าพนักงานเห็นว่าตนได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมแล้ว ก็จะเกิดการยอมรับว่า ผลงานของตนเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่มีต่อตน จากนั้นจะส่งผลขึ้น 2 ประการ ตามมาได้แก่ อย่างแรกคือเกิดการกระตุ้นการใช้ความพยายามสูงขึ้นเพื่อให้ผลงานดี อย่างหลังก็คือ ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานระดับสูงตามมา กล่าวโดยสรุปก็คือ ทั้งผลผลิตสูงก็ดี และความพึงพอใจสูงก็ดี อาจเกิดขึ้นจากเงื่อนไขเดียวกัน แต่ทั้งสองมิได้เกี่ยวพันกันโดยตรง ด้วยเหตุผลจากเงื่อนไขแวดล้อมเหล่านี้จึงกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานมิได้มีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงาน

การส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Promoting job satisfaction)

เนื่องจากมีผลเสียที่เกิดจากความไม่พึงพอใจในงานอยู่หลายประการดังกล่าวแล้ว องค์การจึงควรหาทางยกระดับความพึงพอใจ และป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานของพนักงาน มีข้อเสนอแนะที่ควรปฏิบัติเพื่อส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในงาน ดังนี้

1 จ่ายค่าจ้างทุกคนอย่างเป็นธรรม (Pay people fairly) เพราะทุกคนเชื่อว่าถ้าระบบการจ่ายค่าจ้างขาดความยุติธรรมจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่องาน ความเป็นธรรมดังกล่าวรวมถึงเงินเดือนค่าตอบแทนต่าง ๆ ตลอดจนผลประโยชน์อื่น ๆ ทั้งนี้เป็นไปตามทฤษฎีค่านิยมของลิวท ที่ว่า เมื่อคนเห็นว่ารางวัลที่ตนได้รับมีคุณค่าราคาเหมาะสมกับที่ตนต้องการ โดยมีช่องว่างระหว่างสิ่งที่ควรได้กับที่ต้องการได้ใกล้เคียงกัน คนผู้นั้นก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน

2 ปรับปรุงคุณภาพการบังคับบัญชา (Improve the quality of supervision) โดยพบว่ากลุ่มพนักงานที่มีความเชื่อถือต่อความสามารถของหัวหน้างานมีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในงานระดับสูงมาก โดยเฉพาะเมื่อหัวหน้าปฏิบัติตนอย่างให้เกียรติ และคอยดูแลปกป้องผลประโยชน์ของลูกน้องนอกจากนี้ ความพึงพอใจในงานจะเพิ่มสูงขึ้นถ้าพนักงานเชื่อว่า ตนสามารถติดต่อเข้าถึงหัวหน้าของตนได้โดยตรง

3 กระจายอำนาจการควบคุมในองค์การ(Decentralize the control of organization power) การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการทั้งหลายซึ่งเคยรวมศูนย์อยู่ที่คนกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งมักอยู่ระดับบนให้ลงสู่พนักงานระดับล่าง เป็นการกระจายทั้งอำนาจ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการดำเนินงานที่มีผลต่อตนโดยตรง ให้เป็นไปตามที่พนักงานต้องการ จึงส่งผลให้เกิดความพึงพอใจต่องาน

4 มอบหมายงานให้สอดคล้องกับความสนใจของพนักงาน (Match the people to job that are congruent with their interests) การมอบหมายให้คนเหล่านี้ ได้ทำงานตรงกับ ความสนใจได้มากเพียงไรก็ยิ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้นเพียงนั้น ตัวอย่างเช่น มีผล การศึกษาพบว่า ผู้จบปริญญาจากมหาวิทยาลัย ถ้าได้ทำงานที่ตรงกับสาขาวิชาเอกที่เรียนมา จะมีความพึงพอใจต่องานมากกว่าผู้ที่ต้องทำงานนอกสาขาที่เรียน เป็นต้น

ความหมาย แนวความคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ

พฤติกรรมองค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลใน องค์การ พฤติกรรมองค์การจึงมีการศึกษาค้นคว้าเรื่องเจตคติและพฤติกรรมอย่างเป็นระบบว่า สามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างไร รวมทั้งศึกษา ว่าองค์การที่ดีควรมีโครงสร้างอย่างไร เหตุการณ์ต่างๆที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกส่งผลกระทบต่อ องค์การได้อย่างไร ผู้ที่ศึกษาพฤติกรรมองค์การจะให้ความสนใจต่อเรื่องเจตคติในประเด็น ต่างๆ เช่น คนมีความพึงพอใจต่องานได้อย่างไร การที่คนผูกพันยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์การ เกิดขึ้นได้อย่างไร ตลอดจนพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการให้ความร่วมมือ การร่วมทำงานแบบทีม การ คิดเชิงรุกและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การแก้ไขความขัดแย้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง และ การสร้างจริยธรรมในที่ทำงาน เป็นต้น

ความหมายของพฤติกรรมองค์การ

พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior หรือเรียกย่อว่า OB) เป็นสาขาวิชาที่มี ทฤษฎีวิธีการ และหลักการซึ่งได้มาจากศาสตร์หลายแขนงวิชาด้วยกัน เพื่อใช้ในการศึกษาเกี่ยว กับการรับรู้ของบุคคล รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ตลอดจน พฤติกรรมที่เป็นภาพรวมระดับองค์การ มีการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม ภายนอกต่อองค์การโดยเฉพาะส่งผลต่อทรัพยากรมนุษย์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของ องค์การ (Gibson et al , 1997)

นิยามพฤติกรรมองค์การตามทัศนะข้างต้นจึงมีลักษณะเป็นพหุวิชา (Multidisciplinary) ซึ่งประกอบด้วยประเด็นสำคัญหลายประการ ได้แก่

1 พฤติกรรมองค์การ (OB) เป็นพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกิดขึ้นในองค์การแบ่งเป็น 3 ระดับคือ

1 1 พฤติกรรมมนุษย์ในระดับบุคคล

1 2 พฤติกรรมมนุษย์ในระดับกลุ่ม

1.3 พฤติกรรมมนุษย์ในระดับองค์การ

2 พฤติกรรมองค์การ เป็นการผสมกลมกลืนของศาสตร์แขนงต่าง ๆ ในลักษณะพหุวิชา โดยอาศัยหลักการ รูปแบบ ทฤษฎี และวิธีการของศาสตร์เหล่านั้น วิชาพฤติกรรมองค์การจึงไม่มีศาสตร์ที่เป็นพื้นฐานของตนเองเด่นชัดเช่นสาขาวิชาอื่น ๆ โดยทั่วไป

3 พฤติกรรมองค์การ เป็นวิชาที่มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ เช่น เจตคติ การรับรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ และเป้าหมายที่บุคคลมีต่อองค์การ

4 พฤติกรรมองค์การ เป็นวิชาที่เน้นการปฏิบัติเป็นสำคัญ (Performance oriented) เช่น เพราะเหตุใดผลการปฏิบัติงานจึงต่ำ (หรือสูง) ถ้าต้องการเพิ่มผลงานสูงขึ้นจะต้องทำอย่างไร จะใช้วิธีฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน (On-the-job training) ช่วยได้หรือไม่ ซึ่งประเด็นเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญต่อผู้บริหารทั้งสิ้น

5 ให้การยอมรับว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบอย่างมากต่อองค์การ

6 เนื่องจากสาขาวิชาพฤติกรรมองค์การ มาจากศาสตร์แขนงอื่นที่เป็นที่ยอมรับ ด้วยเหตุนี้ระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific method) จึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการศึกษาถึงตัวแปร และความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ และประยุกต์ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ จึงเกิดแนวคิด หลักการและแนวทางปฏิบัติที่เป็นผลจากการวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือเกิดขึ้นมากมาย

7 ประการสุดท้าย ก็คือจุดเด่นของสาขาวิชาพฤติกรรมองค์การที่มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้ (Applications orientation) จึงสามารถให้คำตอบที่ชัดเจนต่อคำถามต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริงภายในองค์การ

นิยามที่สอง ได้ให้ความหมายพฤติกรรมองค์การ (OB) ว่า เป็นสาขาวิชาหนึ่งที่พยายามศึกษาค้นหาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากบุคคล กลุ่มบุคคลและโครงสร้างที่มีต่อพฤติกรรมภายในองค์การ ทั้งนี้เพื่อนำความรู้ที่ได้ดังกล่าวมาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Robbins, 1998) จากนิยามนี้สรุปได้ว่า

1 พฤติกรรมองค์การเป็นสาขาวิชาหนึ่ง ซึ่งบ่งชี้ถึงความเชี่ยวชาญที่มีองค์ความรู้ร่วมกัน

2 ทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมในองค์การซึ่งแบ่งออกได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับโครงสร้าง (องค์การ)

3 ความรู้ที่ได้จากการศึกษาพฤติกรรมองค์การทั้ง 3 ระดับดังกล่าว นำมาเพื่อใช้ในการทำให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดังนั้นตามนิยามหลังนี้กล่าวได้ว่า พฤติกรรมองค์การจึงเป็นการศึกษาว่า คนทำอะไร ในองค์การบ้าง และพฤติกรรมของคนดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การอย่างไร เนื่องจากพฤติกรรมองค์การส่วนใหญ่เกี่ยวกับสถานการณ์ของการทำงาน ดังนั้นประเด็นของพฤติกรรมที่มักกล่าวถึงได้แก่ งาน พฤติกรรมการทำงาน การขาดงาน การลาออกจากงาน การสร้างผลผลิต การปฏิบัติงานของมนุษย์ และการบริหารจัดการ เป็นต้น

ความรู้เกี่ยวกับธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

ประวัติความเป็นมา

ธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) เกิดจากการควบรวมกิจการของธนาคาร สหธนาคาร จำกัด (มหาชน) และบริษัทเงินทุน 13 บริษัท ได้แก่ บริษัทเงินทุน นวชนกิจ จำกัด (มหาชน), บริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ ร่วมเสริมกิจ จำกัด (มหาชน), บริษัทเงินทุน มหาทุน จำกัด, บริษัทเงินทุน บางกอกเอเชีย จำกัด, บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ เคสทิ จำกัด (มหาชน), บริษัทเงินทุน เอรಾವินทร์สดี จำกัด, บริษัทเงินทุน เศรษฐการ จำกัด, บริษัทเงินทุน ธนสยาม จำกัด (มหาชน), บริษัทเงินทุน เฟิสท์ ซิตี้อินเวสเมนต์ จำกัด (มหาชน), บริษัทเงินทุน วชิระธนทุน จำกัด, บริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ ไทยซัมมิท จำกัด, บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ไอเอสซีที ไฟแนนซ์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทเงินทุน หลักทรัพย์ กรุงไทยธนกิจ จำกัด (มหาชน) (ปัจจุบันชื่อ บริษัทเงินทุน กรุงไทยธนกิจ จำกัด (มหาชน)) จากการควบรวมกิจการระหว่าง 14 สถาบันการเงินดังกล่าว เกิดเป็นธนาคารพาณิชย์แห่งใหม่ และได้จดทะเบียนเปลี่ยนแปลงชื่อจากธนาคาร สหธนาคาร เป็นธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ชื่อภาษาอังกฤษ BANKTHAI PUBLIC COMPANY LIMITED เมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2541 มีกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน เป็นผู้ถือหุ้นหลัก

วิสัยทัศน์ไทยธนาคาร

ธนาคารได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่จะมุ่งสู่การเป็นหนึ่งในธนาคารพาณิชย์ชั้นนำของประเทศ ด้วยการมีระบบบริหารจัดการที่ทันสมัย ทีมบุคลากรที่มีความสามารถอันโดดเด่น ตลอดจนมีผลิตภัณฑ์และบริการที่ได้มาตรฐาน สามารถแข่งขันกับระบบธนาคารในกระแสโลกาภิวัตน์ได้อย่างเข้มแข็ง

เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ

จากวิสัยทัศน์ของไทยธนาคาร คือ การมุ่งมั่นเป็นหนึ่งในกลุ่มสถาบันการเงินชั้นนำของประเทศที่โดดเด่นด้วยการบริหารจัดการที่ทันสมัย บุคลากรที่มีประสิทธิภาพและความเป็นเลิศในการบริการ พร้อมทั้งจะแข่งขันในการบริการการเงินและการธนาคารในยุคโลกาภิวัตน์ ทั้งนี้ธนาคารเน้นการให้บริการแก่ลูกค้าในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1 ธุรกิจธนาคารพาณิชย์และผลิตภัณฑ์ของตลาดทุน (Commercial Banking and Capital Market products)

2 ธุรกิจหลักทรัพย์ (Securities Business)

3 การประกันภัย (Non-life Insurance)

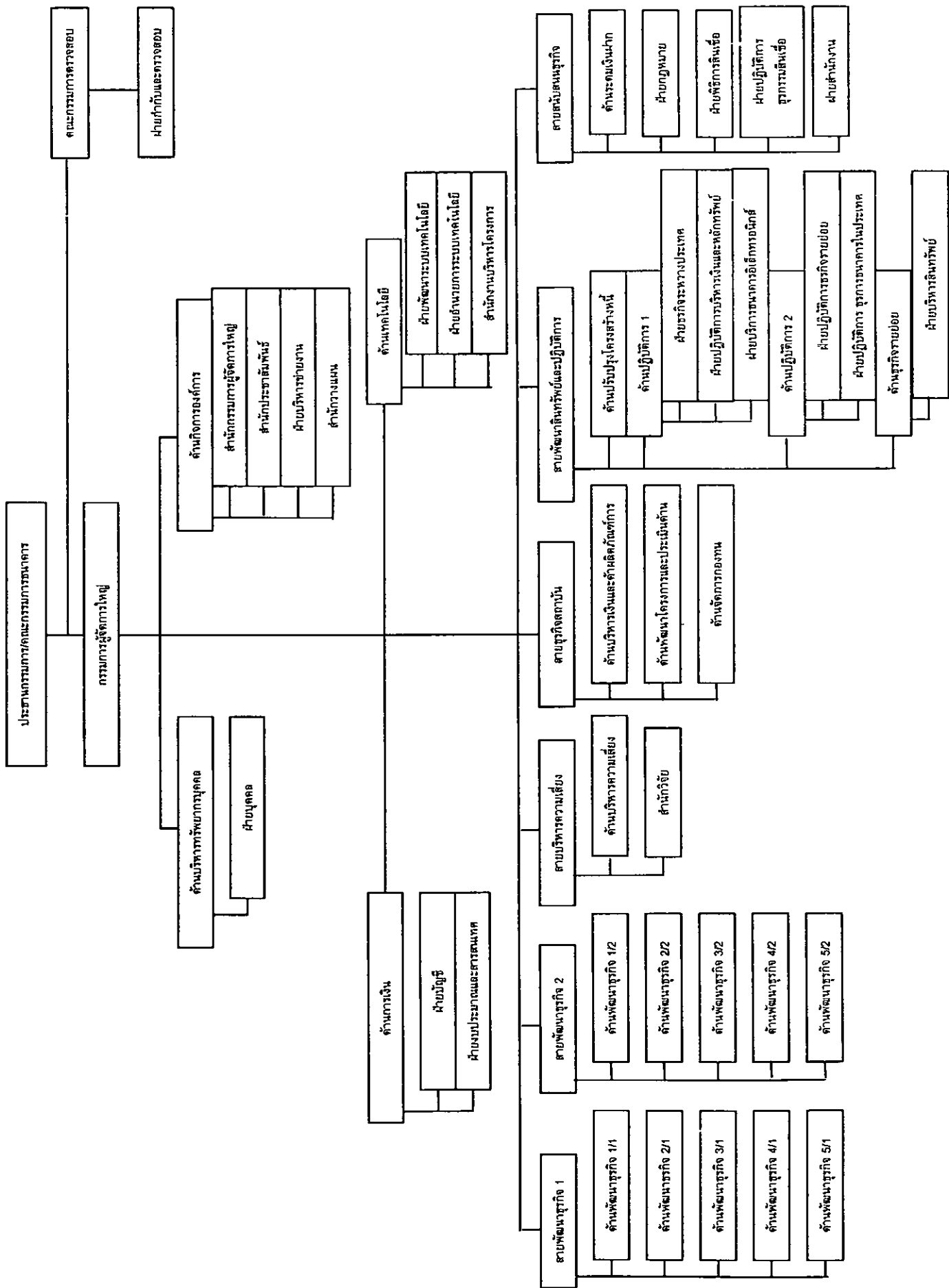
4 ที่ปรึกษาทางธุรกิจ (Consulting Service)

5 การจัดการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (Provident Fund Management)

ผังโครงสร้างองค์กรการ

การแบ่งสายงานการดำเนินการภายในธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สามารถแสดงได้ตามผังโครงสร้างองค์กรต่อไปนี้

ผั่งไครงสร้างองค์กร ษณาการไทยษณาการจำกััด (มหาชน)



ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

เจมส์ เอ็ม คูซ (James M Kouzes) และแบร์รี ซี พอสเนอร์ (Barry Z Posner) ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยเก็บข้อมูลจากพนักงาน 7,500 คน เพื่อสำรวจความเห็นของพนักงานเกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญของ ผู้บริหาร หรือผู้นำ ผลจากการศึกษาวิจัยสรุปคุณลักษณะของผู้นำ ตามความเห็นของพนักงาน ดังตาราง 2 มีดังนี้

ลำดับที่	คุณลักษณะที่สำคัญ (Characteristic)	%ของผู้ที่แสดงความเห็น
1	มีความซื่อสัตย์ (Honest)	88
2	มองการณ์ไกล (Forward-looking)	75
3	มีความสามารถในการจูงใจ (Inspiring)	68
4	มีความสามารถสูงในการทำงาน (Competent)	63
5	มีจิตใจเป็นธรรม (Fair-minded)	49
6	เป็นผู้ให้การสนับสนุน (Support)	41
7	ใจกว้าง (Broad-minded)	40
8	มีความฉลาด (Intelligent)	40
9	มีความกล้าหาญ (Courageous)	35
10	เป็นที่พึ่งได้ (Dependable)	32
11	มีความตรงไปตรงมา (Straightforward)	29
12	ให้ความร่วมมือ (Cooperative)	28
13	มีจินตนาการ (Imaginative)	28
14	ให้ความสนใจผู้อื่น (Caring)	23
15	มีความสามารถในการตัดสินใจ (Determined)	17
16	ความทะเยอทะยาน (Ambitious)	13
17	มีความภักดี (Loyal)	13
18	มีวุฒิภาวะ (Mature)	13
19	ควบคุมตนเองได้ (Self-controlled)	11
20	มีความเป็นอิสระ (Independent)	5

ที่มา ปรับปรุงจาก James M Kouzes and Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Keep Extraordinary Things Done in Organizations* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995), p 21

จากตารางพบว่า การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารที่นักวิจัยพยายามสอบถามพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 7,500 คน ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความชื่นชอบ และพึงพอใจผู้บริหารของตนเกินกว่าร้อยละ 50 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารจะต้องมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 1 ความซื่อสัตย์ (Honest)
- 2 มองการณ์ไกล (Forward-looking)
- 3 มีความสามารถในการจูงใจ (Inspiring)
- 4 มีความสามารถสูงในการทำงาน (Competent)
- 5 มีจิตใจเป็นธรรม (Fair-minded)

คุณลักษณะที่สำคัญที่เรียกว่าความซื่อสัตย์ เป็นพฤติกรรมเชิงจริยธรรม ที่ถือว่าเป็นลักษณะร่วมที่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานจะต้องมีร่วมกัน ส่วนคุณลักษณะอื่น ๆ อาจจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของหน่วยงาน

ผลการวิจัยที่มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย UCLA (กรมสุขภาพจิต, 2543) ซึ่งแสดงว่า 7% ของความสำเร็จในการเป็นผู้นำมีส่วนเกี่ยวข้องกับความฉลาด ส่วนอีก 93% เป็นผลจากคุณสมบัติอื่นได้แก่ ความไว้วางใจ ความมีสมดุล การรับรู้ความเป็นจริง ความซื่อสัตย์ ความเป็นอยู่ และการมีอำนาจเหนือ คุณสมบัติด้านเชาวน์ปัญญาเหล่านี้เป็นที่มาของ EQ หรือความฉลาดทางอารมณ์ทั้งสิ้น

Higgs, และ Dulewicz (1999) นักวิจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ ได้ช่วยทำให้คำนิยามที่แจ่มชัดขึ้นของคำว่าความฉลาดทางอารมณ์หรือ Emotional intelligence และช่วยให้เราเข้าใจถึงผลกระทบต่อภาวะแวดล้อมของการทำงาน โดยเห็นว่าควรให้คำนิยามใหม่ไว้ดังนี้

ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง การบรรลุเป้าหมายของบุคคล โดยใช้ความสามารถบริหารจัดการกับความรู้สึกและอารมณ์ตนเอง มีความสามารถรับรู้ได้ไว และมีอิทธิพลต่อบุคคลสำคัญอื่น ๆ และสามารถในการสร้างสมดุลของภาวะจิตใจและแรงขับของตนด้วยพฤติกรรมอย่างผู้มีสติสัมปชัญญะและมีจริยธรรม

จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ ผู้นำที่สามารถในการควบคุมและกำกับพลังอำนาจทางอารมณ์ของตน ไปเพื่อการเสริมสร้างความพึงพอใจรวมทั้งขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของพนักงาน ตลอดจนส่งเสริมความมีประสิทธิภาพให้กับองค์กร โดยเฉพาะในภาวะแวดล้อมที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับพนักงานและลูกค้ามากกว่าเรื่องเทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ด้วยแล้ว หน่วยงานทั้งหลายจึงเพิ่มความสามารถต่อการพัฒนาด้านความฉลาดทางอารมณ์ให้กับผู้นำของตนมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน

เมาท์, และบาร์นิก (Mount, & Barnick, 1994) ได้วิจัยเกี่ยวกับผลของลักษณะของบุคลิกภาพสำคัญ 5 มิติที่มีต่อการปฏิบัติงาน พบว่า 1 มิติที่เกี่ยวกับสติสัมปชัญญะ (Conscientious) เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีต่อความสำเร็จของงานได้ทุกประเภท โดยพบว่าผู้ที่มีลักษณะด้านสติสัมปชัญญะสูงจะมีผลงานออกมาดีกว่าผู้ที่ขาดด้านนี้ 2 ไม่พบว่าความมั่นคงทางอารมณ์มีผลเกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยให้เหตุผลของการวิจัยว่าอาจเพราะกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือคนที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ ในขณะที่คนที่ไม่มั่นคงทางอารมณ์ได้ลาออกจากงานไปแล้วเนื่องจากขาดความอดทนนั่นเอง 3 คนที่อยู่ในงานบริหารและด้านการขายที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบเปิดเผย (Extraversion) สูง มี

โอกาสประสบความสำเร็จในอาชีพการงานสูง ทั้งนี้เพราะมีทักษะทางสังคมดีและชอบการเข้าสังคมนั่นเอง 4 การค้นพบที่น่าแปลกใจ ก็คือคุณลักษณะบุคลิกภาพด้านการประนีประนอม (Agreeableness) ไม่ก่อให้เกิดผลทางบวกได้กับทุกอาชีพเสมอไป โดยมีคำอธิบายในผลวิจัยนี้ เช่นเดียวกันว่าคนที่ตอบแบบสอบถามก็คือคนที่มีลักษณะด้านนี้ในระดับสูง และอย่างน้อยก็เป็นระดับปานกลางที่เหลือนอยู่ในองค์กร ส่วนคนที่มีลักษณะไม่ให้ความร่วมมือ (Uncooperative) จะอยู่ยากและได้ลาออกไปแล้ว

ผลการวิจัยของชาร์ล เอ็ม ฟาร์กัส (Charles M Farkas), และ ฟิลิป เดอ แบคเกอร์ (Philip De Backer) นักวิจัยบริษัทเบน และคอมปานี (Bain, & Company) โดยพวกเขาสำรวจความคิดเห็นจากนักบริหารระดับสูงขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 160 คน ผลการวิจัยสรุปว่า ไม่มีวิธีการที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว การผสมผสานวิธีการต่าง ๆ เข้าไปปรับใช้ในการเป็นผู้นำ ถือว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุด โดยผู้นำจะใช้สไตล์ของภาวะผู้นำแตกต่างกัน 5 รูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบเชิงสถานการณ์ของปัญหาที่เกิดขึ้น สไตล์ของภาวะผู้นำที่ค้นพบจากการวิจัยสอดคล้องกับทฤษฎีต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอไปแล้ว แต่จะปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สไตล์ของภาวะผู้นำที่ฟาร์กัส และแบคเกอร์ ค้นพบสรุปได้ดังนี้

1 วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Approach) เป็นวิธีการบริหารที่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ดำเนินการตามที่นักกลยุทธ์กำหนด และยึดถือวิสัยทัศน์ของผู้นำระดับสูงเป็นแนวทางในการบริหาร

2 วิธีการทางทรัพยากรมนุษย์ (Human Assets Approach) เป็นวิธีการบริหารให้ประสบผลสำเร็จ ด้วยวิธีการเน้นนโยบายด้านบุคคล โปรแกรมด้านบุคคล และหลักการด้านบุคคล

3 วิธีการด้านความชำนาญการ (Expertise Approach) เป็นวิธีการที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนความชำนาญเฉพาะด้านของบุคลากร และนำเอาความชำนาญออกมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

4 วิธีการบริหารแบบเป็นชุด (Box Approach) เป็นวิธีการที่ผู้บริหารพัฒนากฎเกณฑ์ระบบการทำงาน และวิธีดำเนินงาน โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการควบคุมพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร และควบคุมทิศทางขององค์กร

5 วิธีการบริหารเพื่อเปลี่ยนแปลง (Change Approach) เป็นวิธีการที่ผู้บริหารทำการต่าง ๆ ในฐานะของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างทิศทางใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร

ผลการวิจัยของนักจิตวิทยาที่โรงงานเท็กซัสอินสตรูเมนต์ (Texas Instrument) ดัดสินใจที่จะทดสอบทฤษฎีของเฮอริชเบิร์กกับคนงานของเขา พวกเขาใช้วิธีการสัมภาษณ์ตามแบบอย่างของเฮอริชเบิร์ก แต่กลุ่มของผู้ให้สัมภาษณ์ได้แผ่กว้างขึ้นโดยมีนักวิทยาศาสตร์ วิศวกร หัวหน้างานผลิต ช่างเทคนิค คนงานหญิงในสายประกอบ การศึกษาครั้งนี้สนับสนุนข้อสรุปของเฮอริชเบิร์กที่ว่า การจูงใจเกิดมาจากการท้าทายของงาน ฝ่ายปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การยอมรับ ในการพิจารณาการทดสอบกลุ่มต่าง ๆ ของโรงงานพบว่าสิ่งที่น่าสนใจเกี่ยวกับ

ปัจจัยการจูงใจของแต่ละกลุ่ม สำหรับนักวิทยาศาสตร์พบว่าการทำงานด้วยตนเอง นโยบายของบริษัท และการบริหารงานเป็นที่สำคัญที่สุด ในหมู่วิศวกรพบว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบงาน การทำงานด้วยตนเอง ถูกพิจารณาว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุด ในหมู่หัวหน้างานพบว่าความก้าวหน้ามาเป็นอันดับหนึ่ง ตามด้วยความรับผิดชอบ สำหรับช่างเทคนิคพบว่าความรับผิดชอบจะสำคัญมากกว่า ในขณะที่คนงานประกอบเชื่อว่าความสามารถของหัวหน้างาน และความเป็นกันเองของหัวหน้างานเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และตามมาด้วยความสำเร็จในงาน กลุ่มคนทั้งห้าเชื่อว่าการบรรลุผล หรือบรรลุเป้าหมาย เป็นสิ่งจำเป็นและเป็นหนึ่งของปัจจัยทั้งหมดที่กล่าว

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ และงานวิจัยต่าง ๆ พบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้างานเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก โดยหัวหน้างานหรือผู้นำต้องเข้าไปอยู่ในจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จนเกิดความศรัทธาในการทำงาน เกิดความสบายใจ และมีความพึงพอใจในการที่ได้ร่วมงานกับผู้นำ สิ่งเหล่านี้จะช่วยผลักดันให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคารจำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้วิจัยได้นำเอากรอบแนวคิดทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย ของเฮาส์ และมิทเชลล์ แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม สารสำคัญของทฤษฎีจะให้ความสำคัญกับสถานการณ์ และพฤติกรรมของผู้นำ โดยจะต้องปรับภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สร้างความชัดเจน ด้านพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และนำไปสู่รางวัลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ ซึ่งผู้นำคนหนึ่ง ๆ อาจจะมีบทบาทของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไป ส่วนอีกทฤษฎีหนึ่งที่ใช้คือทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำของ Keith Davis และ William Scott ซึ่งแบ่งรูปแบบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานสูงด้วยกัน 4 ประการ ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความเจริญวัยทางสังคม มีความต้องการประสบความสำเร็จ และทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ สารสำคัญของทฤษฎีเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟัง และให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คุณลักษณะของผู้นำจึงเป็นพื้นฐานสำคัญ ที่ก่อให้เกิดผลสะท้อนตอบของผู้ใต้บังคับบัญชา และปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ตามแนวคิดของแอนดรู คาร์เนกี จากทฤษฎีบุคลิกภาพที่จะทำให้นุคคลก้าวไปสู่ความสำเร็จ 20 ประการ ได้แก่ เป็นผู้ที่เข้าถึงจิตใจคน มีจุดมุ่งหมายแน่นอน มีการแต่งกายที่เหมาะสม มีท่าที และกริยาอาการเคลื่อนไหว น้ำเสียงนุ่มนวลชวนฟัง มีความซื่อสัตย์ เป็นคนคงเส้นคงวา มีอารมณ์ขัน ไม่เห็นแก่ตัวมากเกินไป แสดงสีหน้าเป็นมิตรกับคนทั่วไป นึกคิดแต่ในสิ่งที่ดี มีความกระตือรือร้น มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์แข็งแรงดี มีปฏิภาณไหวพริบ มีความรู้รอบตัวเป็นอย่างดี เป็นนักฟังที่ดี มีศิลปะในการพูด มีศิลปะในการดึงดูดใจผู้พบเห็น รู้จักใช้ถ้อยคำพูดให้เหมาะสมกับบุคคล กาลเทศะ และมีศิลปะในการคบหาสมาคมกับคน และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งทั้งรูปแบบพฤติกรรม คุณลักษณะ และบุคลิกภาพ ของหัวหน้างานที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามแนวความคิดทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮอริชเบอร์ก ซึ่งจะส่งผลต่อแนวโน้มนพฤติกรรมการทำงานในอนาคต ตามแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมองค์การของ Robbins

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำ และการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานประจำอยู่สำนักงานใหญ่ อาคารหลังสวน ณ วันที่ 25 มีนาคม 2548 จำนวน 805 คน สาเหตุที่เลือกกลุ่มตัวอย่างจากสำนักงานใหญ่ อาคารหลังสวน เนื่องจากว่าจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานในอาคารหลังสวนมีจำนวนมาก และมีฝ่ายงานต่าง ๆ ค่อนข้างจะหลากหลาย เมื่อเทียบกับสำนักงานใหญ่ อาคารสาทร ซึ่งจะมีพนักงานปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย ประมาณ 600 คน และในจำนวนนั้นมีอยู่ประมาณ 200 คน (ข้อมูลจากฝ่ายการพนักงาน) ที่จะต้องออกไปพบลูกค้าภายนอก อีกทั้งพื้นที่ส่วนใหญ่จะจัดเป็นห้องทำงานของผู้บริหาร ห้องประชุม ห้องสมุด เป็นต้น

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานภายในธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ อาคารหลังสวน เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยสูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้น 280 คน โดยแทนค่าสูตรการคำนวณหาขนาดตัวอย่าง (ประกอบ กรรณสูตร 2538 10-11 , อ้างอิงจาก Taro Yamane 1967) ดังนี้

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

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร 805 คน

e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่างที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

$$\begin{aligned}\text{แทนค่า } n &= \frac{805}{1 + (805 \times 0.5^2)} \\ &= 267.219 \text{ คน หรือประมาณ } 268 \text{ คน}\end{aligned}$$

จากสูตรจะได้กลุ่มตัวอย่าง 268 คน และได้ทำการเก็บตัวอย่างสำรองเพิ่มอีก 12 คน ดังนั้นรวมขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 280 คน

ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนประชากร(คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง(คน)
พนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่ปฏิบัติ งานที่อาคารหลังสวน	805	280

ข้อมูล ณ เดือนมีนาคม พ.ศ. 2548

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย การศึกษาวิจัยนี้จะดำเนินการสุ่มตัวอย่างจากประชากรโดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

1 โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ทั้งหมดมี 16 ฝ่าย เลือกมา 8 ฝ่าย ประกอบด้วย 1 ฝ่ายพัฒนาระบบเทคโนโลยี 2 ฝ่ายอำนวยความสะดวกระบบเทคโนโลยี 3 ฝ่ายกำกับและตรวจสอบ 4 ฝ่ายบริหารสินทรัพย์ 5 ฝ่ายปฏิบัติการธุรกิจรายย่อย 6 ฝ่ายปฏิบัติการธุรกรรมสินเชื่อ 7 ฝ่ายบริการอิเล็กทรอนิกส์ 8 ฝ่ายบัญชี

2 หลังจากได้มา 8 ฝ่าย แล้วใช้วิธีสุ่มแบบสัดส่วน (Proportional Sampling)

$$\text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่างแต่ละฝ่ายงาน} = \frac{\text{ประชากรของแต่ละฝ่ายงาน} \times 280}{\text{ประชากรทั้งหมด}}$$

ชื่อฝ่ายงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1 ฝ่ายพัฒนาระบบเทคโนโลยี	48 คน	34 คน
2 ฝ่ายอำนวยความสะดวกระบบเทคโนโลยี	56 คน	40 คน
3 ฝ่ายกำกับและตรวจสอบ	60 คน	42 คน
4 ฝ่ายบริหารสินทรัพย์	25 คน	18 คน
5 ฝ่ายปฏิบัติการธุรกิจรายย่อย	63 คน	45 คน
6 ฝ่ายปฏิบัติการธุรกรรมสินเชื่อ	82 คน	58 คน
7 ฝ่ายบริการอิเล็กทรอนิกส์	21 คน	15 คน
8 ฝ่ายบัญชี	40 คน	28 คน
รวมทั้งหมด	395 คน	280 คน

3 โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีสะดวก (Convenience Sampling)

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองเพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลรายละเอียดส่วนตัวของพนักงาน ตามตัวแปรที่ศึกษาคือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานของพนักงาน และระดับตำแหน่งงาน รวมทั้งหมด 5 ข้อ เป็นข้อคำถามที่มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple Choice Question) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1 เพศ ได้แก่ เพศชาย และเพศหญิง โดยระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

2 อายุ ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งการกำหนดช่วงอายุ คำนวณดังนี้

$$\text{ความกว้างของอัตราภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

จากข้อมูลฝ่ายการพนักงาน พนักงานอายุ 21 ปี เป็นค่าอายุต่ำสุด และพนักงานอายุ 57 ปี เป็นค่าอายุสูงสุด โดยแบ่งเป็น 4 ช่วงดังนี้

$$\text{ความกว้างของอัตราภาคชั้น} = \frac{57 - 21}{4} = 9$$

จากการคำนวณช่วงอายุข้างต้น สามารถแสดงช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่าง ได้ดังนี้

- 21 – 29 ปี
- 30 – 38 ปี
- 39 – 47 ปี
- 48 ปีขึ้นไป

3 ระดับการศึกษาใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

- ต่ำกว่าปริญญาตรี
- ปริญญาตรี
- สูงกว่าปริญญาตรี

4 อายุงานใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งการกำหนดอายุงาน คำนวณดังนี้

$$\text{ความกว้างของอัตราภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

จากข้อมูลฝ่ายการพนักงาน อายุงาน 0 ปี เป็นค่าอายุงานต่ำสุด และอายุงาน 32 ปี เป็นค่าอายุงานสูงสุด โดยแบ่งเป็น 5 ช่วงดังนี้

$$\text{ความกว้างของอัตราภาคชั้น} = \frac{32 - 0}{5} = 7$$

จากการคำนวณช่วงอายุงานข้างต้น สามารถแสดงช่วงอายุงานของกลุ่มตัวอย่าง ได้ดังนี้

- 0 – 6 ปี
- 7 – 13 ปี
- 14 – 20 ปี
- 21 – 27 ปี
- 28 ปีขึ้นไป

แต่เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากฝ่ายการพนักงานพบว่าพนักงานที่มีอายุงานอยู่ในช่วง 21 ปี ถึง 27 ปี นั้นมีเพียง 8 % เท่านั้น และพนักงานที่มีอายุงานอยู่ในช่วง 28 ปีขึ้นไป คิดเป็น 2% ของพนักงานทั้งหมด ผู้วิจัยจึงได้จัดช่วงอายุงานใหม่โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

- น้อยกว่า 7 ปี
- 7 ปี – 13 ปี
- 14 ปีขึ้นไป

5 ระดับตำแหน่งงาน ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยผู้วิจัยใช้พนักงานระดับ 4 เป็นเกณฑ์ในการแบ่งระดับ เนื่องจากพนักงานระดับ 4 เป็นระดับที่อยู่กึ่งกลางของพนักงานระดับ Q R S 4 5 6 7

- พนักงานระดับ 4 หรือน้อยกว่า
- พนักงานระดับ 5 ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานที่พบเห็น ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ท (Likert) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอัตราภาคชั้น (Interval Scale) ซึ่งจะจัดแบ่งระดับของคำตอบเป็น 5 ระดับ และเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ 4 แบบ คือ

- 1.ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน
- 2.ภาวะผู้นำแบบสั่งการ
- 3.ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน
- 4.ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

โดยกำหนดระดับการให้คะแนนตั้งแต่ 1 – 5 คะแนน ดังต่อไปนี้

ความถี่ที่พบเห็น	ระดับคะแนน
ทุกครั้ง	5
บ่อยครั้ง	4
บางครั้ง	3
นาน ๆ ครั้ง	2
ไม่เคย	1

ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในการแปลความหมายของค่าคะแนนได้ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8\end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	ความหมายของระดับคะแนน
4.21 – 5.00	หัวหน้างานมีภาวะผู้นำในแบบนั้นมากที่สุด
3.41 – 4.20	หัวหน้างานมีภาวะผู้นำในแบบนั้นมาก
2.61 – 3.40	หัวหน้างานมีภาวะผู้นำในแบบนั้นปานกลาง
1.81 – 2.60	หัวหน้างานมีภาวะผู้นำในแบบนั้นน้อย
1.00 – 1.80	หัวหน้างานมีภาวะผู้นำในแบบนั้นน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่พบเห็น ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ท (Likert) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ซึ่งจะจัดแบ่งระดับของคำตอบเป็น 5 ระดับ และเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบคุณลักษณะของผู้นำ 4 ลักษณะ คือ

- 1 ความเฉลียวฉลาด
- 2 ความเจริญวัยทางสังคม
- 3 ความต้องการประสบความสำเร็จ
- 4 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

โดยกำหนดระดับการให้คะแนนตั้งแต่ 1 – 5 คะแนน ดังต่อไปนี้

ความถี่ที่พบเห็น	ระดับคะแนน
ทุกครั้ง	5
บ่อยครั้ง	4
บางครั้ง	3
นาน ๆ ครั้ง	2
ไม่เคย	1

ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในการแปลความหมายของค่าคะแนนได้ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8\end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	ความหมายของระดับคะแนน
4 21 – 5 00	หัวหน้างานมีคุณลักษณะผู้นำในลักษณะนั้นมากที่สุด
3 41 – 4 20	หัวหน้างานมีคุณลักษณะผู้นำในลักษณะนั้นมาก
2 61 – 3 40	หัวหน้างานมีคุณลักษณะผู้นำในลักษณะนั้นปานกลาง
1 81 – 2 60	หัวหน้างานมีคุณลักษณะผู้นำในลักษณะนั้นน้อย
1 00 – 1 80	หัวหน้างานมีคุณลักษณะผู้นำในลักษณะนั้นน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานที่พบเห็น ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ซึ่งจะจัดแบ่งระดับของคำตอบเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดระดับการให้คะแนนตั้งแต่ 1 – 5 คะแนน ดังต่อไปนี้

ความถี่ที่พบเห็น	ระดับคะแนน
ทุกครั้ง	5
บ่อยครั้ง	4
บางครั้ง	3
นาน ๆ ครั้ง	2
ไม่เคย	1

ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในการแปลความหมายของค่าคะแนนได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	ความหมายของระดับคะแนน
4 21 – 5 00	หัวหน้างานมีบุคลิกภาพดีมาก
3 41 – 4 20	หัวหน้างานมีบุคลิกภาพดี
2 61 – 3 40	หัวหน้างานมีบุคลิกภาพดีปานกลาง
1 81 – 2 60	หัวหน้างานมีบุคลิกภาพไม่ดี
1 00 – 1 80	หัวหน้างานมีบุคลิกภาพไม่ดีมาก

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ของ Minnesota โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ซึ่งจะจัดแบ่งระดับของคำตอบเป็น 5 ระดับ

โดยกำหนดระดับการให้คะแนนตั้งแต่ 1 – 5 คะแนน ดังต่อไปนี้

ระดับความพึงพอใจ	ระดับคะแนน
พึงพอใจอย่างมาก	5
พึงพอใจมาก	4
พึงพอใจปานกลาง	3
ไม่พึงพอใจ	2
ไม่พึงพอใจอย่างมาก	1

ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในการแปลความหมายของค่าคะแนนได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	ความหมายของระดับคะแนน
4.21 – 5.00	พนักงานมีความพึงพอใจอย่างมาก
3.41 – 4.20	พนักงานมีความพึงพอใจมาก
2.61 – 3.40	พนักงานมีความพึงพอใจปานกลาง
1.81 – 2.60	พนักงานไม่พึงพอใจ
1.00 – 1.80	พนักงานไม่พึงพอใจอย่างมาก

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบ Semantic Differential Scale โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ซึ่งจะจัดแบ่งระดับของคำตอบเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ขั้วสุดของสเกลแทนคุณสมบัติ หรือความหมายที่แตกต่าง หรือตรงกันข้ามกับด้านขวาสุด

โดยกำหนดระดับการให้คะแนนตั้งแต่ 1 – 5 คะแนน ดังต่อไปนี้

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
ดีมาก	5
ดี	4
ปานกลาง	3
ไม่ดี	2
ไม่ดีมาก	1

ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในการแปลความหมายของค่าคะแนนได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}
 \end{aligned}$$

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

$$= 0.8$$

คะแนนเฉลี่ย	ความหมายของระดับคะแนน
4.21 – 5.00	แนวโน้มสูงในการทำงานร่วมกับองค์กรต่อไป
3.41 – 4.20	แนวโน้มค่อนข้างสูงในการทำงานร่วมกับองค์กรต่อไป
2.61 – 3.40	แนวโน้มปานกลางในการทำงานร่วมกับองค์กรต่อไป
1.81 – 2.60	แนวโน้มค่อนข้างต่ำในการทำงานร่วมกับองค์กรต่อไป
1.00 – 1.80	แนวโน้มต่ำในการทำงานร่วมกับองค์กรต่อไป

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

การหาคุณภาพของแบบสอบถาม ประกอบด้วย

1 ความเที่ยงตรง การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถามผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นจะนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ได้แก่ ความสอดคล้อง ความครอบคลุมของเนื้อหา และความถูกต้องของภาษาที่ใช้ และตัดคำถามที่ไม่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2 ความเชื่อมั่น ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามทั้งหมดไปทดสอบใช้กับพนักงาน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วจะนำมาคำนวณหาความเชื่อมั่นรวม และรายด้าน โดยวิธีหาค่าเฉลี่ยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Cronbach's Alpha) ของครอนบัก ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้

รูปแบบพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานโดยรวม	0.8774	และแยกเป็นรายด้านได้ดังนี้
1 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	0.8525	
2 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ หรือชี้แนะ	0.7388	
3 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน	0.7771	
4 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	0.8727	
รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานโดยรวม	0.9265	และแยกเป็นรายด้านได้ดังนี้
1 มีความเฉลียวฉลาด	0.8271	
2 มีความเจริญวัยทางสังคม	0.7283	
3 มีความต้องการประสบความสำเร็จ	0.7221	
4 มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์	0.8050	
ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างาน	0.9605	
แนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต	0.8212	

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเรื่องนี้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานไทย ธนาคารจำกัด (มหาชน) โดยแหล่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีด้วยกัน 2 แหล่งดังนี้

1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 280 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในอาคารหลังสวน ประกอบด้วย 8 ฝ่าย ดังนี้ 1 ฝ่ายพัฒนาระบบเทคโนโลยี 2 ฝ่ายอำนวยการระบบเทคโนโลยี 3 ฝ่ายกำกับและตรวจสอบ 4 ฝ่ายบริหารสินทรัพย์ 5 ฝ่ายปฏิบัติการธุรกิจรายย่อย 6 ฝ่ายปฏิบัติการธุรกรรมสินเชื่อ 7 ฝ่ายบริการอิเล็กทรอนิกส์ 8 ฝ่ายบัญชี

2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่มีหน่วยงาน หรือผู้อื่นทำการเก็บรวบรวม และวิเคราะห์เบื้องต้นไว้แล้ว ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้อ้างอิง (กัลยา วานิชย์บัญชา 2546 : 22) ได้แก่ หนังสือ เอกสาร บทความ วิทยานิพนธ์ ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1 นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ เพื่อเตรียมนำมาวิเคราะห์

2 นำข้อมูลที่ลงรหัสแล้ว ไปบันทึกในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อทำการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows

3 นำลักษณะข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม มาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) กับแบบสอบถามส่วนที่ 1 โดยวิธีการหาค่าร้อยละ (Percentage) และนำรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ รูปแบบคุณลักษณะของผู้นำ ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน แนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต มาหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) กับแบบสอบถามที่ 2 แบบสอบถามที่ 3 แบบสอบถามที่ 4 แบบสอบถามที่ 5 และแบบสอบถามที่ 6

4 นำลักษณะข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน มาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยใช้สถิติ t-test เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มในเรื่องเพศ ระดับตำแหน่งงาน และใช้สถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกลุ่มต่าง ๆ เมื่อค่าแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน หรือใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบเมื่อค่าแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป ในเรื่องอายุ ระดับการศึกษา และอายุงานของพนักงาน

5 ทดสอบสถิติเชิงอนุมานโดยใช้การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ (Pearson Correlation) โดยใช้แบบสอบถามส่วนที่ 2 มาหาค่าความสัมพันธ์ของรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน

6 ทดสอบสถิติเชิงอนุมานโดยใช้การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ (Pearson Correlation) โดยใช้แบบสอบถามส่วนที่ 3 มาหาค่าความสัมพันธ์ของรูปแบบคุณลักษณะของผู้นำกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน

7 ทดสอบสถิติเชิงอนุมานโดยใช้การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ (Pearson Correlation) โดยใช้แบบสอบถามส่วนที่ 4 มาหาค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านบุคลิกภาพกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน

8 ทดสอบสถิติเชิงอนุมานโดยใช้การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ (Pearson Correlation) โดยใช้แบบสอบถามส่วนที่ 5 มาหาค่าความสัมพันธ์ของความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานกับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต

9 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

9 1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นสถิติพื้นฐาน ได้แก่

9 1 1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนคำตอบ}}{\text{จำนวนผู้ตอบทั้งหมด}} \times 100$$

9 1 2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ โดยใช้สูตร

$$\begin{aligned} \bar{x} &= \frac{\sum x}{n} \\ \text{เมื่อ } \bar{x} &= \text{คะแนนเฉลี่ยหรือค่าเฉลี่ย} \\ \sum x &= \text{ผลรวมของคะแนนข้อมูล} \\ n &= \text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง} \end{aligned}$$

9 1 3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ควบคู่กับค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงลักษณะการกระจายของข้อมูล

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

$$\begin{aligned} \text{เมื่อ } SD &= \text{ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน} \\ \sum x^2 &= \text{ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง} \\ (\sum x)^2 &= \text{ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง} \\ n &= \text{จำนวนตัวอย่าง} \end{aligned}$$

9.2 สถิติที่ใช้หาคุณภาพของแบบสอบถาม

9.2.1 สถิติที่ใช้หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) (กัลยา วานิชย์บัญชา 2546 : 449) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{Cronbach's Alpha} = \frac{k \overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}{1 + (k-1) \overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}$$

เมื่อ k = จำนวนข้อของแบบสอบถาม
 $\overline{\text{covariance}}$ = ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนรวมระหว่างคำถามต่าง ๆ
 $\overline{\text{variance}}$ = ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม

9.3 สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

9.3.1 ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้สูตร Independent-test ณ ระดับความเชื่อมั่นทางสถิติที่ร้อยละ 95 (กัลยา วานิชย์บัญชา 2545 : 175) ใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 โดยใช้สูตรดังนี้

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

เมื่อ t แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
 $\bar{X}_1$ แทน ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ 1
 $\bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ 2
 S_1^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
 S_2^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
 n_1^2 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
 n_2^2 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
 df แทน ชั้นความเป็นอิสระ

โดยมีค่าความอิสระ (Degree of Freedom df) ดังสูตร

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

9 3 2 ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) โดยดูค่าความแปรปรวนจากตาราง Homogeneity of Variances และจะใช้สถิติวิเคราะห์จากค่า ANOVA(F) หรือ ค่า Brown-Forsythe(B) ใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ใช้สูตรดังนี้

9 3 2 1 ตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้ Levene's Test (กัลยา วาณิชยปัญญา 2546 144) โดยใช้สูตรดังนี้

$$F = \frac{MSTrt}{MSE}$$

เมื่อ F แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution

MSTrt แทน ความแปรปรวนระหว่างทรีทเมนต์

MSE แทน ความแปรปรวนภายในทรีทเมนต์

9 3 2 2 วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ANOVA (F) (กัลยา วาณิชยปัญญา 2543 312-313) ใช้ในกรณีที่ค่าความแปรปรวนของทุกกลุ่มเท่ากัน โดยใช้สูตรดังนี้

$$F = \frac{MSB}{MSW}$$

เมื่อ F แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-Distribution

MSB แทน ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

MSW แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม

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

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	(k-1)	SS _b	MS _b	$\frac{MS_b}{MS_w}$
ภายในกลุ่ม	(n-k)	SS _w	MS _w	
ผลรวม	(n-1)	SS _t		

9 3 2 3 วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว Brown-forsythe (B) (Hartung 2001 300) ใช้ในกรณีที่ค่าความแปรปรวนของกลุ่มไม่เท่ากัน โดยใช้สูตรดังนี้

$$B = \frac{MSB}{MSW'}$$

$$\text{โดย ค่า } MSW' = \sum_{i=1}^K \left(1 - \frac{n_i}{N}\right) S_i^2$$

เมื่อ B แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-forsythe

MSB แทน ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

MSW' แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่มสำหรับสถิติ Brown-forsythe

K แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดประชากร

S_i^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง

และถ้าผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบเป็นรายคู่ต่อไป เพื่อดูว่ามีคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett T3 (กัลยา วานิชย์บัญชา 2545 332-333)

9 3 2 4 วิเคราะห์ผลต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ LSD (กัลยา วานิชย์บัญชา 2545 332-333) โดยใช้สูตรดังนี้

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

เมื่อ $t_{1-\alpha/2, n-k}$ แทน ค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t-test ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และชั้นห่างความเป็นอิสระภายในกลุ่ม

MSE แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม (MS_w)

n_i แทน จำนวนข้อมูลของกลุ่ม i

n_j แทน จำนวนข้อมูลของกลุ่ม j

หรือวิเคราะห์ผลต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ Dunnett T3 (Keppel 1982 153-155) โดยใช้สูตรดังนี้

$$\overline{d_D} = \frac{q_D \sqrt{2 (MS_{S/A})}}{\sqrt{s}}$$

เมื่อ $\overline{d_D}$ แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Dunnett test

q_D แทน ค่าจากตาราง Critical values of the Dunnett test

MS_{SA}	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
S	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

9.3.3 ทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) (ชูศรี วงศ์รัตน์ 2534 : 322 - 324) ใช้ทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 2 ข้อที่ 3 ข้อที่ 4 และข้อที่ 5 โดยใช้สูตรดังนี้

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

เมื่อ r_{xy}	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
n	แทน	จำนวนคนหรือกลุ่มตัวอย่าง
$\sum XY$	แทน	ผลรวมของผลคูณระหว่างค่าตัวแปร X และ Y ทุกคู่
$\sum X$	แทน	ผลรวมของค่าตัวแปร X
$\sum Y$	แทน	ผลรวมของค่าตัวแปร Y
$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของกำลังสองของค่าตัวแปร X
$\sum Y^2$	แทน	ผลรวมของกำลังสองของค่าตัวแปร Y

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง -1.00 ถึง +1.00 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ถ้า r เป็นลบ แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามคือ ถ้า X เพิ่มขึ้น Y จะลด แต่ถ้า X ลด Y จะเพิ่ม
2. ถ้า r เป็นบวก แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันคือ ถ้า X เพิ่มขึ้น Y จะเพิ่ม แต่ถ้า X ลด Y จะลด
3. ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และความสัมพันธ์มาก
4. ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม และความสัมพันธ์มาก
5. ถ้า r เท่ากับ 0 แสดงว่า X และ Y ไม่มีความสัมพันธ์กัน
6. ถ้า r เข้าใกล้ 0 แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์กันน้อย

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (สากล จริยวิทยานนท์ 2542 : 508)

- ถ้าค่า r มีค่าอยู่ระหว่าง 0.01 – 0.20 แสดงว่าตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์ต่ำ
- ถ้าค่า r มีค่าอยู่ระหว่าง 0.21 – 0.40 แสดงว่าตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
- ถ้าค่า r มีค่าอยู่ระหว่าง 0.41 – 0.60 แสดงว่าตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์ปานกลาง
- ถ้าค่า r มีค่าอยู่ระหว่าง 0.61 – 0.80 แสดงว่าตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
- ถ้าค่า r มีค่าอยู่ระหว่าง 0.81 – 1.00 แสดงว่าตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์สูง

สรุปค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Tests)

สมมติฐานข้อที่ 1

- 1 1 พนักงานที่มีเพศต่างกัน จะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน
สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ t-test
- 1 2 พนักงานที่มีอายุต่างกัน จะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน
สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ One-Way ANOVA
- 1 3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน จะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน
สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ One-Way ANOVA
- 1 4 พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน จะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน
สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ One-Way ANOVA
- 1 5 พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน จะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน
สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ t-test

สมมติฐานข้อที่ 2

- 2 1 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน
สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ Pearson Product Moment Correlation Coefficient

สมมติฐานข้อที่ 3

- 3 1 รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน
สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ Pearson Product Moment Correlation Coefficient

สมมติฐานข้อที่ 4

- 4 1 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน
สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ Pearson Product Moment Correlation Coefficient

สมมติฐานข้อที่ 5

- 5 1 ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต
สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ Pearson Product Moment Correlation Coefficient

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนพนักงานในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S D	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
df	แทน	ระดับชั้นความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean of Squares)
LSD	แทน	วิธีผลต่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Different)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01
Sig	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบที่โปรแกรม SPSS คำนวณได้ ใช้ในการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน
H ₀	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H ₁	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 7 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และระดับตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานที่พบเห็น

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่พบเห็น

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานที่พบเห็น

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคตของพนักงาน

ตอนที่ 7 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา
อายุงาน และระดับตำแหน่งงาน

ตาราง 4 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1 เพศ		
1 1 ชาย	114	40 7
1 2 หญิง	166	59 3
รวม	280	100 0
2 อายุ		
2 1 21 – 29 ปี	101	36 1
2 2 30 – 38 ปี	128	45 7
2 3 39 – 47 ปี	43	15 3
2 4 48 ปีขึ้นไป	8	2 9
รวม	280	100 0
3 ระดับการศึกษา		
3 1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	2 5
3 2 ปริญญาตรี	241	86 1
3 3 สูงกว่าปริญญาตรี	32	11 4
รวม	280	100 0
4 อายุงาน		
4 1 น้อยกว่า 7 ปี	128	45 7
4 2 7 ปี – 13 ปี	101	36 1
4 3 14 ปี ขึ้นไป	51	18 2
รวม	280	100 0
5 ระดับตำแหน่งงาน		
5 1 พนักงานระดับ 4 หรือน้อยกว่า	202	72 1
5 2 พนักงานระดับ 5 ขึ้นไป	78	27 9
รวม	280	100 0

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 280 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

เพศ พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7 และเพศหญิง จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 59.3 โดยพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย

อายุ พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีอายุ 21-29 ปี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 36.1 พนักงานที่มีอายุ 30-38 ปี จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 45.7 พนักงานที่มีอายุ 39-47 ปี มีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 48 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9 และเนื่องจากพนักงานที่มีช่วงอายุตั้งแต่ 48 ปีขึ้นไป มีผู้ตอบแบบสอบถามเพียง 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้จัดกลุ่มใหม่ และสามารถแสดงผลดังตาราง 5

2 อายุ	จำนวน	ร้อยละ
2.1 21 – 29 ปี	101	36.1
2.2 30 – 38 ปี	128	45.7
2.3 ตั้งแต่ 39 ปีขึ้นไป	51	18.2
รวม	280	100.0

ระดับการศึกษา พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 86.1 รองลงมามีการศึกษาระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 และพนักงานที่มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 และเนื่องจากพนักงานที่มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี มีผู้ตอบแบบสอบถามเพียง 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้จัดกลุ่มใหม่ และสามารถแสดงผลดังตาราง 6

3 ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
3.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับปริญญาตรี	248	88.6
3.2 สูงกว่าปริญญาตรี	32	11.4
รวม	280	100.0

อายุงาน พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานต่ำกว่า 7 ปี จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 45.7 รองลงมาคือ พนักงานที่มีอายุงาน 7 – 13 ปี จำนวน 101 คนคิดเป็นร้อยละ 36.1 และพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 14 ปีขึ้นไป จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 ตามลำดับ

ระดับตำแหน่งงาน พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีเป็นพนักงานระดับ 4 หรือน้อยกว่า จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 72.1 และพนักงานระดับ 5 ขึ้นไป จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 27.9

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานที่พบเห็นโดยแจกแจง จำนวน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายชื่อและรายด้าน ดังนี้ ตาราง 7 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานที่พบเห็น

รูปแบบพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างาน	$\bar{X}$	S D	การแปลผล
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน			
1 หัวหน้างานสนใจความเป็นอยู่ ความเป็นไป และความ ต้องการของท่าน	3.22	0.94	ปานกลาง
2 หัวหน้างานให้ความเชื่อถือ และให้ความไว้วางใจท่าน	3.46	0.85	มาก
3 หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านเหมือนเป็นเพื่อนร่วมงาน มากกว่าเป็นเจ้านาย	3.33	1.13	ปานกลาง
4 หัวหน้างานพยายามช่วยเหลือ แนะนำ และฝึกฝนวิธีการ ปฏิบัติงานให้แก่ท่านเสมอ	3.34	1.05	ปานกลาง
รวม	3.34	0.82	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ หรือชี้แนะ			
1 หัวหน้างานกำหนดขั้นตอน และวิธีการทำงานอย่างละเอียดให้แก่ท่าน	3.18	0.94	ปานกลาง
2 หัวหน้างานกำหนดตารางเวลาที่ท่านต้องทำงานให้สำเร็จอย่างเคร่งครัด	3.03	0.99	ปานกลาง
3 หัวหน้างานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจน	3.25	0.97	ปานกลาง
4 หัวหน้างานติดต่อสื่อสารกับท่านในลักษณะหัวหน้างานสั่งการลงมา	3.41	0.98	มาก
รวม	3.21	0.71	ปานกลาง

ตาราง 7 (ต่อ)

รูปแบบพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างาน		$\bar{X}$	S D	การแปลผล
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน				
1	หัวหน้างานจะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายให้กับท่าน	3.09	1.01	ปานกลาง
2	หัวหน้างานของท่านคาดหวังว่าท่านจะปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน และผลงานอยู่ในระดับสูง	3.73	0.85	มาก
3	หัวหน้างานคำนึงถึงผลงานของท่าน มากกว่าการตรวจสอบตรวจสอบดูแลการปฏิบัติงาน	3.70	0.89	มาก
4	หัวหน้างานของท่านจะพยายามปรับปรุงงานที่ท่านอยู่ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.56	0.98	มาก
รวม		3.52	0.67	มาก
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม				
1	หัวหน้างานเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.34	1.08	ปานกลาง
2	หัวหน้างานจัดให้มีการประชุมในเรื่องงานต่าง ๆ	3.10	1.02	ปานกลาง
3	หัวหน้างานของท่านขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากท่านก่อนการตัดสินใจ	3.04	1.01	ปานกลาง
4	หัวหน้างานให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่าง ๆ ของท่านก่อนการตัดสินใจ	3.04	1.04	ปานกลาง
รวม		3.34	0.82	ปานกลาง

จากตาราง 7 แสดงถึงรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานในแต่ละแบบ ซึ่งในการแสดงพฤติกรรมในแต่ละแบบนั้น สามารถจำแนกรายด้านตามรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานได้ ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน พบว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานที่แสดงออกในแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนโดยรวมนั้น มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.34 ซึ่งแสดงว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่ที่แสดงภาวะผู้นำแบบสนับสนุนโดยรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า หัวหน้างานให้ความเชื่อถือ และให้ความไว้วางใจ เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 หัวหน้างานสนใจความเป็นอยู่ ความเป็นไป และความต้องการ หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านเหมือนเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นเจ้านาย และหัวหน้างานพยายามช่วยเหลือ แนะนำ และฝึกฝนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ท่านเสมอ เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 3.33 และ 3.34 ตามลำดับ

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ หรือชี้แนะ พบว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานที่แสดงออกในแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการโดยรวมนั้น มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.21 ซึ่งแสดงว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่ที่แสดงภาวะผู้นำแบบสั่งการโดยรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า หัวหน้างานติดต่อสื่อสารกับท่านในลักษณะหัวหน้างานสั่งการลงมา เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 หัวหน้างานกำหนดขั้นตอน และวิธีการทำงานอย่างละเอียด ให้แก่ท่าน หัวหน้างานกำหนดตารางเวลาที่ท่านต้องทำงานให้สำเร็จอย่างเคร่งครัด และหัวหน้างานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจน เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 3.03 และ 3.25 ตามลำดับ

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน พบว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานที่แสดงออกในแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานโดยรวมนั้น มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.52 ซึ่งแสดงว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่ที่แสดงภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานโดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า หัวหน้างานคาดหวังว่าท่านจะปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน และผลงานอยู่ในระดับสูง หัวหน้างานคำนึงถึงผลงานของท่านมากกว่าการตรวจตราสอดส่องดูแลการปฏิบัติงาน และหัวหน้างานจะพยายามปรับปรุงงานที่ท่านอยู่ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 3.70 และ 3.56 ตามลำดับ หัวหน้างานจะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายให้กับท่าน เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานที่แสดงออกในแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยรวมนั้น มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.34 ซึ่งแสดงว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่ที่แสดงภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า หัวหน้างานเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หัวหน้างานจัดให้มีการประชุมในเรื่องงานต่าง ๆ หัวหน้างานของท่านขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากท่านก่อนการตัดสินใจ หัวหน้างานให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่าง ๆ ของท่านก่อนการตัดสินใจ เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 3.10 3.04 และ 3.04 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่พบเห็นโดยแจกแจง
จำนวน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายชื่อและรายด้าน ดังนี้
ตาราง 8 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่พบเห็น

รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างาน	$\bar{X}$	S D	การแปลผล
มีความเฉลียวฉลาด			
1 หัวหน้างานของท่านมีทักษะในด้านความคิดริเริ่มที่จะ สร้างสรรค์งานใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3.60	0.94	มาก
2 หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการแก้ปัญหา ในเรื่องต่าง ๆ และตัดสินใจได้ดี	3.68	0.97	มาก
3 หัวหน้างานของท่านมีความสามารถ และทักษะในการ ติดต่อสื่อสาร	3.64	0.97	มาก
4 หัวหน้างานของท่านสามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิด ความร่วมมือรวมใจในการปฏิบัติงานได้	3.38	1.04	ปานกลาง
รวม	3.57	0.85	มาก
มีความเจริญวัยทางสังคม			
1 หัวหน้างานของท่านประสานงานกับผู้อื่น ทั้งในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวได้ดี	3.55	1.05	มาก
2 หัวหน้างานของท่านมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องงาน และ ความรู้รอบตัวเป็นอย่างดี	3.93	0.89	มาก
3 หัวหน้างานของท่านมีความเชื่อมั่นในตนเอง	4.11	0.75	มาก
4 หัวหน้างานของท่านรู้จักควบคุมอารมณ์	3.44	1.05	มาก
รวม	3.76	0.71	มาก
มีความต้องการประสบความสำเร็จ			
1 หัวหน้างานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะ ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จด้วยดี	4.06	0.90	มาก
2 หัวหน้างานของท่านมีความพยายามในการ ทำงานสูงมากโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	3.98	0.87	มาก
3 หัวหน้างานของท่านไม่แสดงอาการเหน็ดเหนื่อย จากการได้ทำงานให้ผู้อื่นเห็น	3.65	0.93	มาก
รวม	3.90	0.79	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างาน	$\bar{X}$	S D	การแปลผล
มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์			
1 หัวหน้างานของท่านเป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี	3.70	0.98	มาก
2 หัวหน้างานของท่านสร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่นเกิดความเชื่อถือ	3.74	0.93	มาก
3 หัวหน้างานของท่านเป็นบุคคลที่คนส่วนใหญ่ยอมรับและกล่าวถึงในทางที่ดี	3.69	1.01	มาก
4 หัวหน้างานของท่านชอบคบหาสมาคม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น	3.59	1.00	มาก
รวม	3.69	0.89	มาก

จากตาราง 8 แสดงถึงรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานในแต่ละด้าน ซึ่งในการแสดงคุณลักษณะในแต่ละด้านนั้น สามารถจำแนกรายด้านตามรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานได้ ดังนี้

มีความเฉลียวฉลาด พบว่า คุณลักษณะของหัวหน้างานที่แสดงออกในด้านความเฉลียวฉลาดโดยรวมนั้น มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.57 ซึ่งแสดงว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่มีความเฉลียวฉลาดโดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า หัวหน้างานมีทักษะในด้านความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ อยู่เสมอ หัวหน้างานมีความสามารถในการแก้ปัญหาในเรื่องต่าง ๆ และตัดสินใจได้ดี หัวหน้างานมีความสามารถ และทักษะในการติดต่อสื่อสาร เป็นคุณลักษณะที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 3.68 และ 3.64 หัวหน้างานสามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานได้ เป็นคุณลักษณะที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38

มีความเจริญวัยทางสังคม พบว่า คุณลักษณะของหัวหน้างานที่แสดงออกในด้านความเจริญวัยทางสังคมโดยรวมนั้น มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.76 ซึ่งแสดงว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่มีความเจริญวัยโดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า หัวหน้างานประสานงานกับผู้อื่นทั้งในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวได้ดี หัวหน้างานมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องงาน และความรู้รอบตัวเป็นอย่างดี หัวหน้างานมีความเชื่อมั่นในตนเอง และหัวหน้างานรู้จักควบคุมอารมณ์ เป็นคุณลักษณะที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 3.93 4.11 และ 3.44 ตามลำดับ

มีความต้องการประสบความสำเร็จ พบว่า คุณลักษณะของหัวหน้างานที่แสดงออกในด้านความต้องการประสบความสำเร็จโดยรวมนั้น มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.90 ซึ่งแสดงว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่มีความต้องการประสบความสำเร็จโดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า หัวหน้างานมีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานที่รับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จด้วยดี หัวหน้างานมีความพยายามในการทำงานสูงมากโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค หัวหน้างานไม่แสดงอาการเหน็ดเหนื่อยจากการได้ทำงานให้ผู้อื่นเห็น เป็นคุณลักษณะที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06, 3.98 และ 3.65 ตามลำดับ

มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า คุณลักษณะของหัวหน้างานที่แสดงออกในด้านความมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์โดยรวมนั้น มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.69 ซึ่งแสดงว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า หัวหน้างานเป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือ หัวหน้างานสร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่นเกิดความเชื่อถือ หัวหน้างานเป็นบุคคลที่คนส่วนใหญ่ยอมรับ และกล่าวถึงในทางที่ดี และหัวหน้างานชอบคบหาสมาคม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เป็นคุณลักษณะที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70, 3.74, 3.69 และ 3.59 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานที่พบเห็นโดยแจกแจง
จำนวน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายชื่อและรายด้าน ดังนี้
ตาราง 9 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคลิกภาพหัวหน้างานที่พบเห็น

ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างาน	$\bar{X}$	SD	การแปลผล
1 หัวหน้างานของท่านเป็นผู้ที่เข้าถึงจิตใจคนได้ดี	3.26	0.93	ปานกลาง
2 หัวหน้างานของท่านมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน ทำอะไรทำจริง	3.80	0.86	ดี
3 หัวหน้างานของท่านมีการแต่งกายที่เหมาะสม	4.13	0.85	ดี
4 หัวหน้างานของท่านมีท่าที กริยาที่เหมาะสม	3.96	0.90	ดี
5 หัวหน้างานของท่านพูดด้วยน้ำเสียงนุ่มนวลชวนฟัง	3.64	0.99	ดี
6 หัวหน้างานของท่านมีความซื่อสัตย์	4.15	0.81	ดี
7 หัวหน้างานของท่านเป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย	3.79	1.00	ดี
8 หัวหน้างานของท่านเป็นคนอารมณ์ขัน	3.26	1.05	ปานกลาง
9 หัวหน้างานของท่านเป็นคนเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่	3.69	0.97	ดี
10 หัวหน้างานของท่านแสดงสีหน้าเป็นมิตรกับคนทั่วไป	3.74	0.96	ดี
11 หัวหน้างานของท่านนึกคิดแต่ในสิ่งที่ดี	3.67	0.92	ดี
12 หัวหน้างานของท่านมีความกระตือรือร้น	3.90	0.85	ดี
13 หัวหน้างานของท่านมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์และแข็งแรงดี	3.87	0.83	ดี
14 หัวหน้างานของท่านมีปฏิภาณไหวพริบ	4.03	0.79	ดี
15 หัวหน้างานของท่านมีความรอบตัวเป็นอย่างดี	4.08	0.77	ดี
16 หัวหน้างานของท่านเป็นนักฟังที่ดี	3.60	0.96	ดี
17 หัวหน้างานของท่านมีศิลปะในการพูด พูดด้วยความจริงใจ	3.58	1.00	ดี
18 หัวหน้างานของท่านมีศิลปะในการดึงดูดใจผู้พบเห็น	3.49	0.98	ดี
19 หัวหน้างานของท่านรู้จักใช้ถ้อยคำพูดให้เหมาะกับบุคคล กาลเทศะ และเหมาะกับผู้ฟัง	3.72	0.97	ดี
20 หัวหน้างานของท่านมีศิลปะในการคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น และเพื่อนร่วมงาน	3.65	0.98	ดี
รวม	3.75	0.72	ดี

จากตาราง 9 แสดงถึงปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างาน พบว่า ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานโดยรวมนั้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ซึ่งแสดงว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่มีบุคลิกภาพโดยรวมแล้วอยู่ในระดับที่ดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า หัวหน้างานที่มีบุคลิกภาพ ดังนี้ มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน ทำอะไรทำจริง มีการแต่งกายที่เหมาะสม มีท่าที กริยาที่เหมาะสม พูดด้วยน้ำเสียงนุ่มนวลชวนฟัง มีความซื่อสัตย์ เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย เป็นคนเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แสดงสีหน้าเป็นมิตรกับคนทั่วไป นึกคิดแต่ในสิ่งที่ดี มีความกระตือรือร้น มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์ และแข็งแรงดี มีปฏิภาณไหวพริบ มีความรอบตัวเป็นอย่างดี เป็นนักฟังที่ดี มีศิลปะในการพูด พูดด้วยความจริงใจ มีศิลปะในการดึงดูดใจผู้พบเห็น รู้จักใช้ถ้อยคำพูดให้เหมาะกับบุคคล กาลเทศะ

และเหมาะกับผู้ฟัง มีศิลปะในการคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น และเพื่อนร่วมงาน โดยทั้งหมดนี้จัดได้ว่าหัวหน้างานมีบุคลิกภาพอยู่ในระดับที่ดี โดยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3 80 4 13 3 96 3 64 4 15 3 79 3 69 3 74 3 67 3 90 3 87 4 03 4 08 3 60 3 58 3 49 3 72 และ 3 65 ตามลำดับ ส่วนหัวหน้างานที่มีบุคลิกภาพที่เป็นผู้ที่เข้าถึงจิตใจคนได้ดี และเป็นคนอารมณ์ขัน จัดได้ว่าหัวหน้างานมีบุคลิกภาพอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3 26 และ 3 26

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยแจกแจงจำนวน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้
ตาราง 10 แสดงข้อมูลความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน	$\bar{X}$	S D	ระดับความพึงพอใจ
รวม	3 37	0 87	ปานกลาง

จากตาราง 10 แสดงถึงความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานจำนวน 280 คน พบว่า ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3 37

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคตของพนักงานโดยแจกแจงจำนวน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้
ตาราง 11 แสดงข้อมูลแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคตของพนักงาน

แนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต	$\bar{X}$	S D	การแปลผล
1 ท่านคิดว่าจะทำงานที่นี้จนถึงเกษียณอายุ (แน่นอน => ไม่แน่นอน)	2 32	1 25	ค่อนข้างต่ำ
2 ท่านอยากจะทำงานที่นี้ต่อไปหรือไม่ (อยากทำต่อไป => ไม่อยากทำต่อไป)	3 06	1 07	ปานกลาง
3 ท่านจะแนะนำผู้อื่นให้เข้ามาทำงานในสถานที่เดียวกับท่าน (แน่นอน => ไม่แน่นอน)	2 86	1 13	ปานกลาง
รวม	2 75	0 99	ปานกลาง

จากตาราง 11 แสดงถึงแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคตของพนักงาน พบว่าแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานร่วมกับองค์กรต่อไปของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2 75 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า พนักงานที่อยากจะทำงานในองค์กรต่อไป กับพนักงานที่จะแนะนำผู้อื่นให้เข้ามาทำงานในองค์กรเดียวกัน มีแนวโน้มพฤติกรรม

การทำงานร่วมกับองค์กรต่อไปอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 และ 2.86 พนักงานที่คาดว่าจะทำงานกับองค์กรจนถึงเกษียณอายุ มีแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานร่วมกับองค์กรต่อไปอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.32

ตอนที่ 7 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และระดับตำแหน่งงาน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน โดยสามารถวิเคราะห์แยกย่อยได้ตามความแตกต่างกันของบุคคลโดยใช้ค่าสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ดังนี้

ข้อที่ 1.1 พนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ t-test

ข้อที่ 1.2 พนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

ข้อที่ 1.3 พนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ t-test

ข้อที่ 1.4 พนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุงานต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

ข้อที่ 1.5 พนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ t-test

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน

H_1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.1 พนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน

H_1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ผู้วิจัยใช้ t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างประชากรศาสตร์ 2 กลุ่ม โดยกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 เป็นอิสระจากกัน (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig (2-tailed) หรือ Prob (p) มีค่าน้อยกว่า 0 05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 12

ตาราง 12 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานตามเพศ

	เพศ	จำนวน	$\bar{X}$	S D	t	df	Sig (2-tailed)
ความพึงพอใจโดยรวม ในการปฏิบัติงาน	ชาย	114	3 42	0 88	0 85	278	0 395
	หญิง	166	3 33	0 86			

จากตาราง 12 ผลการเปรียบเทียบเพศของกลุ่มตัวอย่างกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานมีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0 395 ซึ่งมากกว่า 0 05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0 05

สมมติฐานข้อที่ 1 2 พนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน

H_1 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ผู้วิจัยใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig หรือ Prob (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) จะยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 13

ตาราง 13 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานตามอายุ

	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	5.15	2.57	3.49*	0.032
	ภายในกลุ่ม	277	203.96	0.73		
	รวม	279	209.11			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 13 ผลการเปรียบเทียบอายุของพนักงาน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีค่า Sig เท่ากับ 0.032 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

เพื่อให้ทราบว่าอายุที่แตกต่างกันในรายคู่ใดบ้าง ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังตาราง 14

ตาราง 14 แสดงผลการทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน

อายุ	$\bar{X}$	21 – 29 ปี 3 24	30 – 38 ปี 3 37	ตั้งแต่ 39ปีขึ้นไป 3 63
21 – 29 ปี	3 24		- 13 (258)	- 39** (009)
30 – 38 ปี	3 37			- 26 (068)
ตั้งแต่ 39 ปีขึ้นไป	3 63			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 01

จากตาราง 14 พบว่า พนักงานที่มีอายุ 21 – 29 ปี กับพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 39 ปีขึ้นไป มีค่า Sig เท่ากับ 0 009 ซึ่งน้อยกว่า 0 01 นั่นคือ พนักงานที่มีอายุ 21 – 29 ปี มีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 39 ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0 01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0 39 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานข้อที่ 1.3 พนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน

H_1 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ผู้วิจัยใช้ t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างประชากรศาสตร์ 2 กลุ่ม โดยกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 เป็นอิสระจากกัน (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig (2-tailed) หรือ Prob (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 15

ตาราง 15 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานตามระดับการศึกษา

	ระดับการศึกษา	จำนวน	$\bar{X}$	SD	t	df	Sig (2-tailed)
ความพึงพอใจโดยรวม ในการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ ปริญญาตรี	248	3.35	0.85	-1.14	278	0.257
	สูงกว่าปริญญาตรี	32	3.53	0.95			

จากตาราง 15 ผลการเปรียบเทียบระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานมีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.257 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.4 พนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุงานต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน

H_1 พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ผู้วิจัยใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig หรือ Prob (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) จะยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 16

ตาราง 16 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานตามอายุงานของพนักงาน

	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.95	0.48	0.63	0.533
	ภายในกลุ่ม	277	208.16	0.75		
	รวม	279	209.11			

จากตาราง 16 ผลการเปรียบเทียบอายุงานของพนักงาน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีค่า Sig เท่ากับ 0.533 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.5 พนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน

H_1 พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ผู้วิจัยใช้ t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างประชากรศาสตร์ 2 กลุ่ม โดยกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 เป็นอิสระจากกัน (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig (2-tailed) หรือ Prob (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 17

ตาราง 17 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานตามระดับตำแหน่งงาน

	ระดับตำแหน่งงาน	จำนวน	$\bar{X}$	SD	t	df	Sig (2-tailed)
ความพึงพอใจโดยรวม	ระดับ 4 หรือน้อยกว่า	202	3.33	0.87	-1.28	278	0.201
ในการปฏิบัติงาน	ระดับ 5 ขึ้นไป	78	3.47	0.86			

จากตาราง 17 ผลการเปรียบเทียบระดับตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่างกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานมีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.201 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ หรือชี้แนะ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมไม่มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

H_1 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ หรือชี้แนะ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

หรีบสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ผู้วิจัยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระจากกัน โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig (2-tailed) หรือ Prob (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 18

ตาราง 18 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน กับความพึงพอใจโดยรวมของพนักงาน

รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ	ความพึงพอใจโดยรวมของพนักงาน		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน			
1 หัวหน้างานสนใจความเป็นอยู่ ความ เป็นไป และความต้องการของท่าน	0.352**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับค่อนข้างต่ำ
2 หัวหน้างานให้ความเชื่อถือ และให้ ความไว้วางใจท่าน	0.303**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับค่อนข้างต่ำ
3 หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านเหมือนเป็น เพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นเจ้านาย	0.340**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับค่อนข้างต่ำ
4 หัวหน้างานพยายามช่วยเหลือ แนะนำ และฝึกฝนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ท่านเสมอ	0.345**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับค่อนข้างต่ำ
รวม	0.407**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับค่อนข้างต่ำ

ตาราง 18 (ต่อ)

รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ		ความพึงพอใจโดยรวมของพนักงาน		ระดับความสัมพันธ์
		Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	
ภาวะผู้นำแบบสังการ หรือชี้แนะ				
1	หัวหน้างานกำหนดขั้นตอน และวิธีการทำงานอย่างละเอียดให้แก่ท่าน	0 076	0 206	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
2	หัวหน้างานกำหนดตารางเวลาที่ท่านต้องทำงานให้สำเร็จอย่างเคร่งครัด	-0 022	0 711	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
3	หัวหน้างานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจน	0 174**	0 004	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำ
4	หัวหน้างานติดต่อสื่อสารกับท่านในลักษณะหัวหน้างานสังการลงมา	-0 058	0 334	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
รวม		0 057	0 345	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน				
1	หัวหน้างานจะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายให้กับท่าน	0 175**	0 003	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำ
2	หัวหน้างานของท่านคาดหวังว่าท่านจะปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน และผลงานอยู่ในระดับสูง	0 223**	0 000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
3	หัวหน้างานคำนึงถึงผลงานของท่านมากกว่าการตรวจสอบข้อผิดพลาดการปฏิบัติงาน	0 174**	0 003	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำ
4	หัวหน้างานของท่านจะพยายามปรับปรุงงานที่ท่านทำอยู่ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0 317**	0 000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
รวม		0 311**	0 000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม				
1	หัวหน้างานเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0 302**	0 000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
2	หัวหน้างานจัดให้มีการประชุมในเรื่องงานต่าง ๆ	0 220**	0 000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
3	หัวหน้างานของท่านขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากท่านก่อนการตัดสินใจ	0 185**	0 002	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำ

ตาราง 18 (ต่อ)

รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ	ความพึงพอใจโดยรวมของพนักงาน		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	
4 หัวหน้างานให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่าง ๆ ของท่านก่อนการตัดสินใจ	0.271**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
รวม	0.285**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 18 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน กับความพึงพอใจโดยรวมของพนักงาน โดยใช้การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสนับสนุน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.407 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ และสามารถวิเคราะห์เป็นรายข้อได้ดังนี้

1 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานสนใจความเป็นอยู่ ความเป็นไป และความต้องการของท่าน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานสนใจความเป็นอยู่ ความเป็นไป และความต้องการของท่านมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.352 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานสนใจความเป็นอยู่ ความเป็นไป และความต้องการของท่านมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

2 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานให้ความเชื่อถือ และให้ความไว้วางใจท่าน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่ง

น้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานให้ความเชื่อถือ และให้ความไว้วางใจท่านมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.303 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานให้ความเชื่อถือ และให้ความไว้วางใจท่านมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

3 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านเหมือนเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นเจ้านาย กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านเหมือนเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นเจ้านายมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.340 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านเหมือนเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นเจ้านายมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

4 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานพยายามช่วยเหลือ แนะนำ และฝึกฝนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ท่านเสมอ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานพยายามช่วยเหลือ แนะนำ และฝึกฝนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ท่านเสมอมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.345 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานพยายามช่วยเหลือ แนะนำ และฝึกฝนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ท่านเสมอมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ หรือชี้แนะ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสั่งการ หรือชี้แนะ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.345 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบสั่งการ หรือชี้แนะไม่มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.057 กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานมีภาวะผู้นำแบบสั่งการ หรือชี้แนะอยู่ในระดับมากขึ้น ปานกลาง หรือน้อย ก็ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งสิ้น และสามารถวิเคราะห์เป็นรายชื่อได้ดังนี้

1 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกำหนดขั้นตอน และวิธีการทำงานอย่างละเอียดให้แก่ท่าน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ

0.206 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) นั้น แสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานกำหนดขั้นตอน และวิธีการทำงานอย่างละเอียดให้แก่ท่านไม่มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.076

2. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกำหนดตารางเวลาที่ท่านต้องทำงานให้สำเร็จอย่างเคร่งครัด กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.711 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานกำหนดตารางเวลาที่ท่านต้องทำงานให้สำเร็จอย่างเคร่งครัดไม่มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ -0.022

3. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.174 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับต่ำ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานติดต่อสื่อสารกับท่านในลักษณะหัวหน้างานสั่งการลงมา กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.334 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) นั้น แสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานกำหนดตารางเวลาที่ท่านต้องทำงานให้สำเร็จอย่างเคร่งครัดไม่มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ -0.058

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมุ่งความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.311 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานมีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ และสามารถวิเคราะห์เป็นรายข้อได้ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.285 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานมีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ และสามารถวิเคราะห์เป็นรายข้อได้ดังนี้

1 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่า หัวหน้างานเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.302 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

2 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานจัดให้มีการประชุมในเรื่องงานต่างๆ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานจัดให้มีการประชุมในเรื่องงานต่างๆ มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.220 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานจัดให้มีการประชุมในเรื่องงานต่างๆ มากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

3 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากท่านก่อนการตัดสินใจ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากท่านก่อนการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.185 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากท่านก่อนการตัดสินใจมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับต่ำ

4 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่างๆ ของท่านก่อนการตัดสินใจ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่างๆ ของท่านก่อนการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.271 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่างๆ ของท่านก่อนการตัดสินใจมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

สมมติฐานข้อที่ 3 รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างาน ประกอบด้วย มีความเฉลียวฉลาด มีความเจริญวัยทางสังคม มีความต้องการประสบความสำเร็จ มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ไม่มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

H_1 รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างาน ประกอบด้วย มีความเฉลียวฉลาด มีความเจริญวัยทางสังคม มีความต้องการประสบความสำเร็จ มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

หรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ผู้วิจัยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระจากกัน โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig (2-tailed) หรือ Prob (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 19

ตาราง 19 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานกับความพึงพอใจโดยรวมของพนักงาน

รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างาน	ความพึงพอใจโดยรวมของพนักงาน		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	
มีความเฉลียวฉลาด			
1 หัวหน้างานของท่านมีทักษะในด้านความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ อยู่เสมอ	0.306**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
2 หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการแก้ปัญหาในเรื่องต่าง ๆ และตัดสินใจได้ดี	0.356**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
3 หัวหน้างานของท่านมีความสามารถ และทักษะในการติดต่อสื่อสาร	0.348**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
4 หัวหน้างานของท่านสามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดความรวมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน	0.327**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
รวม	0.385**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
มีความเจริญวัยทางสังคม			
1 หัวหน้างานของท่านประสานงานกับผู้อื่นทั้งในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวได้ดี	0.360**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
2 หัวหน้างานของท่านมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องงาน และความรู้รอบตัวเป็นอย่างดี	0.377**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
3 หัวหน้างานของท่านมีความเชื่อมั่นในตนเอง	0.279**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
4 หัวหน้างานของท่านรู้จักควบคุมอารมณ์	0.304**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
รวม	0.437**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง
มีความต้องการประสบความสำเร็จ			
1 หัวหน้างานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานที่รับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ	0.296**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
2 หัวหน้างานของท่านมีความพยายามในการทำงานสูงมากโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	0.343**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ

ตาราง 19 (ต่อ)

รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างาน	ความพึงพอใจโดยรวมของพนักงาน		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	
3 หัวหน้างานของท่านไม่แสดงอาการเหน็ดเหนื่อยจากการได้ทำงานให้ผู้อื่นเห็น	0.251**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
รวม	0.338**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์			
1 หัวหน้างานของท่านเป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือกับผู้อื่นได้	0.352**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
2 หัวหน้างานของท่านสร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่นเกิดความเชื่อถือ	0.354**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
3 หัวหน้างานของท่านเป็นบุคคลที่ค่อนข้างใหญ่โตและกล้าแสดงออกในทางที่ดี	0.192**	0.001	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำ
4 หัวหน้างานของท่านชอบคบหาสมาคมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น	0.353**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
รวม	0.342**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 19 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างาน กับความพึงพอใจโดยรวมของพนักงาน โดยใช้การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

มีความเฉลียวฉลาด ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานด้านความเฉลียวฉลาด กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่มีความเฉลียวฉลาดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.385 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานมีคุณลักษณะผู้นำด้านความเฉลียวฉลาดมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ และสามารถวิเคราะห์เป็นรายข้อได้ดังนี้

หัวหน้างานของท่านสามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

มีความเจริญวัยทางสังคม ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานด้านความเจริญวัยทางสังคม กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่มีความเจริญวัยทางสังคมมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.437 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานมีคุณลักษณะผู้นำด้านความเจริญวัยทางสังคมมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับปานกลาง และสามารถวิเคราะห์เป็นรายชื่อได้ดังนี้

1 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานของท่านประสานงานกับผู้อื่นทั้งในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวได้ดี กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานของท่านประสานงานกับผู้อื่นทั้งในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวได้ดีมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.360 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานของท่านประสานงานกับผู้อื่นทั้งในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวได้ดีมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

2 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานของท่านมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องงาน และความรู้รอบตัวเป็นอย่างดี กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานของท่านมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องงาน และความรู้รอบตัวเป็นอย่างดีมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.377 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานของท่านมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องงาน และความรู้รอบตัวเป็นอย่างดีมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

3 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานของท่านมีความเชื่อมั่นในตนเอง กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานของท่านมีความเชื่อมั่นในตนเองมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.279

ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือ เมื่อหัวหน้างานของท่านมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

4 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานของท่านรู้จักควบคุมอารมณ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานของท่านรู้จักควบคุมอารมณ์มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.304 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือ เมื่อหัวหน้างานของท่านรู้จักควบคุมอารมณ์มากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

มีความต้องการประสบความสำเร็จ ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานด้านความต้องการประสบความสำเร็จ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่มีความต้องการประสบความสำเร็จมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.338 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือ เมื่อหัวหน้างานมีคุณลักษณะผู้นำด้านความต้องการประสบความสำเร็จมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ และสามารถวิเคราะห์เป็นรายข้อได้ดังนี้

1 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานที่ได้รับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานที่ได้รับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.296 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานที่ได้รับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

2 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานของท่านมีความพยายามในการทำงานสูงมากโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานของท่านมีความพยายามในการทำงานสูงมากโดยไม่ย่อ

หัตถ์ต่ออุปสรรคมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.343 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานของท่านมีความความพยายามในการทำงานสูงมากโดยไม่ย่อหัตถ์ต่ออุปสรรคมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

3 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานของท่านไม่แสดงอาการเหน็ดเหนื่อยจากการได้ทำงานให้ผู้อื่นเห็น กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานของท่านไม่แสดงอาการเหน็ดเหนื่อยจากการได้ทำงานให้ผู้อื่นเห็นมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.251 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานของท่านไม่แสดงอาการเหน็ดเหนื่อยจากการได้ทำงานให้ผู้อื่นเห็นมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานด้านความมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.342 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานมีคุณลักษณะผู้นำด้านมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์มากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ และสามารถวิเคราะห์เป็นรายข้อได้ดังนี้

1 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานของท่านเป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือ และให้ความช่วยเหลือกับผู้อื่นได้ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานของท่านเป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือ และให้ความช่วยเหลือกับผู้อื่นได้มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.352 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานของท่านเป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือ และให้ความช่วยเหลือกับผู้อื่นได้มากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

2 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานของท่านสร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่นเกิดความเชื่อถือ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ

0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้น แสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานของท่านเป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือ และให้ความช่วยเหลือกับผู้อื่นได้มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.354 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานของท่านสร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่นเกิดความเชื่อถือมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

3 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานของท่านเป็นบุคคลที่คนส่วนใหญ่ยอมรับ และกล่าวถึงในทางที่ดี กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานของท่านเป็นบุคคลที่คนส่วนใหญ่ยอมรับ และกล่าวถึงในทางที่ดีมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.192 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานของท่านเป็นบุคคลที่คนส่วนใหญ่ยอมรับ และกล่าวถึงในทางที่ดีมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับต่ำ

4 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานของท่านชอบคบหาสมาคม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานของท่านชอบคบหาสมาคม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.353 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานของท่านชอบคบหาสมาคม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

สมมติฐานข้อที่ 4 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

H_1 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

หรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ผู้วิจัยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระจากกัน โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig (2-tailed) หรือ Prob (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 20

ตาราง 20 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานกับความพึงพอใจโดยรวมของพนักงาน

ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างาน	ความพึงพอใจโดยรวมของพนักงาน		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	
1 หัวหน้างานเป็นผู้ที่เข้าถึงจิตใจคนได้ดี	0.237**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
2 หัวหน้างานมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนทำอะไรทำจริง	0.365**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
3 หัวหน้างานมีการแต่งกายที่เหมาะสม	0.262**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
4 หัวหน้างานมีทาทิ กริยาที่เหมาะสม	0.241**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
5 หัวหน้างานพูดด้วยน้ำเสียงนุ่มนวลชวนฟัง	0.250**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
6 หัวหน้างานมีความซื่อสัตย์	0.329**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
7 หัวหน้างานเป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย	0.216**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
8 หัวหน้างานเป็นคนอารมณ์ขัน	0.275**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ

ตาราง 20 (ต่อ)

ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างาน	ความพึงพอใจโดยรวมของพนักงาน		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	
9 หัวหน้างานเป็นคนเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่	0.267**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
10 หัวหน้างานแสดงสีหน้าเป็นมิตรกับคนทั่วไป	0.278**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
11 หัวหน้างานนึกคิดแต่ในสิ่งที่ดี	0.236**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
12 หัวหน้างานมีความกระตือรือร้น	0.390**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
13 หัวหน้างานมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์และแข็งแรงดี	0.250**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
14 หัวหน้างานมีปฏิภาณไหวพริบ	0.377**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
15 หัวหน้างานมีความรู้รอบตัวเป็นอย่างดี	0.301**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
16 หัวหน้างานเป็นนักฟังที่ดี	0.310**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
17 หัวหน้างานมีศิลปะในการพูด พูดด้วยความจริงใจ	0.359**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
18 หัวหน้างานมีศิลปะในการดึงดูดใจผู้พบเห็น	0.410**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง
19 หัวหน้างานรู้จักใช้ถ้อยคำพูดให้เหมาะกับบุคคล กาลเทศะ และเหมาะกับผู้ฟัง	0.255**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
20 หัวหน้างานมีศิลปะในการคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น และเพื่อนร่วมงาน	0.341**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
รวม	0.379**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 20 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างาน กับความพึงพอใจโดยรวมของพนักงาน โดยใช้การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

4 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานมีท่าที ภารกิจที่เหมาะสม กับความพึงพอใจโดยรวม ในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ

การปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.359 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานมีศิลปะในการพูด พูดด้วยความจริงใจมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

18 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานมีศิลปะในการดึงดูดใจผู้พบเห็น กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานมีศิลปะในการดึงดูดใจผู้พบเห็นมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.410 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานมีศิลปะในการดึงดูดใจผู้พบเห็นมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับปานกลาง

19 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานรู้จักใช้ถ้อยคำพูดให้เหมาะกับบุคคล กาลเทศะ และเหมาะสมกับผู้ฟัง กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานรู้จักใช้ถ้อยคำพูดให้เหมาะกับบุคคล กาลเทศะ และเหมาะสมกับผู้ฟังมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.255 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานรู้จักใช้ถ้อยคำพูดให้เหมาะกับบุคคล กาลเทศะ และเหมาะสมกับผู้ฟังมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

20 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานมีศิลปะในการคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น และเพื่อนร่วมงาน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานมีศิลปะในการคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น และเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.341 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อหัวหน้างานมีศิลปะในการคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น และเพื่อนร่วมงานมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

**สมมติฐานข้อที่ 5 ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทย
ธนาคาร จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต**

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด
(มหาชน) ไม่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต

H_1 ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด
(มหาชน) มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต

หรัสสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ผู้วิจัยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระจากกัน โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig (2-tailed) หรือ Prob (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 21

ตาราง 21 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานกับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต

แนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต	ความพึงพอใจโดยรวมของพนักงาน		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	
1 ท่านคิดว่าจะทำงานที่เงินถึงเกษียณอายุ (แน่นอน => ไม่แน่นอน)	0.433**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับปานกลาง
2 ท่านอยากจะทำหน้าที่ต่อไปหรือไม่ (อยากทำต่อไป => ไม่อยากทำต่อไป)	0.576**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับปานกลาง
3 ท่านจะแนะนำผู้อื่นให้เข้ามาทำงาน ในสถานที่เดียวกับท่าน (แน่นอน => ไม่แน่นอน)	0.449**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับปานกลาง
รวม	0.564**	0.000	มีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 21 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน กับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต โดยใช้การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

แนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน กับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ กับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.564 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง กล่าวคือเมื่อพนักงานมีแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคตรวมกับองค์กรมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับปานกลาง และสามารถวิเคราะห์เป็นรายชื่อได้ดังนี้

1 ความสัมพันธ์ระหว่างท่านคิดว่าจะทำงานที่นี้จนถึงเกษียณอายุ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่คิดว่าจะทำงานที่นี้จนถึงเกษียณอายุมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.433 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง กล่าวคือเมื่อพนักงานที่คิดว่าจะทำงานที่นี้จนถึงเกษียณอายุมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับปานกลาง

2 ความสัมพันธ์ระหว่างท่านอยากจะทำงานที่นี้ต่อไปหรือไม่ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่อยากจะทำงานที่นี้ต่อไปมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.576 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง กล่าวคือเมื่อพนักงานที่อยากจะทำงานที่นี้ต่อไปมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับปานกลาง

3 ความสัมพันธ์ระหว่างท่านจะแนะนำผู้อื่นให้เข้ามาทำงานในสถานที่เดียวกับท่าน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั้นแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่จะแนะนำผู้อื่นให้เข้ามาทำงานในสถานที่เดียวกับพนักงานมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.449 ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง กล่าวคือเมื่อพนักงานที่จะแนะนำผู้อื่นให้เข้ามาทำงานในสถานที่เดียวกับพนักงานมากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับปานกลาง

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 22 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ข้อ ที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ สมมติฐาน	สถิติที่ใช้
1	พนักงานที่มีลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และระดับตำแหน่งงาน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน		
1 1	พนักงานธนาคารที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ยอมรับสมมติฐานหลัก H_0	t-test
1 2	พนักงานธนาคารที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	เป็นไปตามสมมติฐาน ปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0	F-test
1 3	พนักงานธนาคารที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ยอมรับสมมติฐานหลัก H_0	t-test
1 4	พนักงานธนาคาร ที่มีอายุงานต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ยอมรับสมมติฐานหลัก H_0	F-test
1 5	พนักงานธนาคาร ที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ยอมรับสมมติฐานหลัก H_0	t-test
2	รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน		
2 1	ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน	เป็นไปตามสมมติฐาน ปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0	Pearson Correlation
2 2	ภาวะผู้นำแบบสั่งการ หรือชี้นำมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ยอมรับสมมติฐานหลัก H_0	Pearson Correlation
2 3	ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน	เป็นไปตามสมมติฐาน ปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0	Pearson Correlation

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อ ที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ สมมติฐาน	สถิติที่ใช้
	2 4 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน	เป็นไปตามสมมติฐาน ปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0	Pearson Correlation
3	รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน		
	3 1 คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานด้านความเฉลียวฉลาดมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน	เป็นไปตามสมมติฐาน ปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0	Pearson Correlation
	3 2 คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานด้านความเจริญวัยทางสังคมมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน	เป็นไปตามสมมติฐาน ปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0	Pearson Correlation
	3 3 คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานด้านความต้องการประสบความสำเร็จมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน	เป็นไปตามสมมติฐาน ปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0	Pearson Correlation
	3 4 คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน	เป็นไปตามสมมติฐาน ปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0	Pearson Correlation
4	ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน	เป็นไปตามสมมติฐาน ปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0	Pearson Correlation
5	ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ กับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต	เป็นไปตามสมมติฐาน ปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0	Pearson Correlation

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

- 1 เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- 2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างาน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)
- 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างาน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)
- 4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคารจำกัด (มหาชน) กับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต
- 5 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

ความสำคัญของการวิจัย

- 1 ข้อมูลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อหัวหน้างานได้ตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของหัวหน้างาน และส่งเสริมศักยภาพภาวะผู้นำให้หัวหน้างานได้แสดงภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม
- 2 ข้อมูลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการกำหนดคุณสมบัติหัวหน้างานเพื่อคัดเลือก และแต่งตั้งบุคคลในระดับหัวหน้างานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป
- 3 ข้อมูลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคตของพนักงาน
- 4 ข้อมูลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอื่น ๆ ในการนำไปใช้เป็นข้อมูลในการบริหาร และปรับปรุงบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้น

สมมติฐานของการวิจัย

1 พนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ที่มีลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุของพนักงาน ระดับการศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

2 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

3 รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

4 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

5 ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานประจำที่สำนักงานใหญ่ อาคารหลังสวน ณ วันที่ 20 มีนาคม 2548 จำนวน 805 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างของประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่างจากพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) โดยอาศัยสูตรของ Taro Yamane ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 268 คน และทำการเก็บตัวอย่างสำรองเพิ่ม 12 คน รวมทั้งหมดเท่ากับ 280 คน

1 โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ทั้งหมดมี 16 ฝ่าย เลือกมา 8 ฝ่าย ประกอบด้วย 1 ฝ่ายพัฒนาระบบเทคโนโลยี 2 ฝ่ายอำนวยความสะดวกระบบเทคโนโลยี 3 ฝ่ายกำกับและตรวจสอบ 4 ฝ่ายบริหารสินทรัพย์ 5 ฝ่ายปฏิบัติการธุรกิจรายย่อย 6 ฝ่ายปฏิบัติการธุรกรรมสินเชื่อ 7 ฝ่ายบริการอิเล็กทรอนิกส์ 8 ฝ่ายบัญชี

2 หลังจากได้มา 8 ฝ่าย แล้วใช้วิธีสุ่มแบบสัดส่วน (Proportional Sampling)

ชื่อฝ่ายงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1 ฝ่ายพัฒนาระบบเทคโนโลยี	48 คน	34 คน
2 ฝ่ายอำนวยความสะดวกระบบเทคโนโลยี	56 คน	40 คน
3 ฝ่ายกำกับและตรวจสอบ	60 คน	42 คน
4 ฝ่ายบริหารสินทรัพย์	25 คน	18 คน

<u>ชื่อฝ่ายงาน</u>	<u>ประชากร</u>	<u>กลุ่มตัวอย่าง</u>
5 ฝ่ายปฏิบัติการธุรกิจรายย่อย	63 คน	45 คน
6 ฝ่ายปฏิบัติการธุรกรรมสินเชื่อ	82 คน	58 คน
7 ฝ่ายบริการอิเล็กทรอนิกส์	21 คน	15 คน
8 ฝ่ายบัญชี	40 คน	28 คน
รวมทั้งหมด	395 คน	280 คน

3 โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีสะดวก (Convenience Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองเพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลรายละเอียดส่วนตัวของพนักงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามที่มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple Choice Question) จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และระดับตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานที่พบเห็น ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) รวมทั้งหมด 16 ข้อ ประกอบด้วยรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่พบเห็น ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) รวมทั้งหมด 15 ข้อ ประกอบด้วยรูปแบบคุณลักษณะของผู้นำ 4 ลักษณะ ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความเจริญวัยทางสังคม ความต้องการประสบความสำเร็จ ทักษะคิดด้านมนุษยสัมพันธ์

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานที่พบเห็น ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) รวมทั้งหมด 20 ข้อ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ของ Minnesota โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) จำนวน 1 ข้อ

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบ Semantic Differential Scale โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) จำนวน 3 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 280 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในอาคารหลังสวน โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ 25 กรกฎาคม จนถึง 5 สิงหาคม 2548

2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ หนังสือ เอกสาร บทความ วิทยานิพนธ์ ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1 นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ เพื่อเตรียมนำมาวิเคราะห์ต่อไป

2 นำแบบสอบถามที่ได้มาทำการลงรหัส และเมื่อลงรหัสเรียบร้อยแล้ว นำไปบันทึกในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อทำการวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows

3 นำลักษณะข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม มาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา กับแบบสอบถามส่วนที่ 1 โดยวิธีการหาค่าร้อยละ และนำรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ รูปแบบคุณลักษณะของผู้นำ ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน แนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต มาหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กับแบบสอบถามส่วนที่ 2 แบบสอบถามส่วนที่ 3 แบบสอบถามส่วนที่ 4 แบบสอบถามส่วนที่ 5 และแบบสอบถามส่วนที่ 6

4 นำลักษณะข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน มาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน โดยใช้สถิติ t-test เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มในเรื่องเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และใช้สถิติ F-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกลุ่มต่าง ๆ เมื่อค่าแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป ในเรื่องอายุ และอายุงานของพนักงาน

5 ทดสอบสถิติเชิงอนุมานโดยใช้การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) โดยใช้แบบสอบถามส่วนที่ 2 แบบสอบถามส่วนที่ 3 แบบสอบถามส่วนที่ 4 แบบสอบถามส่วนที่ 5 และแบบสอบถามส่วนที่ 6 มาหาค่าความสัมพันธ์ของรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ รูปแบบคุณลักษณะของผู้นำ ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ แนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และระดับตำแหน่งงาน ผลการศึกษาสามารถสรุปผลได้ดังนี้

เพศ พบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีจำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 59.3 และพนักงานที่เป็นเพศชาย มีจำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7

อายุ พบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่มีอายุ 30-38 ปี จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 45.7 รองลงมาเป็นพนักงานที่มีอายุ 21-29 ปี มีจำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 36.1 และพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 39 ปีขึ้นไป มีจำนวน 51 คน และคิดเป็นร้อยละ 18.2 ตามลำดับ

การศึกษา พบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 88.6 และพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4

อายุงาน พบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่มีอายุงานต่ำกว่า 7 ปี จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 45.7 รองลงมาคือ พนักงานที่มีอายุงาน 7 – 13 ปี มีจำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 36.1 และพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 14 ปีขึ้นไป จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 ตามลำดับ

ระดับตำแหน่งงาน พบว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่มีเป็นพนักงานระดับ 4 หรือน้อยกว่า มีจำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 72.1 และพนักงานระดับ 5 ขึ้นไป มีจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 27.9

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

การวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ซึ่งในการแสดงพฤติกรรมในแต่ละแบบนั้น จะมีมากหรือน้อยเพียงใดสามารถจำแนกรูปแบบพฤติกรรมเป็น 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ หรือชี้นำ ภาวะผู้นำมุ่งความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เมื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรวมแยกเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน	มีค่าเฉลี่ย	3.52
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และ	มีค่าเฉลี่ย	3.34
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม		
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ หรือชี้นำ	มีค่าเฉลี่ย	3.21

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน พบว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานที่แสดงออกในแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานโดยรวมนั้น มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.52 ซึ่งแสดงว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่ที่แสดงภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานโดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า หัวหน้างานคาดหวังว่าท่านจะปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน และผลงานอยู่ในระดับสูง หัวหน้างานคำนึงถึงผลงานของท่านมากกว่าการตรวจสอบส่งดูผลการปฏิบัติงาน และหัวหน้างานจะพยายามปรับปรุงงานที่ท่านอยู่ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 3.70 และ 3.56 ตามลำดับ หัวหน้างานจะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายให้กับท่าน เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน พบว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานที่แสดงออกในแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุนโดยรวมนั้น มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.34 ซึ่งแสดงว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่ที่แสดงภาวะผู้นำแบบสนับสนุนโดยรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า หัวหน้างานให้ความเชื่อถือ และให้ความไว้วางใจ เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 หัวหน้างานสนใจความเป็นอยู่ ความเป็นไป และความต้องการ หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านเหมือนเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นเจ้านาย และหัวหน้างานพยายามช่วยเหลือ แนะนำ และฝึกฝนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ท่านเสมอ เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 3.33 และ 3.34 ตามลำดับ

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานที่แสดงออกในแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยรวมนั้น มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.34 ซึ่งแสดงว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่ที่แสดงภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า หัวหน้างานเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หัวหน้างานจัดให้มีการประชุมในเรื่องงานต่าง ๆ หัวหน้างานของท่านขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากท่านก่อนการตัดสินใจ หัวหน้างานให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่าง ๆ ของท่านก่อนการตัดสินใจ เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 3.10 3.04 และ 3.04 ตามลำดับ

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ หรือชี้แนะ พบว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานที่แสดงออกในแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการโดยรวมนั้น มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.21 ซึ่งแสดงว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่ที่แสดงภาวะผู้นำแบบสั่งการโดยรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า หัวหน้างานติดต่อสื่อสารกับท่านในลักษณะหัวหน้างานสั่งการลงมา เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 หัวหน้างานกำหนดขั้นตอน และวิธีการทำงานอย่างละเอียด ให้แก่ท่าน หัวหน้างานกำหนดตารางเวลาที่ท่านต้องทำงานให้สำเร็จอย่างเคร่งครัด และหัวหน้างานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจน เป็นพฤติกรรมที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 3.03 และ 3.25 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างาน

การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างาน ซึ่งในการแสดงคุณลักษณะในแต่ละแบบนั้น จะมีมากหรือน้อยเพียงใดสามารถจำแนกรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานเป็น 4 แบบ คือ มีความเฉลียวฉลาด มีความเจริญวัยทางสังคม มีความต้องการประสบความสำเร็จ มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรวมแยกเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ ดังนี้

มีความต้องการประสบความสำเร็จ	มีค่าเฉลี่ย	3 90
มีความเจริญวัยทางสังคม	มีค่าเฉลี่ย	3 76
มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์	มีค่าเฉลี่ย	3 69
มีความเฉลียวฉลาด	มีค่าเฉลี่ย	3 57

มีความต้องการประสบความสำเร็จ พบว่า คุณลักษณะของหัวหน้างานที่แสดงออกในด้านความต้องการประสบความสำเร็จโดยรวมนั้น มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3 90 ซึ่งแสดงว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่มีความต้องการประสบความสำเร็จโดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า หัวหน้างานมีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานที่รับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จด้วยดี หัวหน้างานมีความพยายามในการทำงานสูงมากโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค หัวหน้างานไม่แสดงอาการเหน็ดเหนื่อยจากการได้ทำงานให้ผู้อื่นเห็น เป็นคุณลักษณะที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4 06 3 98 และ 3 65 ตามลำดับ

มีความเจริญวัยทางสังคม พบว่า คุณลักษณะของหัวหน้างานที่แสดงออกในด้านความเจริญวัยทางสังคมโดยรวมนั้น มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3 76 ซึ่งแสดงว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่มีความเจริญวัยโดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า หัวหน้างานประสานงานกับผู้อื่นทั้งในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวได้ดี หัวหน้างานมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องงาน และความรู้รอบตัวเป็นอย่างดี หัวหน้างานมีความเชื่อมั่นในตนเอง และหัวหน้างานรู้จักควบคุมอารมณ์ เป็นคุณลักษณะที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3 55 3 93 4 11 และ 3 44 ตามลำดับ

มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า คุณลักษณะของหัวหน้างานที่แสดงออกในด้านความมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์โดยรวมนั้น มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3 69 ซึ่งแสดงว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า หัวหน้างานเป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือ หัวหน้างานสร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่นเกิดความเชื่อถือ หัวหน้างานเป็นบุคคลที่คนส่วนใหญ่ยอมรับ และกล่าวถึงในทางที่ดี และหัวหน้างานชอบคบหาสมาคม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เป็นคุณลักษณะที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3 70 3 74 3 69 และ 3 59 ตามลำดับ

มีความเฉลียวฉลาด พบว่า คุณลักษณะของหัวหน้างานที่แสดงออกในด้านความเฉลียวฉลาดโดยรวมนั้น มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.57 ซึ่งแสดงว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่มีความเฉลียวฉลาดโดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า หัวหน้างานมีทักษะในด้านความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ อยู่เสมอ หัวหน้างานมีความสามารถในการแก้ปัญหาในเรื่องต่าง ๆ และตัดสินใจได้ดี หัวหน้างานมีความสามารถ และทักษะในการติดต่อสื่อสาร เป็นคุณลักษณะที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 3.68 และ 3.64 หัวหน้างานสามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานได้ เป็นคุณลักษณะที่หัวหน้างานแสดงออกในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างาน

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างาน พบว่า ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานโดยรวมนั้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ซึ่งแสดงว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่มีบุคลิกภาพโดยรวมแล้วอยู่ในระดับที่ดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า หัวหน้างานที่มีบุคลิกภาพ ดังนี้ มีจุดหมายที่แน่นอน ทำอะไรทำจริง มีการแต่งกายที่เหมาะสม มีท่าที กริยาที่เหมาะสม พูดด้วยน้ำเสียงนุ่มนวลชวนฟัง มีความซื่อสัตย์ เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย เป็นคนเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แสดงสีหน้าเป็นมิตรกับคนทั่วไป นึกคิดแต่ในสิ่งที่ดี มีความกระตือรือร้น มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์ และแข็งแรงดี มีปฏิภาณไหวพริบ มีความรอบตัวเป็นอย่างดี เป็นนักฟังที่ดี มีศิลปะในการพูด พูดด้วยความจริงใจ มีศิลปะในการดึงดูดใจผู้พบเห็น รู้จักใช้ถ้อยคำพูดให้เหมาะกับบุคคล กาลเทศะ และเหมาะสมกับผู้ฟัง มีศิลปะในการคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น และเพื่อนร่วมงาน โดยทั้งหมดนี้จัดได้ว่าหัวหน้างานมีบุคลิกภาพอยู่ในระดับที่ดี โดยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 4.13 3.96 3.64 4.15 3.79 3.69 3.74 3.67 3.90 3.87 4.03 4.08 3.60 3.58 3.49 3.72 และ 3.65 ตามลำดับ ส่วนหัวหน้างานที่มีบุคลิกภาพที่เป็นผู้ที่เข้าถึงจิตใจคนได้ดี และเป็นคนอารมณ์ขัน จัดได้ว่าหัวหน้างานมีบุคลิกภาพอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 และ 3.26

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานจำนวน 280 คน พบว่า ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.37

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต

การวิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคตของพนักงาน พบว่า แนวโน้มพฤติกรรมการทำงานร่วมกับองค์กรต่อไปของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.75 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า พนักงานที่อยากจะทำงานในองค์กรต่อไป กับพนักงานที่จะแนะนำผู้อื่นให้เข้ามาทำงานในองค์กรเดียวกัน มีแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานร่วมกับองค์กรต่อไปอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 และ 2.86 พนักงานที่

คิดว่าจะทำงานกับองค์กรจนถึงเกษียณอายุ มีแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานร่วมกับองค์กรต่อไป อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.32

ตอนที่ 7 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และระดับตำแหน่งงาน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของ พนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ตามความแตกต่างของบุคคลดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1.1 พนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และยังพบว่า พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 1.1 ที่ว่าพนักงานธนาคารที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมที่ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.2 พนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1.2 ที่ว่าพนักงานธนาคารที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีอายุ 21 – 29 ปี มีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 39 ปี ขึ้นไป

สมมติฐานข้อที่ 1.3 พนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 1.3 ที่ว่า พนักงานธนาคารที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.4 พนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุงานต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 1.4 ที่ว่า พนักงานธนาคารที่มีอายุงานต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.5 พนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีผลความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 1.5 ที่ว่าพนักงานธนาคารที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

จากการศึกษาพบว่า

1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสนับสนุน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสั่งการ หรือชี้นำ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ว่า รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสั่งการ หรือชี้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานข้อที่ 3 รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

จากการศึกษาพบว่า

1 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่มีความเฉลียวฉลาด กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ 0 01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหน่วยงานที่มีความเฉลียวฉลาดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

2 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่มีความเจริญวัยทางสังคมกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่มีความเจริญวัยทางสังคมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

3 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่มีความต้องการประสบความสำเร็จ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่มีความต้องการประสบความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

4 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานข้อที่ 4 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างาน มีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานข้อที่ 5 ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทย
ธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานใน
อนาคต

ผลจากการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน กับแนว
โน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งเป็น

ความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต

อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และระดับตำแหน่งงาน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการศึกษา พบว่า เพศ ระดับการศึกษา อายุงาน และระดับตำแหน่งงาน ไม่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน โดยปัจจัยจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานสูง พบว่าอยู่ในงานที่ทำ หรือผลที่เกิดจากงานนั้นโดยตรง ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน โอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง โอกาสได้ก้าวหน้าส่วนบุคคล ได้มีความรับผิดชอบ และได้การยอมรับ ถ้ามีปัจจัยเหล่านี้เหมาะสม พนักงานก็จะไม่มีความไม่พึงพอใจในการทำงาน และสอดคล้องกับทฤษฎีค่านิยมของล็อก (Locke's value theory) โดยมีแนวคิดหลักที่ว่าความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับผลที่บุคคลได้รับจากการทำงาน เช่นรางวัล ว่าตรงกับที่ตนต้องการมากน้อยเพียงใด ยิ่งพนักงานเห็นว่สิ่งที่ตนได้รับมีค่ามากเพียงไร ก็ยิ่งมีความพึงพอใจสูงตามไปด้วย แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าพนักงานเห็นว่สิ่งที่ตนได้รับมีค่าน้อย ก็จะมี ความพึงพอใจลดน้อยด้วยเช่นกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลในเรื่องอายุของพนักงาน มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอรวรรณ เมษทัตน์ (2543 : 6) ได้กล่าวสรุปถึงความพึงพอใจไว้ว่า ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดความพึงพอใจ นอกจากนี้ความพึงพอใจยังเกี่ยวเนื่องกับปัจจัยต่าง ๆ เพราะแต่ละบุคคลมีความพอใจในสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน และไม่เท่ากัน ดังนั้น ความแตกต่างกันของแต่ละบุคคลก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ความพึงพอใจในสิ่งต่าง ๆ มีความแตกต่างกันได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (ซูเสถียร ศรศรี 2539 : 10) ได้ทำการศึกษาค้นคว้ามีปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ 1 ปัจจัยทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร 2 สิ่งแวดล้อมในการทำงาน 3 ลักษณะของงาน และ 4 ปัจจัยส่วนบุคคล

2 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จากการศึกษา พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานในด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับค่อนข้างต่ำ ส่วนภาวะผู้นำแบบสั่งการ หรือชี้หน้านั้นไม่มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี

ปัจจัยคู่ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน โดยปัจจัยจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และปัจจัยสุขอนามัยที่อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่ เงื่อนไขแวดล้อมภายนอกของงาน เช่น คุณภาพการบังคับบัญชา ค่าจ้างค่าตอบแทน นโยบายบริษัท เงื่อนไขการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ซึ่งไม่ได้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวงานจริง โดยปัจจัยกลุ่มที่นำไปสู่ความพึงพอใจจะไม่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจ ดังนั้นการจะแก้ไขสิ่งที่ไม่พึงพอใจแล้วจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจได้คงจะไม่ใช่ เมื่อพนักงานหมดความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ก็จะเป็นเพียงแต่ไม่มีความไม่พึงพอใจ (No Dissatisfaction) หรือเฉย ๆ ความต้องการในด้านปัจจัยสุขอนามัยจึงเป็นความต้องการพื้นฐาน ที่พนักงานถือว่าหัวหน้างานจะต้องให้กับพนักงานเป็นความต้องการที่จำเป็นต้องมี และถึงแม้จะให้ปัจจัยสุขอนามัยกับพนักงาน ก็ยังไม่สามารถกระตุ้น หรือจูงใจพนักงานให้ทำงานได้ การจะจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องตอบสนองความพึงพอใจภายใน หรือทางใจโดยใช้ปัจจัยจูงใจ และสอดคล้องกับแนวคิดของแฮมเมอร์ (Hammer 1971) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของครูสอนพิเศษในรัฐโอไฮโอ โดยใช้ทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้ไม่พึงพอใจในงานได้แก่ การควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน เงินเดือน นโยบายและการบริหาร ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่ารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานทั้ง 4 ด้าน ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ หรือชี้แนะ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม นั้น มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานในระดับค่อนข้างต่ำ หรือไม่มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน

3 รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จากการศึกษา พบว่า รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่มีความเฉลียวฉลาด มีความต้องการประสบความสำเร็จ และมีทัศนคติด้านมนุษย์สัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับค่อนข้างต่ำ ส่วนคุณลักษณะหัวหน้างานที่มีความเจริญวัยทางสังคมนั้นมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเดวิด เอ เคอร์คแพตทริก (David A Kirkpatrick) และ เอ็ดวิน เอ ล็อก (Edwin A Locke) ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานสูงจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1 เป็นลักษณะที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นถึงความเป็นผู้ที่มีความพยายามในการทำงานสูงมาก และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ 2 เป็นคุณลักษณะผู้นำที่มีน้ำผู้อื่น และแสดงออกถึงความเต็มใจที่พร้อมจะเข้าไปรับผิดชอบ 3 ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ โดยสร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่นเกิดความเชื่อถือ 4 ผู้นำแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง 5 ผู้นำต้องมีความเฉลียวฉลาดในการแก้ปัญหา และตัดสินใจที่ถูกต้อง 6 ผู้นำต้องมีความรู้ และความรอบรู้เกี่ยวกับงานขององค์การ จะทำให้ผู้นำตัดสินใจ และเข้า

ใจถึงแนวทางของการนำผลการตัดสินใจไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดของวุฒิชัย จำนง (2525) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน คือความรู้สึกเต็มใจ และพร้อมใจในการปฏิบัติงาน โดยความพึงพอใจจะเกิดขึ้นจากแรงจูงใจ และสิ่งจูงใจขององค์กร หรือผู้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Randle ซึ่งพบว่า ในการรวมลักษณะต่างๆ โดยทั่วไปของนักบริหารที่ประสบความสำเร็จมีแนวโน้มชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่ก้าวหน้าไปสู่ระดับการบริหารที่สูงได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์เฉพาะอย่าง นั่นคือเน้นถึงลักษณะประจำตัวทางด้านการใช้การจูงใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มโนญ ดนะวัฒนา 2532) ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่ารูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานทั้ง 4 ด้าน ซึ่งได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด มีความเจริญวัยทางสังคม มีความต้องการประสบความสำเร็จ และมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์นั้น มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานในระดับก่อนข้างต่ำ และปานกลาง กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสาเหตุที่ความสัมพันธ์อยู่ในระดับก่อนข้างต่ำ เป็นไปได้ว่ารูปแบบคุณลักษณะผู้นำนั้น มีลักษณะที่ไม่ได้เป็นปัจจัยจูงใจ ที่พบในงานที่ทำ หรือผลที่เกิดจากงานนั้นโดยตรง จึงไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานมากนัก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg's two-factor theory) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน

4 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับก่อนข้างต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lewis M Terman ได้ทำการทดสอบความเป็นผู้นำเกิดจากบุคลิกภาพก่อน ซึ่งได้ทำการวิจัยการเป็นผู้นำของกลุ่มนักเรียนในโรงเรียนของบลูมิงตัน ในมลรัฐอินเดียนา สหรัฐอเมริกา พบว่า บุคลิกภาพที่เด่นสง่าผ่าเผยจะทำให้กลุ่มยอมรับ และสามารถเป็นผู้นำได้ และแนวคิดของนินนาท โอพารวรรวุฒิ (2526 : 145) กล่าวว่า ผู้ที่ถูกเลือกโดยที่คนในกลุ่มเห็นว่าผู้นั้นเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ มากกว่าบุคคลอื่นพิจารณาในลักษณะกระบวนการเลือกตั้ง และคือผู้ที่กล้าหาญ เด็ดเดี่ยว เชื่อมั่นในตนเอง พิจารณาในลักษณะบุคลิกภาพของบุคคล นอกจากนี้ความฉลาดทางอารมณ์ของหัวหน้างานก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จส่วนบุคคลในการดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างสรรค์ และมีความสุขตามแนวความคิดของซาโลเวย์และสเตอร์นเบิร์ก (Salovey and Sternberg) ได้ให้คำจำกัดความในแง่องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จในชีวิตซึ่งเกี่ยวโยงถึงความฉลาดทางอารมณ์ว่ามี 5 องค์ประกอบที่สำคัญ (กรมสุขภาพจิต, 2543) ได้แก่ 1 การรู้จักอารมณ์ตนเอง 2 การจัดการกับอารมณ์ 3 การมีแรงจูงใจในตนเอง 4 การรู้จักและเข้าใจอารมณ์ของบุคคลอื่น 5 ความสามารถในการจัดการด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานในระดับก่อนข้างต่ำ สาเหตุที่ความสัมพันธ์อยู่ในระดับก่อนข้างต่ำเป็นไปได้ว่าปัจจัยด้านบุคลิกภาพนั้น มีลักษณะที่ไม่ได้เป็นปัจจัยจูงใจ ที่พบในงานที่ทำ หรือผลที่เกิดจากงานนั้นโดยตรง จึงไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานมากนัก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg's two-factor theory) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน

5 ความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต จากการศึกษา พบว่า แนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของม็อบเลย์ (Mobley et al ,1978) ที่ศึกษาว่าการสูญเสียบุคลากรก็คือ การสมัครใจลาออกจากงาน หรือไม่มีแนวโน้มพฤติกรรมในการทำงานร่วมกับองค์กรต่อไป ถ้าระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานต่ำ ก็มีแนวโน้มต่อการลาออกสูงขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งก็คือมีแนวโน้มพฤติกรรมในการทำงานร่วมกับองค์กรต่ำ นั่นเอง ทั้งนี้ความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยเหตุผลที่ว่าความไม่พึงพอใจต่องานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่ง ในบรรดาปัจจัยหลายปัจจัยที่ทำให้พนักงานลาออกจากงานเช่น บางคนแม้จะไม่พึงพอใจในงาน แต่ก็ยังคงมาทำงานตามปกติ เพราะเชื่อว่าตนเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้โครงการสำเร็จ แต่ก็มีบางคนเมื่อไม่พอใจต่องานก็จะถือโอกาสหลบเลี่ยงงานโดยไม่สนใจแม้แต่น้อยว่าการกระทำของตนจะสร้างความเสียหายร้ายแรงต่อองค์กร นอกจากนี้ยังมีอีกหลายปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวบุคคลเอง งานที่ทำ และเงื่อนไขเรื่องราวรายได้ จึงทำให้พนักงานตัดสินใจเปลี่ยนงานใหม่ อย่างไรก็ตาม ภาวะเศรษฐกิจก็เป็นปัจจัยสำคัญต่อการแสวงหางานใหม่ของพนักงาน โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่อัตราการว่างงานอยู่ในระดับต่ำ จะพบว่าความพึงพอใจกับการลาออกจากงานมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูงกว่าช่วงที่มีอัตราการว่างงานสูง ทั้งนี้เป็นเพราะช่วงที่มีการว่างงานต่ำ โอกาสที่จะเลือกงานใหม่ที่ถูกใจทำได้ง่าย แต่ในช่วงที่มีการว่างงานสูง การหางานใหม่ย่อมยากขึ้น เป็นเหตุให้จำเป็นต้องทนอยู่กับงานเดิมต่อไปแม้ว่าจะไม่มีความพึงพอใจก็ตาม ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ภาวะที่มีการว่างงานสูง ความพึงพอใจในงานกับการลาออกจากงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันน้อย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

จากผลการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำมีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1 เนื่องจากพนักงานที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะในช่วงอายุ 21 – 29 ปี จะมีความพึงพอใจน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 39 ปีขึ้นไป เพราะฉะนั้นทางธนาคารจะต้องพยายามหาสาเหตุของปัญหาของความไม่พึงพอใจ และแก้ไขปัญหานั้นให้ดีขึ้น เพื่อจะได้สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะถ้าพนักงานมีความพึงพอใจแล้ว ย่อมส่งผลให้พนักงานทุ่มเทในการทำงาน และสุดท้ายผลงานที่ได้ก็จะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งก็จะทำให้ทางธนาคารมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ อยู่กับธนาคารด้วยเช่นกัน

2 จากการศึกษาจะเห็นได้ว่า รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานในแบบสนับสนุน แบบมุ่งความสำเร็จของงาน แบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และส่วนภาวะผู้นำแบบสั่งการ หรือชี้แนะ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นเพื่อให้หัวหน้างานตระหนักถึงรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ของคนที่มิได้ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งหัวหน้างานควรที่จะช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา ให้บรรลุเป้าหมายในงาน และเป้าหมายส่วนบุคคล ซึ่งทิศทางและให้การสนับสนุนเพื่อให้เป้าหมายของผู้ได้บังคับบัญชาไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายของธนาคาร และของกลุ่ม พร้อมทั้งช่วยลดอุปสรรคและขวากหนามที่เกิดขึ้น หัวหน้างานจะต้องช่วยผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจ และเรียนรู้อย่างชัดเจนว่า จะต้องทำอะไร และอย่างไร เพื่อให้ประสบความสำเร็จในงาน และได้รับผลตอบแทนที่กำหนดไว้ ส่วนในเรื่องของผลตอบแทน หัวหน้างานจะต้องพูดคุยกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อเรียนรู้ว่าผลตอบแทนอะไร คือสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง ไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนภายใน (Intrinsic rewards) ซึ่งเกิดจากตัวงาน เช่นความท้าทายของงาน อำนาจในการตัดสินใจในงาน ฯลฯ หรือเป็นผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic rewards) เช่นการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ หัวหน้างานจะต้องเรียนรู้ว่า ผลตอบแทนระดับไหนจึงจะจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาได้ และต้องสร้างความเข้าใจ และความชัดเจนว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะได้รับผลตอบแทนที่ต้องการภายใต้เงื่อนไขใดบ้าง สิ่งสำคัญที่หัวหน้างานจะต้องใช้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น โครงสร้างงาน ระบบอำนาจหน้าที่ กลุ่มงาน และลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความสามารถในการควบคุมความสำเร็จของงาน เป็นต้น โดยหัวหน้างานสามารถเลือกรูปแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา

3 จากการศึกษาค้นคว้าจะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างาน และรูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานในด้านมีความเฉลียวฉลาด มีความเจริญวัยทางสังคม มีความต้องการประสบความสำเร็จ และมีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ถ้าพิจารณาจากค่าเฉลี่ยโดยรวมในแต่ละด้านแล้ว แสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานมีคุณลักษณะผู้นำในลักษณะทั้ง 4 ด้าน อยู่ในเกณฑ์ที่ดีอยู่แล้ว แต่การที่พนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานนั้นมากน้อยแค่ไหน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของหัวหน้างานเพียงปัจจัยเดียว แต่ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าคุณลักษณะของหัวหน้างาน และอาจส่งผลต่อความไม่พึงพอใจของพนักงานในระดับที่มากพอ ที่พนักงานจะไม่อยากร่วมงานกับธนาคารต่อไป เพราะฉะนั้นทางธนาคารควรจะให้ความสำคัญในเรื่องปัจจัยต่างๆ เช่น โอกาสก้าวหน้าส่วนบุคคล การได้รับการยอมรับ การได้มีความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ทำและความกดดัน คุณภาพการบังคับบัญชา ค่าจ้างและสิ่งตอบแทน นโยบายของบริษัท ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน เป็นต้น และเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการในด้านต่างๆ แล้ว ก็จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และยินดีปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ จนงานเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดี ซึ่งจากการที่พนักงานเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่องาน ก็จะส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในเรื่องของงาน พฤติกรรมการทำงาน การขาดงาน การลาออกจากงาน การสร้างผลงาน และการบริหารจัดการ

4 จากการศึกษาค้นคว้าจะเห็นได้ว่าความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานกับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ซึ่งถ้าพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า แนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคตของพนักงานในด้านที่คิดว่าจะทำงานจนถึงเกษียณอายุ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ และในด้านที่คิดว่าจะทำงานที่นี้ต่อไป

กับในด้านที่พนักงานจะแนะนำผู้อื่นให้เข้ามาทำงานกับธนาคาร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง นั้นแสดงให้เห็นว่าระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นทางธนาคารควรที่จะปรับปรุง ข้อด้อยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจ เพื่อที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้นจากเดิม อาจจะเป็นในเรื่องการให้ค่าจ้าง และผลตอบแทนทุกคนอย่างเป็นธรรม ตลอดจนสวัสดิการต่างๆ ปรับปรุงคุณภาพการบังคับบัญชา โดยที่หัวหน้างานปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างให้เกียรติ และคอยดูแลปกป้องผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการทั้งหลายซึ่งเคยรวมศูนย์อยู่ที่ระดับบนให้ลงสู่พนักงานในระดับล่าง เป็นการกระจายทั้งอำนาจ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการทำงานที่มีผลต่อพนักงานโดยตรง ให้เป็นไปตามที่พนักงานต้องการ และมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความสนใจของพนักงาน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

1 ควรศึกษารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน รูปแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างาน และปัจจัยด้านบุคลิกภาพของของหัวหน้างาน ที่พนักงานต้องการ หรือคาดหวัง โดยแยกความพึงพอใจของพนักงานต่อรูปแบบพฤติกรรมผู้นำ และแบบคุณลักษณะผู้นำในแต่ละด้านให้ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่าพนักงานมีความคาดหวังต่อรูปแบบพฤติกรรม และคุณลักษณะผู้นำในแบบใด และลักษณะใดบ้าง

2 ควรศึกษาความพึงพอใจของพนักงานโดยแยกเป็นความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจต่อหัวหน้างาน โดยแบ่งความพึงพอใจต่อหัวหน้างานตามพฤติกรรมผู้นำในแต่ละด้าน เพื่อจะได้ทราบว่าพฤติกรรมในแบบใดที่พนักงานพึงพอใจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหัวหน้างานจะได้ทราบว่าควรใช้รูปแบบพฤติกรรมแบบใด ในการสร้างความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจต่อหัวหน้างานได้

3 ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน เช่น โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การยอมรับ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ คุณภาพการบังคับบัญชา การได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น เพราะปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่สำคัญ ที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานได้

4 ควรศึกษาผลต่อเนื่องของความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในงาน และต่อหัวหน้างาน เช่น ในเรื่องของการขาดงาน การสมัครใจลาออกจากงาน

5 ควรศึกษาพฤติกรรมการทำงาน และแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคตของพนักงาน ที่เป็นผลจากความพึงพอใจในงาน หรือความพึงพอใจต่อหัวหน้างาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิติ ดยัคครนนท์ (2529) เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ไชยเชษฐ
กรมสุขภาพจิต (2543) อีคิว ความฉลาดทางอารมณ์ นนทบุรี สำนักพัฒนาสุขภาพจิต
กัลยา วาณิชย์บัญชา (2544) การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล กรุงเทพฯ
พิมพ์ครั้งที่ 7 โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- _____ (2545) การวิเคราะห์สถิติ สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย กรุงเทพฯ พิมพ์ครั้งที่ 7
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- _____ (2546) การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล กรุงเทพฯ พิมพ์ครั้งที่ 6
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กวี วงศ์พูน (2536) ภาวะผู้นำ (Leadership) พิมพ์ครั้งที่ 2 ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี
ชูศรี วงศ์รัตน (2534) เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย กรุงเทพฯ เทพนิมิตการพิมพ์
ทองใบ สุดชาติ (2544) ภาวะผู้นำและการจูงใจ (Leadership and Motivation Techniques)
อุบลราชธานี พิมพ์ครั้งที่ 2 โรงพิมพ์คณะวิทยาการจัดการ
- ธงชัย สันติวงษ์ (2540) องค์การและการจัดการ ทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์ กรุงเทพมหานคร
ไทยวัฒนาพานิช หน้า 1-20
- ประคอง กรรณสูตร (2538) สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ
สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525) กรุงเทพฯ พิมพ์ครั้งที่ 3 อักษรเจริญทัศน์
พรนพ พุกกะพันธุ์ดรุ (2544) ภาวะผู้นำและการจูงใจ (Leadership and Motivation)
กรุงเทพฯ จามจุรีโปรดักท์ หน้า 87-92
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540) องค์การและการจัดการ กรุงเทพมหานคร สำนักวิชาการ,
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) พฤติกรรมองค์กร กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ธีรฟิล์ม และไซ
เท็กซ์จำกัด หน้า 54
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ (2541) พฤติกรรมองค์กร ทฤษฎีและการประยุกต์
กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ เชียงราย สถาบันราชภัฏเชียงใหม่
เสน่ห์ เกิดผลงาม (เอกสารโรเนียว) ศิลปการเป็นผู้นำ
- สมพงษ์ เกษมสิน (2523) การบริหาร กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) “ภาวะผู้นำ” ทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา
หน่วยที่ 5 พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อุดมศิลป์ สำราญอาตม์ (2529) ศิลปผู้นำในองค์การ กรุงเทพฯ ดำรัสการพิมพ์
- อรรถมานะ (2541) พฤติกรรมองค์กร ทฤษฎีและการประยุกต์ กรุงเทพมหานคร
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ หน้า 133-149

- Adair, John (1988) *The Effective Supervisor* Malaysia Pelanduk Publications
- Barrow, J D (1997) *The Variables of Leadership A Review and Conceptual Framework* Academy of Management Review
- Bass, B M (1985) *Leadership and performance beyond expectations* New York Free Press
- Bass, B M , & Avolio, B J (1990) " *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development* " *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272
- Bittel, Lester R (1976) *Improving Supervisory Performance* Japan McGraw-Hill
- Blake, Robert E & Mouton, Jane E (1985) *The Managerial Grail III* Houston Gulf Publishing)
- Carlson, S (1951) *Executive Behavior* Stockholm Strombergs)
- Collins, H (2001) *Managing through organization (2nd ed)* London Business Press / Thomson Learning pp 1-5
- Conger, J A & Kanungo, R N (1998) *Charismatic leadership in organizations* Thousand Oaks, CA Sage
- Daft, R L (1999) *Leadership Theory and practice* Orlando, FL The Dryden
- Daughtrey, Anne Sott (1989) *Contemporary Supervision* New York McGraw-Hill
- Davis, K & Newstrom, J W (1989) *Human behavior at work Organizational behavior (8th ed)* New York Mc Graw-Hill
- DuBrin, A J (1998) *Leadership Research findings, practice, and skill* Boston Houghton Mifflin
- Eckles, Robert W (1975) *Supervisory Management* New York John Wiley & Sons
- Evans, Martin G (1970) *The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship* Organizational Behavior and Human Performance
- Fiedler, F E (1967) *A theory of leadership effectiveness* New York McGraw-Hill
- Filley, A C & House, R J & Kerr, S (1976) *Managerial Process and Organizational Behavior (2nd ed)* Glenview, IL Scott, Foreman
- Georae, Claude S (1992) *Supervision in Actions* New York McGraw-Hill
- Gibson, J L , Ivancevich, J M , & Donnelly, J H (1997) *Organizations, behavior, structure, processes (9th ed)* Boston Mc Graw - Hill pp 2-27
- Gordon, J R (1999) *Organizational behavior A diagnostic approach (6th ed)* Upper Saddle River, NJ Prentice Hall
- Greenberg, J & Baron, R A (1997) *Behavior in organizations (6th ed)* Upper Saddle River, NJ Prentice Hall

- Hannaford, Earle S (1967) *Supervisors Guide to Human Relations* New York
National Safety Council
- Hartung, Joachim (2001,May) *Testing for Homogeneity in combining of two-armed trials with normally distributed responses* Sankhya The Indian Journal of statistics
2001 Volume 63 298-310
- Hellriegel, D , Slocum, J W (Jr), & Woodman, R W (1995) *Organizational behavior (7thed)* St Paul, Minn West Publishing pp 340-385
- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth (1974) *So You Want to Know Your Leadership Style* Training and Development Journal
- Higgs, M and Dulewicz, V (1999) *Making Sense of Emotional Intelligence* NFER - Nelson Windsor
- Hodgetts, Richard M (1987) *Effective Supervision A Practical Approach* New York McGraw Hill
- House, R J (1996) *"Path-goal theory of leadership Lesson, legacy, and a reformulated theory "* Leadership Quarterly, 7, 323-352
- House, R J & Michell, R R (1974) *"Path-goal theory of leadership "* Journal of Contemporary Business, 3, 81-97
- Ivancevich, J M , Donnelly, J H , & Gibson, J L (1997) *Management Quality and competitiveness (2nded)* Chicago, IL Irwin pp 338-365
- Jacobs, T O & Jacques E (1987) *Leadership in Complex Systems In J Zeidner,(ed), Human Productivity Enhancement* New York Praeger
- Johns, G (1996) *Organizational behavior Understanding and managing live at work (4thed)* Moutreal Harper Collins College Pub Pp 131-133
- Katez, D & Kahn R L (1978) *The Social Psychology of Organizations* New York John Wiley)
- Keppel, Geoffrey (1982) *Design and Analysis A Researcher's Handbook* New Jersey Prentice-Hall Inc
- Kotter, J P (1999) *"On what leaders, really do "* Havard Business Review Book Boston Harvard Business School
- Likert, Rensis (1961) *New Patterns of Management* New York McGraw-Hill
- Mc Shane, S L & Von Glinow, M A (2000) *Organizational behavior* Boston Mc Graw-Hill
- Marcic, D, & Seltzer, J (1998) *Organizational behavior Experiences and cases (5thed)* Cincinnati, OH South- Western College
- Mitzberg, H (1973) *The Nature of Managerial Work* New York Haper & Row

- Mobley, W H , Honner, S O , & Hollingsworth, A T (1978) *"An evaluation of precursors of hospital Employee turnover "* Journal of Applied Psychology, 63, 408-414
- Moorhead, G & Griffin, R W (1995) *Organizational behavior (4thed)* Boston Houghton Mifflin
- Mullins, L J (1999) *Management and organizational behavior (5thed)* London Financial Times/Pitman
- Nadler, David A & Tushman Michael L (1990) *Beyond the Charismatic Leader Leadership and Change* California Mnaagement Review 32,2
- Nelson, D L , & Quick, J C (1997) *Organizational behavior Foundations, realities, and changes* St Paul, Minn West
- Northouse, P G (2001) *Leadership Theory and Practice* Thousand Oaks, CA Sage
- Kouzes, James M & Posner, Barry Z (1995) *The Leadership Challenge How to Keep Extraordinary Things done in Organization* San Francisco, CA Jossey_Bass
- Robbins, S P (1993) *Organizational behavior (6thed)* Upper Saddle River, NJ Prentice-Hall pp 10-27
- _____ (2001) *Organizational behavior (9thed)* Upper Saddle River, NJ Prentice-Hall
- Steer, R M (1987) *Introduction to organizational behavior (4thed)* Glenview, IL Foresman
- Stogdill, R M & Coons, A E (1951) *Leader Behavior Its Description and Measurement, Research Monograph No 88* Columbus Ohio State University, Bureau of Business Research)
- Stoner, J A F , & Freeman, R E (1992) *Management (5thed)* Englewood Cliffs, NJ Prentice- Hall pp 469-495
- Rue, W Leslie & Byars, L Lloyd (1998) *Management Skills And Application, (8thed)* Chicago Irwin
- Tannenbaum, R & Weschler I R & Massarik F (1961) *How to Choose a Leadership Pattern* Harvard Business Review
- Wagner III, J A , & Hollenbeck, J R (1998) *Organizational behavior (3rded)* Upper Saddle River, NJ Prentice-Hall
- Weisinger, H (1998) *Emotional at Work* San Francisco Jossey - Bass
- Yukl, G (1998) *Leadership in organization (4thed)* Engle Cliffs, NJ Prentice-Hall
- _____ (1994) *Leadership in organization (3rded)* Engle Cliffs, NJ Prentice-Hall

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของตัวท่านเอง

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานที่พบเห็น

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่พบเห็น

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานที่พบเห็น

ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 6 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้ใช้สอบถามเฉพาะพนักงานธนาคารไทยธนาคารจำกัด (มหาชน)
ที่ปฏิบัติงานประจำอยู่สำนักงานใหญ่ อาคารหลังสวน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (ลักษณะทางประชากรศาสตร์)

คำชี้แจง กรุณากรอกข้อความในช่องว่างหรือทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องคำตอบของท่าน

1 เพศ

() 1 ชาย

() 2 หญิง

2 อายุ

() 1 21 ปี – 29 ปี

() 2 30 ปี – 38 ปี

() 3 39 ปี – 47 ปี

() 4 48 ปีขึ้นไป

3 ระดับการศึกษา

() 1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

() 2 ปริญญาตรี

() 3 สูงกว่าปริญญาตรี

4 อายุงาน

() 1 น้อยกว่า 7 ปี

() 2 7 ปี – 13 ปี

() 3 14 ปีขึ้นไป

5 ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน

() 1 พนักงานระดับ 4 หรือน้อยกว่า

() 2 พนักงานระดับ 5 ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานที่พบเห็น

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อ ที่	รายการที่เกี่ยวกับพฤติกรรม ผู้นำของหัวหน้างาน	พฤติกรรมของหัวหน้างานที่พบเห็น				
		ทุก ครั้ง	บ่อย ครั้ง	บาง ครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่ เคย
1	<u>ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน</u> หัวหน้างานสนใจความเป็นอยู่ ความเป็นไป และความ ต้องการของท่าน					
2	หัวหน้างานให้ความเชื่อถือ และให้ความไว้วางใจท่าน					
3	หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านเหมือนเป็นเพื่อนร่วมงาน มากกว่าเป็นเจ้านาย					
4	หัวหน้างานพยายามช่วยเหลือ แนะนำ และฝึกฝนวิธี การปฏิบัติงานให้แก่ท่านเสมอ					
5	<u>ภาวะผู้นำแบบสั่งการ หรือชี้แนะ</u> หัวหน้างานกำหนดขั้นตอน และวิธีการทำงานอย่าง ละเอียดให้แก่ท่าน					
6	หัวหน้างานกำหนดตารางเวลาที่ท่านต้องทำงานให้ สำเร็จอย่างเคร่งครัด					
7	หัวหน้างานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจน					
8	หัวหน้างานติดต่อสื่อสารกับท่านในลักษณะหัวหน้างาน สั่งการลงมา					
9	<u>ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน</u> หัวหน้างานจะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายให้กับท่าน					
10	หัวหน้างานของท่านคาดหวังว่าท่านจะปฏิบัติงานที่มี มาตรฐาน และผลงานอยู่ในระดับสูง					
11	หัวหน้างานคำนึงถึงผลงานของท่าน มากกว่าการตรวจ ตราสอดส่องดูแลการปฏิบัติงาน					
12	หัวหน้างานของท่านจะพยายามปรับปรุงงานที่ท่านอยู่ให้ ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
13	<u>ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม</u> หัวหน้างานเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
14	หัวหน้างานจัดให้มีการประชุมในเรื่องงานต่าง ๆ					
15	หัวหน้างานของท่านขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ จากท่านก่อนการตัดสินใจ					
16	หัวหน้างานให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่าง ๆ ของ ท่านก่อนการตัดสินใจ					

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับแบบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างานที่พบเห็น

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อ ที่	รายการที่เกี่ยวกับคุณลักษณะ ผู้นำของหัวหน้างาน	คุณลักษณะของหัวหน้างานที่พบเห็น				
		ทุก ครั้ง	บ่อย ครั้ง	บาง ครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่ เคย
1	<u>มีความเฉลียวฉลาด</u> หัวหน้างานของท่านมีทักษะในด้านความคิดริเริ่มที่จะ สร้างสรรค์งานใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
2	หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการแก้ปัญหา ในเรื่องต่าง ๆ และตัดสินใจได้ดี					
3	หัวหน้างานของท่านมีความสามารถ และทักษะใน การติดต่อสื่อสาร					
4	หัวหน้างานของท่านสามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิด ความร่วมมือรวมใจในการปฏิบัติงานได้					
5	<u>มีความเจริญวัยทางสังคม</u> หัวหน้างานของท่านประสานงานกับผู้อื่น ทั้งในเรื่อง งาน และเรื่องส่วนตัวได้ดี					
6	หัวหน้างานของท่านมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องงานและ ความรู้รอบตัวเป็นอย่างดี					
7	หัวหน้างานของท่านมีความเชื่อมั่นในตนเอง					
8	หัวหน้างานของท่านรู้จักควบคุมอารมณ์					
9	<u>มีความต้องการประสบความสำเร็จ</u> หัวหน้างานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะทำให้ งานที่รับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จด้วยดี					
10	หัวหน้างานของท่านมีความพยายามในการทำงานสูง มากโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค					
11	หัวหน้างานของท่านไม่แสดงอาการเหน็ดเหนื่อยจาก การได้ทำงานให้ผู้อื่นเห็น					
12	<u>มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์</u> หัวหน้างานของท่านเป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือ และให้ ความช่วยเหลือกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี					
13	หัวหน้างานของท่านสร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่น เกิดความเชื่อถือ					
14	หัวหน้างานของท่านเป็นบุคคลที่คนส่วนใหญ่ยอมรับ และกล่าวถึงในทางที่ดี					
15	หัวหน้างานของท่านชอบคบหาสมาคม และสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น					

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคลิกภาพของหัวหน้างานที่พบเห็น

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อ ที่	รายการที่เกี่ยวกับปัจจัยด้าน บุคลิกภาพของหัวหน้างาน	บุคลิกภาพของหัวหน้างานที่พบเห็น				
		ทุก ครั้ง	บ่อย ครั้ง	บาง ครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่ เคย
1	หัวหน้างานของท่านเป็นผู้ที่เข้าถึงจิตใจคนได้ดี					
2	หัวหน้างานของท่านมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน ทำอะไร ทำจริง					
3	หัวหน้างานของท่านมีการแต่งกายที่เหมาะสม					
4	หัวหน้างานของท่านมีท่าที กริยาที่เหมาะสม					
5	หัวหน้างานของท่านพูดด้วยน้ำเสียงนุ่มนวลชวนฟัง					
6	หัวหน้างานของท่านมีความซื่อสัตย์					
7	หัวหน้างานของท่านเป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย					
8	หัวหน้างานของท่านเป็นคนอารมณ์ขัน					
9	หัวหน้างานของท่านเป็นคนเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่					
10	หัวหน้างานของท่านแสดงสีหน้าเป็นมิตรกับคนทั่วไป					
11	หัวหน้างานของท่านนึกคิดแต่ในสิ่งที่ดี					
12	หัวหน้างานของท่านมีความกระตือรือร้น					
13	หัวหน้างานของท่านมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์และ แข็งแรงดี					
14	หัวหน้างานของท่านมีปฏิภาณไหวพริบ					
15	หัวหน้างานของท่านมีความรู้รอบตัวเป็นอย่างดี					
16	หัวหน้างานของท่านเป็นนักฟังที่ดี					
17	หัวหน้างานของท่านมีศิลปะในการพูด พูดด้วยความ จริงใจ					
18	หัวหน้างานของท่านมีศิลปะในการดึงดูดใจผู้พบเห็น					
19	หัวหน้างานของท่านรู้จักใช้ถ้อยคำพูดให้เหมาะกับ บุคคล กาลเทศะ และเหมาะกับผู้ฟัง					
20	หัวหน้างานของท่านมีศิลปะในการคบหาสมาคมกับ บุคคลอื่น และเพื่อนร่วมงาน					

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความพึงพอใจของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ระดับความพึงพอใจโดยรวมในการทำงานของท่าน

พอใจอย่างมาก

ไม่พอใจอย่างมาก

5 4 3 2 1

ส่วนที่ 6 คำถามเกี่ยวกับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

1 ท่านคิดว่าจะทำงานที่นี้จนถึงเกษียณอายุ

แน่นอน

ไม่แน่นอน

5 4 3 2 1

2 ท่านอยากจะทำงานที่นี้ต่อไปหรือไม่

อยากทำต่อไป

ไม่อยากทำต่อไป

อย่างแน่นอน

5 4 3 2 1

อย่างแน่นอน

3 ท่านจะแนะนำผู้อื่นให้เข้ามาทำงานในสถานที่เดียวกับท่าน

แน่นอน

ไม่แน่นอน

5 4 3 2 1

ขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ภาคผนวก ข
หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร 5731

ที่ ศธ 0519 12/5470

วันที่ ๔๐ กรกฎาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะสังคมศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวศิริกมล สุขสงบ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา และรองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวศิริกมล สุขสงบ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จิระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

- 1 รศ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
 อาจารย์ประจำ
 ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

- 2 รศ สุพาดา สิริกุดตา รองประธานกรรมการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
 อาจารย์ประจำ
 ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล



ที่ ศธ 0519 12/ 54 49

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๘ กรกฎาคม 2548

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน กรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวศิริกมล สุขสงบ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้พนักงานตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ในระหว่างเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม 2548

จึงเรียนมาเพื่อขอกความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวศิริกมล สุขสงบ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จิระเดชากุล)

กณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานกณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-6267383 มือถือ 09-4842363

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวศิริกมล สุขสงบ
วันเดือนปีเกิด	7 กรกฎาคม 2517
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	71/9 ซอยศรีสรรราช แขวงเพชรบุรี เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	หัวหน้าส่วน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330
ประวัติการศึกษา	
พ ศ 2539	บริหารธุรกิจบัณฑิต (คอมพิวเตอร์ธุรกิจ) มหาวิทยาลัยสยาม
พ ศ 2548	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ