

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขา
กรณีศึกษา: ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน)

สารนิพนธ์
ของ
นายธนศักดิ์ ธนกาญจน์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

มีนาคม 2548

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขา
กรณีศึกษา: ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน)

บทคัดย่อ
ของ
นายธนศักดิ์ ธนกาญจน์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
มีนาคม 2548

764169

ธนศักดิ์ ธนกาญจน์ (2547). ทักษะคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขา ภูมิศึกษา : ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ บธ.ม (การจัดการ). กรุงเทพฯ.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขา ภูมิศึกษา : ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) จำนวน 320 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติใช้โปรแกรม SPSS for Windows Version 11.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างใช้การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว คำนัยสำคัญและการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้สถิติความสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 31-35 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001-20,000 บาท มีระดับตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับ 3 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า

1. ทักษะคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยภาพรวมเป็นแบบปรวิษหาหรือ เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า ด้านลักษณะของแรงจูงใจมีทัศนคติต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร ด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม ด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องระหว่างกัน และด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ มีทัศนคติต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรวิษหาหรือ

2. ผลลัพธ์การปฏิบัติงานของพนักงานสาขา โดยภาพรวมพบว่ามีความพึงพอใจมากเมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า ด้านความพอใจในงาน และด้านผลการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจมาก

3. พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่าด้านลักษณะของแรงจูงใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่เพศหญิงมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจมากกว่าเพศชาย ด้านการทำงานหรือการออกคำสั่ง และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่เพศหญิงมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการทำงานหรือการออกคำสั่ง และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม มากกว่าเพศชาย

4. พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัด

10. ทศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับการปฏิบัติงานในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**EMPLOYEE'S ATTITUDES TOWARD THE LEADERSHIP OF BANK MANAGER
: A CASE STUDY OF BANK OF ASIA PUBLIC COMPANY LIMITED**

**AN ABSTRACT
BY
MR.DHANASAK DHANAKARN**

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the master of Business Administration degree in Management
at Srinakharinwirot University

March 2005

Dhanasak Dhanakarn. (2005). *Employees' Attitudes Towards the Leadership of Bank Managers: A Case Study of Bank of Asia Public Company Limited*. Master Project, M.B.A. (Management). Graduate School. Srinakharinwirot University. Advisor: Assoc Prof. Supada Sirikudta.

This study focused on the attitudes of employees towards bank managers' leadership: a case study of bank of Asia Plc. The samples of the study comprised 320 Bank of Asia's employees. A questionnaire was used to collect data which were analyzed by percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA and LSD; and processed by SPSS for Windows Version 11.5.

The result of the study indicated that most samples were 31 to 35- year-old females with a Bachelor degree. Their salary was in the range of 15,001–20,000 baht and their position was mostly in level 3. The number of working years was 11-14.

The analysis of data revealed that:

1. The overall attitude the samples had towards the managers' leadership was the consultation type. As for each aspect, where the motivation was concerned, the study found that the attitude they had was the participation type. For the other aspects: communication, monitoring, goal -setting and instruction-giving, decision-making, interpersonal relationship, and the exercise of leadership, their attitude towards the managers' leadership was the consultation type.

2. The employees' overall satisfaction of their work performance was very high. As for each aspect, the study showed that their high degree of satisfaction went to both the jobs and the outcome of their work performance

3. The employees of different sex had a different overall attitude towards the bank managers' leadership at the significant level of 0.05. As for each aspect, the study revealed that the employees had different attitudes towards motivation at the statistical significant level of 0.05 with the female employees regarding it more important than the male employees did. The different attitudes the female employees also took more seriously were towards another two aspects: goal-setting and instruction-giving as well as monitoring, both of which had the significant level of 0.01.

4. The employees of different age group had a different overall attitude towards the managers' leadership as well. The significant level was at 0.01. The same level of

0.01 significance in the difference of their attitudes was also seen towards the following individual aspects: motivation, communication, interpersonal relationship, decision-making, goal-setting and instruction-giving, and monitoring.

5. The employees of different level of education were seen to have a different overall attitude towards the managers' leadership at the significant level of 0.05. Regarding each aspect, the difference of their attitudes to motivation, communication, and monitoring was significant at the level of 0.01 whereas the significant difference of their attitudes to decision-making and instruction-giving was at 0.05.

6. The significant level of 0.01 was revealed when an overall attitude of the employees whose salary was in different ranges was concerned. As for each aspect, the study showed that the difference of their attitudes towards the exercise of leadership, motivation, and interpersonal relationship was at the significant level of 0.01 while the difference of their attitude towards motivation was at 0.05.

7. The employees working in different positions had a different overall attitude towards the managers' leadership at the significant of 0.01. As for each aspect, the employees were seen as having different attitudes at the significant level of 0.01 towards motivation, interpersonal relationship, decision-making, and monitoring while the difference of their attitudes towards communication, goal-setting and instruction-giving was at the significant level of 0.05.

8. The employees having different number of working years were seen to have a different overall attitude towards the managers' leadership at the significant level of 0.01. The difference of attitudes to the individual aspect of motivation, interpersonal relationship, and goal-setting and instruction-giving was obvious at the significant level of 0.01 while the statistical significant difference of attitudes seen towards the exercising of leadership and the decision-making was at the level of 0.05.

9. The employees' attitudes towards the bank managers' leadership resulted in a low level of correlation of their job satisfaction was at the significant level of 0.01.

10. The employees' attitudes towards the bank managers' leadership resulted in a low level of correlation of their work performance was at the significant level of 0.01.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบได้
พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง ทศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขา กรณีศึกษา : ธนาคาร
เอเซีย จำกัด (มหาชน) ของ ธนศักดิ์ ธนกาญจน์ ฉบับนี้แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดดา)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....
(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดดา)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะสังคมศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติมา สังข์เกษม)
วันที่ 7 เดือน มีนาคม พ.ศ.2548

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณา จากท่านรองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำพร้อมให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้กับผู้ทำการวิจัย ตั้งแต่เริ่มดำเนินการทำการวิจัยจนแล้วเสร็จ สมบูรณ์ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ งานวิจัยครั้งนี้ได้รับการสนับสนุนจาก โครงการพิเศษบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตในการมอบทุนสำหรับการทำวิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าใช้คำแนะนำในการทำวิจัย และให้ความอนุเคราะห์ในการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการทำวิจัย ตลอดจนเอื้อเพื่อให้ใช้สถานที่ในการค้นคว้าข้อมูลสำคัญต่าง ๆ เพื่อทำวิจัยครั้งนี้ ด้วยดีตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน

กราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง ที่ได้กรุณาสละเวลาที่มีค่าเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการในการสอบ รวมถึงให้คำปรึกษาแนะนำในการทำวิจัย

กราบขอบพระคุณ คณาจารย์คณะสังคมศาสตร์ทุกท่านที่ได้มอบความรู้อันทรงคุณค่า ซึ่งถือได้ว่าเป็นสมบัติที่มีคุณค่าที่สุดแก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่ทุกท่านของภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์และบัณฑิตวิทยาลัย ตลอดจนผู้ที่มีส่วนทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ ผู้จัดการ และพนักงานสาขาของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ทั่วประเทศ ที่ได้สละเวลาในการปฏิบัติงานของตนในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญยิ่งในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ นางสาวพูนทรัพย์ จรรยาสุภาพ และนายสุวัชร ธิติปรีชา หัวหน้างานของข้าพเจ้า รวมถึงครอบครัวของข้าพเจ้า ที่คอยให้คำแนะนำ รวมถึงเป็นผู้ให้กำลังใจในการทำงานวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ให้กับ บิดา มารดา บุรพจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ชีวิต และประสิทธิ์ประสาทวิชาจนสามารถประสบความสำเร็จทางการศึกษาในวันนี้

ธนศักดิ์ ธนกาญจน์

สารนิพนธ์ฉบับนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจาก
โครงการพิเศษบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารธุรกิจ
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ผู้วิจัยขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
ตัวแปรที่ศึกษา.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
สมมุติฐานในการวิจัย.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ.....	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ.....	15
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	17
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	40
ประวัติความเป็นมาธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน).....	43
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	48
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	48
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	54
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58
การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
การนำเสนอข้อมูล.....	65
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	130
สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐานและวิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	131
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....	133
อภิปรายผล.....	136
ข้อเสนอแนะ.....	141
บรรณานุกรม.....	143
ภาคผนวก.....	149
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย.....	150
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม.....	158
ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ.....	160
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย.....	162
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	163

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	แสดงลักษณะบางประการที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำ ตามแนวความคิด Edwin Ghiselli	25
2	รูปแบบการตัดสินใจในโมเดลการตัดสินใจ.....	37
3	แสดงจำนวนพนักงานของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	50
4	แสดงการคำนวณ Completely Randomized Design (CRD) ANOVA.....	62
5	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของลักษณะทางประชากรศาสตร์.....	66
6	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของระดับการศึกษาและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ยุบชั้น.....	68
7	แสดงจำนวนและค่าร้อยละทัศนคติของพนักงานสาขาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา จำแนกตามภาพรวมและรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย.....	69
8	แสดงจำนวนและค่าร้อยละทัศนคติของพนักงานสาขาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา จำแนกตามรายด้าน.....	70
9	แสดงจำนวนและค่าร้อยละผลลัพธ์การปฏิบัติงานของพนักงานสาขา โดยภาพรวมและรายด้าน.....	76
10	แสดงจำนวนและค่าร้อยละผลลัพธ์การปฏิบัติงานของพนักงานสาขา รายด้าน.....	76
11	แสดงความแตกต่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร จำแนกตามเพศ.....	79
12	แสดงความแตกต่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร จำแนกตามอายุ.....	80
13	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจ.....	82
14	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะกระบวนการสื่อสาร.....	84
15	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน.....	85
16	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ.....	87
17	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการทำงานหรือการออกคำสั่ง.....	89

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
18 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม.....	91
19 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ในภาพรวม.....	92
20 แสดงความแตกต่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด.....	94
21 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยภาพรวม.....	96
22 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจ.....	96
23 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร.....	97
24 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ.....	98
25 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการทำงานหรือการออกคำสั่ง.....	98
26 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม.....	99
27 แสดงความแตกต่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร จำแนกตามรายได้.....	100
28 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ.....	102

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
29 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจ.....	103
30 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน.....	103
31 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ.....	103
32 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยภาพรวม.....	105
33 แสดงความแตกต่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	106
34 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจ.....	108
35 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร.....	109
36 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน.....	110
37 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะกระบวนการตัดสินใจ.....	111
38 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการทำงานหรือการออกคำสั่ง.....	112
39 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม.....	113
40 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยภาพรวม.....	114

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
41 แสดงความแตกต่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	115
42 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการใช้กระบวนการ ภาวะผู้นำ.....	117
43 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรง จูงใจ.....	118
44 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะกระบวนการ ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน.....	116
45 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการ ตัดสินใจ.....	121
46 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการทำงานหรือการ ออกคำสั่ง.....	122
47 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยภาพรวม.....	123
48 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้ จัดการธนาคารกับความพอใจในงาน.....	124
49 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้ จัดการธนาคารกับปฏิบัติงาน.....	125
50 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน.....	126

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 องค์ประกอบของทัศนคติ.....	13
2 การศึกษาแบบของความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ.....	28
3 ตาข่ายบริหารของ Blake และ Mouton.....	30
4 การบริหารระบบ 4 ของ Rensis Likert.....	31
5 แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำของ Tannenbaum และ Schmidt	34
6 ผลลัพธ์จากโมเดล Fiedler.....	36
7 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงเส้นทาง-เป้าหมายของเฮ้าส์.....	39

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ภายหลังจากเกิดวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศไทยเมื่อปี 2540 ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จนกลายเป็นเงื่อนไขที่สำคัญของภาคธุรกิจที่ต้องมีการปรับตัว ด้วยการนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ในการต่อสู้กันในเชิงธุรกิจเพื่อความอยู่รอดขององค์กรจะเห็นได้จากองค์กรธุรกิจในปัจจุบันได้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันมากขึ้นและเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขันของโลกที่ไร้พรมแดน (Globalization) ถึงแม้ในช่วง 2-3 ปี ที่ผ่านมานั้นโดยภาพรวมเศรษฐกิจของประเทศไทยจะมีแนวโน้มการฟื้นตัวที่ดีขึ้นก็ตามแต่การฟื้นตัวนั้นก็ยังไม่ค่อยเป็นไปอย่างช้า ๆ ซึ่งก็ยังไม่เป็นไปตามที่ภาครัฐ และภาคเอกชนมีการ คาดการณ์ไว้ แต่ถึงอย่างไรก็ตามการแข่งขันในเชิงธุรกิจก็ยังคงมีความรุนแรงอยู่อย่างต่อเนื่องต่อไป

ด้วยความจำเป็นจากสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นเหตุผลที่ทำให้องค์กรต่าง ๆ เริ่มมองเห็นถึงปัญหา และให้ความสำคัญกับบุคลากรของตนเองมากขึ้น เพราะเป็นที่ทราบกันดีว่าการที่องค์กรจะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรในองค์กรทุกคน ไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหาร หรือระดับปฏิบัติการก็ตาม ทั้งนี้เพื่อร่วมกันผลักดันให้องค์กรได้ฝ่าฟันอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้

การบริหารบุคลากรขององค์กรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารจะต้องมีความเป็น “ผู้นำ” ที่สามารถสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นกับผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบและสามารถบริหารงานที่จะนำพาองค์กรพร้อมพวกเขาเหล่านั้นก้าวไปสู่ความสำเร็จ ภายใต้อำนาจเป็น “ผู้นำ” ขององค์กรนั่นเอง

สถาบันการเงินก็เป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างรุนแรง จากพิษของยุคเศรษฐกิจที่เรียกว่า “เศรษฐกิจฟองสบู่” จนกลายเป็นสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non Performing Loans: NPLs) ส่งผลให้เงินกองทุนของสถาบันการเงินในประเทศไทยไม่สามารถสำรองเงินกองทุนตามข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทยได้ ทำให้สถาบันการเงินหลายแห่งต้องหาแหล่งเงินทุนขนาดใหญ่เข้ามาช่วยสนับสนุนทางการเงินซึ่งส่วนใหญ่ก็เป็นแหล่งเงินทุนจากต่างชาติทั้งสิ้น ทำให้สถาบันการเงินของประเทศไทยพลิกโฉมหน้าของการดำเนินธุรกิจทันที แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าสถาบัน การเงินของไทยจะสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้แต่ก็ยังคงต้องเผชิญกับการปรับตัวในรูปแบบของโครงสร้าง

องค์การที่มีวัฒนธรรมและผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติเข้ามามีส่วนในการบริหารซึ่งคงไม่อาจปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงถึงผลกระทบที่จะเกิดกับพนักงานทั้งทางด้านขวัญและกำลังใจรวมถึงความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีขวัญกำลังใจซึ่งจะส่งผลทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารพาณิชย์ของไทยอีกแห่งที่ปัจจุบันเป็นการร่วมลงทุนระหว่างผู้ถือหุ้นที่เป็นคนไทยกับผู้ถือหุ้นที่เป็นสถาบันการเงินจากต่างชาติ (สัดส่วนการลงทุน 20:80) ปัจจุบันมีสาขาในกรุงเทพและต่างจังหวัดรวม 127 สาขาโดยแบ่งเป็นสาขาที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ จำนวน 73 สาขา ต่างจังหวัด จำนวน 54 สาขา มีพนักงานสาขา 1,258 คน (ที่มา: สายงานทรัพยากรบุคคล ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) เมษายน 2547) โดยในแต่ละสาขาของธนาคารจะมีผู้จัดการเป็นผู้นำและบริหารงานภายในสาขาๆ ละ 1 คน ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานและบุคลากรของสาขาสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการในการบริหารงานรวมถึงทักษะความเป็น “ผู้นำ” เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

รูปแบบของการบริหารงานหรือความเป็นผู้นำของผู้จัดการสาขาแต่ละคนของธนาคารก็จะมีผลแตกต่างกันออกไป บางคนก็สามารถบริหารงานได้บรรลุตามเป้าหมายบางคนก็ไม่สามารถบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อความเป็นผู้บริหารคือการที่ผู้บริหารจะต้องมี “ภาวะผู้นำ” โดยเฉพาะผู้จัดการสาขาจะต้องมีความรู้ความสามารถกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นรวมถึงการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถทั้งนี้โดยที่ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเต็มใจและพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และนั่น ก็หมายถึงผู้จัดการสาขาจะต้องเข้าใจถึงคำว่าความเป็นผู้นำอย่างถ่องแท้ ซึ่งถือเป็นหัวใจที่สำคัญของการเป็นผู้บริหารทุกระดับที่ต้องรับรู้ ดังนั้นการสำรวจทัศนคติของพนักงานธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการ

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ผู้บริหารของธนาคารทราบถึงทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บริหารของธนาคาร และต้องการ “ผู้นำ” ที่มีบุคลิกลักษณะใดจึงจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารใช้ประกอบเป็นข้อมูลในการปรับปรุงตนเองให้เป็น “ผู้นำ” ที่มีประสิทธิภาพ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน)

2. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารใน 4 ลักษณะ (Likert.1967:29) ประกอบด้วย

1.1 แบบเผด็จการ (Exploitive and Authoritative)

1.2 แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Authoritative)

1.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative)

1.4 แบบมีส่วนร่วม (Participative)

3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านความพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานจำแนกตามทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขา

ความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในเรื่องทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารเอเซีย จำกัด(มหาชน) จะทำให้ทราบถึงทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำในปัจจุบัน ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางให้กับผู้จัดการ หรือผู้บริหาร ของธนาคาร นำไปใช้ หรือนำไปแก้ไขปรับปรุงรวมถึงการจัดหลักสูตรอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารของธนาคารให้มีศักยภาพในความเป็นผู้นำให้สอดคล้องกับทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา และเป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกัน ในกลุ่มผู้บริหารและพนักงานทั้งนี้จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพต่อองค์กรของ ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ภายใต้การบริหารของผู้บริหารธนาคาร ในยุคปัจจุบัน

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ พนักงานธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขาของธนาคาร จำนวน 127 สาขา มีพนักงานไม่รวมผู้จัดการสาขาจำนวน 1,258 คน (ที่มา: สายงานทรัพยากรบุคคล ธนาคารเอเซียฯ, 23 เมษายน 2547)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานประจำที่สาขาของธนาคารเอเซีย ทั้งหมด 127 สาขา มีพนักงานไม่รวมผู้จัดการสาขารวม 1,258 คน (ที่มา : สายงานทรัพยากรบุคคล ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) : 23 เมษายน 2547) โดยพิจารณาจากสูตรของ “ทาโร ยามาเน่” (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545:26) และทำการสำรวจ ข้อมูลเพิ่มอีกร้อยละ 5 เพื่อกันสำหรับความผิดพลาด ดังนั้นจึงได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานผู้ปฏิบัติงานที่สาขารวมเป็นจำนวน 320 ราย

3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้

3.1.1 เพศ

3.1.1.1 ชาย

3.1.1.2 หญิง

3.1.2 อายุ

3.1.2.1 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี

3.1.2.2 26-30 ปี

3.1.2.3 31-35 ปี

3.1.2.4 36-40 ปี

3.1.2.5 41-45 ปี

3.1.2.6 มากกว่า 45 ปีขึ้นไป

3.1.3 ระดับการศึกษา

3.1.3.1 น้อยกว่าหรือเท่ากับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.

3.1.3.2 อนุปริญญา / ปวส.

3.1.3.3 ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า

3.1.3.4 สูงกว่า หรือเท่าปริญญาโท

3.1.4 รายได้

- 3.1.4.1 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท
- 3.1.4.2 10,001 – 15,000 บาท
- 3.1.4.3 15,001 – 20,000 บาท
- 3.1.4.4 20,001 – 25,000 บาท
- 3.1.4.5 สูงกว่า 25,000 บาท

3.1.5 ระดับตำแหน่งงาน

- 3.1.5.1 พนักงานระดับ 1
- 3.1.5.2 พนักงานระดับ 2
- 3.1.5.3 พนักงานระดับ 3
- 3.1.5.4 พนักงานระดับ 4

3.1.6 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

- 3.1.6.1 น้อยกว่า 3 ปี
- 3.1.6.2 3-6 ปี
- 3.1.6.3 7-10 ปี
- 3.1.6.4 11-14 ปี
- 3.1.6.5 มากกว่า 14 ปี

3.1.7 ทักษะของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการตาม

ทฤษฎีระบบ 4

- 3.1.7.1 แบบเผด็จการ
- 3.1.7.2 แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์
- 3.1.7.3 แบบปรึกษาหารือ
- 3.1.7.4 แบบมีส่วนร่วม

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลลัพธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย

- 3.2.1 ความพอใจในงาน
- 3.2.2 ผลการปฏิบัติงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้บริหารสาขา หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในสาขา และใช้อำนาจที่มีอยู่บริหารงานในสาขาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้

2. พนักงาน หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ ที่สาขาของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) 127 สาขา จำนวน 1,258 คน

3. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ลักษณะการบริหารงานของผู้จัดการธนาคารในการใช้แบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ ที่เกี่ยวกับการใช้อำนาจในการตัดสินใจ และจูงใจพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์

4. ทศนคติ หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขานาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน 4 รูปแบบ ดังนี้

4.1 แบบเผด็จการ (Exploitive and Authoritative) หมายถึง ผู้จัดการตัดสินใจเพียงคนเดียว และสั่งการต่อพนักงานให้ดำเนินงานตามที่ตัดสินใจไป มีการกำหนดมาตรฐานและวิธีการปฏิบัติงานไว้ตายตัวโดยผู้จัดการ พนักงานถูกลงโทษถ้าทำงานผิดพลาด ผู้จัดการไว้วางใจหรือเชื่อมั่นพนักงานน้อยมาก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการธนาคารและพนักงานเกิดขึ้นน้อยเป็นไปด้วยความเกรงกลัวไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4.2 แบบเผด็จการอย่างมีศีลปี (Benevolent Authoritative) หมายถึง ผู้จัดการที่มีการสั่งการอยู่ แต่ยังยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน พนักงานก็มีความคล่องตัวบ้างในการปฏิบัติงานของพวกเขา แต่ทั้งนี้ก็ยังคงอยู่ภายใต้ข้อจำกัดและระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดไว้ พนักงานจะมีความเกี่ยวข้องกับผู้จัดการของเขาอย่างระมัดระวัง และมีความเกรงกลัวผู้จัดการอยู่

4.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative) หมายถึง ผู้จัดการกำหนดเป้าหมาย และสั่งการภายหลังจากการปรึกษากับพนักงานแล้ว พนักงานสามารถตัดสินใจด้วยตัวเองว่าจะปฏิบัติงานอย่างไร ส่วนการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญๆ จึงจะกระทำการตัดสินใจโดยผู้จัดการเอง ซึ่งจะมีการจูงใจพนักงานด้วยผลตอบแทน ผู้จัดการมีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

4.4 แบบมีส่วนร่วม (Participative) หมายถึง ผู้จัดการจะมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจเป็นมิตรกับพนักงานอย่างเต็มที่ ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าในตัวพนักงาน ในระบบนี้ การกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจจะกระทำโดยกลุ่ม ในการจูงใจพนักงานผู้จัดการจูงใจพนักงานด้วยผลตอบแทนและใช้วิธีการทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเขามีความสำคัญความเกี่ยวพันระหว่างผู้จัดการกับพนักงานอย่างเปิดเผยและบรรยากาศเป็นไปด้วยความเป็นมิตรซึ่งกันและกัน

5. ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พนักงานธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ที่สาขา 127 สาขา จำนวน 1,258 คน และอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการสาขา

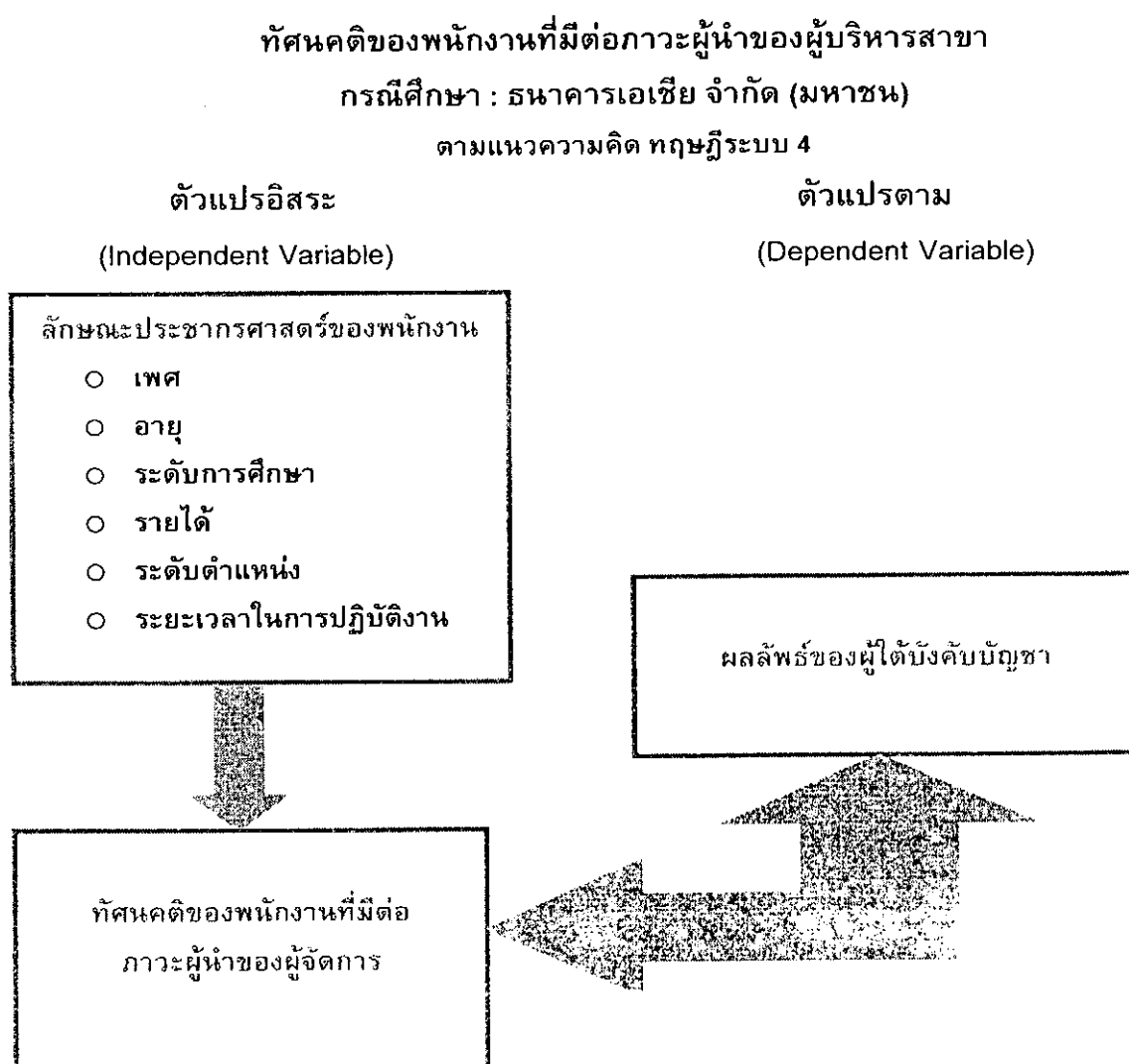
6. ผลลัพธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่ใต้อำนาจการปกครองหรือการควบคุมดูแล ซึ่งเรียกว่า “ผู้ใต้บังคับบัญชา” โดยความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อ ผู้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

7. ความพอใจในงาน หมายถึง พนักงานมีความสุขและมีความสบายใจในงานที่ปฏิบัติอยู่

8. ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการทำงานของพนักงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายและมีความก้าวหน้าในงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ทางด้านภาวะผู้นำทั้ง 4 รูปแบบของผู้จัดการสาขาของธนาคาร ผู้วิจัยยึดกรอบแนวคิดของ Rensis Likert ส่วนลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงาน ได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, รายได้, ระดับตำแหน่ง, ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ข้อมูลมาจากสายงานทรัพยากรบุคคลของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ทำให้ผู้วิจัยได้แนวคิดดังกล่าว มาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



สมมติฐานในการวิจัย

1. ลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานที่ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่งและระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน
2. ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีความสัมพันธ์กับความพอใจในงาน
3. ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีความสัมพันธ์กับผลงาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะได้กล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. ประวัติความเป็นมาธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน)

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ

ความหมายของทัศนคติ

ทัศนคติ (Attitude) เป็นศัพท์ทางจิตวิทยาการศึกษา เป็นความเชื่อ ความรู้สึก และเครื่องแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของ "ทัศนคติ" ไว้ดังนี้

อังคณา บุญสม(2539:12) ให้ความหมายว่าทัศนคติคือความรู้สึกส่วนตัวที่เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยต่อเรื่องใดหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นคำผสมระหว่างคำว่าทัศนคติซึ่งแปลว่าความคิดเห็น กับคติซึ่งแปลว่า แบบอย่าง หรือลักษณะ เมื่อร่วมกันเข้ากันแล้ว จึงแปลว่าลักษณะของความเห็น

กอร์ดอน อัลพอร์ต (Gordon Allport. 1976: 2) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึง สภาวะความพร้อม ทางด้านจิตใจประสาท ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ สภาวะความพร้อมนี้จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่อบุคคล สิ่งของ หรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนั้น

เทอร์สโตน (Thurstone. 1964: 49) กล่าวว่าทัศนคติ หมายถึงเป็นตัวแปรทางจิตวิทยา ที่ ไม่สามารถสังเกตได้ง่าย แต่เป็นแนวโน้มเอียงภายใน แสดงออกให้เห็นโดยพฤติกรรมอย่างหนึ่ง และทัศนคติยังเป็นเรื่องของความชอบ ไม่ชอบ ความลำเอียง ความคิดเห็น และความรู้สึกเชื่อมั่นในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

बारอน และ กรีนเบอร์ก (Baron and Greenderg. 1995 : 164) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึงกลุ่มของความรู้สึกที่มั่นคง ความเชื่อ ความโน้มเอียงของพฤติกรรมที่มีต่อสิ่งหนึ่ง

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

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

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

- 1.ความรู้สึกต่อต้านหรือเห็นด้วย
- 2.การประเมินผลสิ่งที่กำหนดในเชิงจิตวิทยา
- 3.ความชอบหรือไม่ชอบ
- 4.ความรู้สึกทางบวกหรือลบ

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2524 : 4) กล่าวว่าทัศนคติ หมายถึง ความพร้อมในการกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งความพร้อมดังกล่าวของบุคคลเห็นได้จากพฤติกรรมที่บุคคลใดแสดงต่อสิ่งนั้นๆ ว่า ชอบ หรือไม่ชอบเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2523 : 53) หมายถึง สภาวะของความพร้อมหรือแนวโน้มที่จะกระทำหรือมีปฏิกิริยาต่อสิ่งที่เร้าสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากลักษณะบางอย่าง บุคคลทุกคนมีทัศนคติต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งอยู่แต่ไม่จำเป็นจะต้องปรากฏให้เห็นชัดทัศนคติเหล่านี้จะแสดงออกให้เห็นได้จากคำพูดหรือพฤติกรรมเมื่อได้พบสิ่งที่เกี่ยวข้องกับทัศนคตินั้นคนแต่ละคนมีทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากน้อยแตกต่างกันทัศนคติที่มีอยู่จะได้รับการยืนยันแน่นแฟ้นมากขึ้นด้วยความเชื่อและอาจมีความรู้สึกรุนแรงทางอารมณ์ อันก่อให้เกิดพฤติกรรมบางลักษณะบางประการ

ศักดิ์ สุนทรธณี (2531 : 2) ได้ให้ความหมายของทัศนคติไว้ดังนี้

1.ทัศนคติ หมายถึง ความสลับซับซ้อนของความรู้สึก ความอยาก ความกลัว ความเชื่อมั่น ความลำเอียง การมีอคติของบุคคลที่จะสร้างความพร้อมที่กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามประสบการณ์ ของบุคคลที่ได้รับมา

2.ทัศนคติ หมายถึง ความแนวโน้มเชิงที่จะมีปฏิกิริยาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ดีหรือต่อต้านด้านสภาพแวดล้อมที่จะมาถึงทางหนึ่งทางใด

3.ในด้านพฤติกรรมของคนเรา ทัศนคติ หมายถึง การเตรียมตัวหรือความพร้อมในการที่จะตอบสนอง

จากความหมายที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งทั้งในด้านที่เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยชอบหรือไม่ชอบ

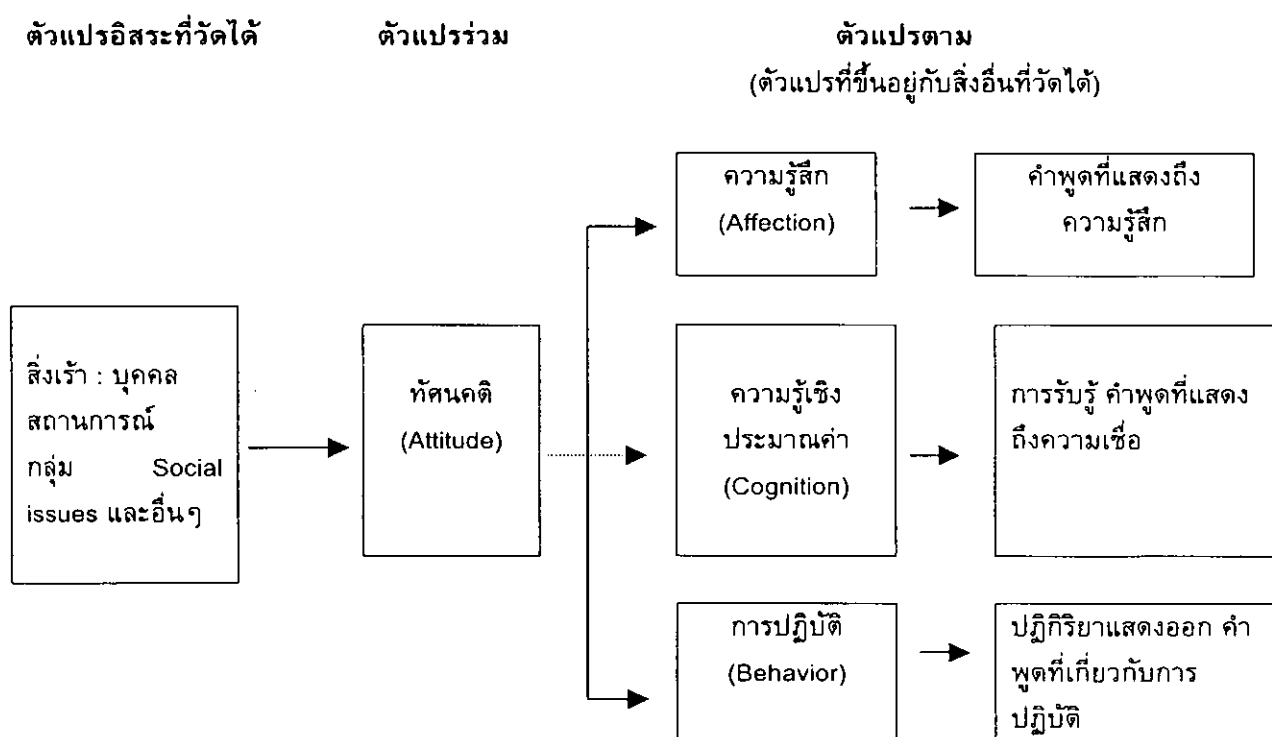
องค์ประกอบของทัศนคติ

ฟรีแมน (คักดี สุนทรเสณี.2531:4;อ้างอิงจาก Friedman.1979:19) ได้แยกองค์ประกอบของทัศนคติเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบทางด้านความรู้ (Cognitive component) เป็นเรื่องการรับรู้ของบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาจจะเป็นการรับรู้เกี่ยวกับวัตถุ สิ่งของบุคคล หรือเหตุการณ์ต่างๆ ว่ารู้สิ่งต่างๆ ดังกล่าวนั้นได้อย่างไร รู้ในทางที่ดีหรือไม่ดีทางบวกหรือลบ ซึ่งจะก่อให้เกิดทัศนคติขึ้น ถ้าเรารู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ดีเราก็จะมีทัศนคติต่อสิ่งนั้นในทางที่ดี และถ้ารู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางไม่ดี เราก็จะมีทัศนคติไม่ดีต่อสิ่งนั้นด้วย ถ้าเราไม่รู้จักสิ่งใดเลยทัศนคติก็就不用เกิดขึ้น

2. องค์ประกอบทางด้านความรู้สึก (Affective component or filling component) เป็นองค์ประกอบทางด้านอารมณ์ความรู้สึก ซึ่งถูกรับรู้ขึ้นจากความรู้นั้น เมื่อเราเกิดความรู้สึกใดสิ่งหนึ่งแล้ว จะทำให้เราเกิดความรู้สึกในทางที่ดีหรือไม่ดี ถ้าเรารู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ไม่ดี เราก็จะไม่ชอบ หรือไม่พอใจในสิ่งนั้นความรู้สึกนี้จะทำให้เกิดทัศนคติในทางใดทางหนึ่ง คือชอบหรือไม่ชอบ ความรู้สึกนี้เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเปลี่ยนแปลงได้ยากมาก

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



ภาพประกอบ 1 องค์ประกอบของทัศนคติ

ที่มา : ประภาเพ็ญ สุวรรณ.2520 : 5

ลักษณะของทัศนคติ

ทิตยา สุวรรณชฎ (2540:502) กล่าวถึงลักษณะของทัศนคติว่ามีลักษณะที่สำคัญ

4 ประการคือ

- 1.ทัศนคติเป็นสภาวะก่อนที่พฤติกรรมได้ตอบจะเกิดขึ้นต่อเหตุการณ์หรือสิ่งใดหรือจะเรียกว่าเป็นสภาวะพร้อมที่จะมีพฤติกรรมจริง
- 2.ทัศนคติจะมีความคงอยู่ในช่วงระยะเวลา คือมีความมั่นคงถาวรพอสมควรเปลี่ยนแปลงได้ยาก แต่มิได้หมายความว่า จะไม่มีการเปลี่ยนแปลง
- 3.ทัศนคติเป็นตัวแปรที่จะนำไปสู่ความสอดคล้องของพฤติกรรมกับความรู้สึกนึกคิด ไม่ว่าจะเป็นไปในรูปของการแสดงออกโดยวาจา หรือความรู้สึก ตลอดจนการที่ต้องเผชิญหรือหลีกเลี่ยงต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
- 4.ทัศนคติมีคุณสมบัติเป็นแรงจูงใจ ในอันที่จะทำให้บุคคลประเมินผลเลือกสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งหมายถึงการกำหนดทิศทางของพฤติกรรมที่เห็นจริงด้วย

อลลพอร์ต (Allport.1935 : 271-272) กล่าวถึงลักษณะของทัศนคติไว้ดังนี้

- 1.เป็นภาวะจิตใจและประสาทซึ่งแสดงออกให้เห็นทางพฤติกรรม เช่น โกรธ,เกลียด,รัก เป็นต้น

2.เป็นความพร้อมที่จะตอบสนองเมื่อมีทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีต่อสิ่งใดก็พร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งนั้นตามลักษณะของทัศนคติที่เกิดขึ้น

3.เกิดขึ้นเป็นระบบโดยจัดระบบในตนเองเมื่อเกิดทัศนคติต่อสิ่งใดแล้วจะเกิดต่อเนื่องและติดตามมาด้วยพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กัน

4.เกิดจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลมีส่วนในการสร้างเสริมทัศนคติได้ดีเป็นพลังสำคัญที่มีต่ออิทธิพลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกหมายถึง การแสดงออกของพฤติกรรมต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นขึ้นอยู่กับทัศนคติเป็นสำคัญ

พะยอม วงศ์สารศรี (2536 : 230-231) ได้สรุปลักษณะของทัศนคติไว้ดังนี้

1.ทัศนคติกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เมื่อบุคคลมีความคิดเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเราจะรู้ได้ด้วยการสังเกตพฤติกรรมที่บุคคลนั้นแสดงออกมาอาจจะแสดงออกมาด้วยคำพูดสีหน้าและท่าทางได้

2.ทัศนคติเป็นสิ่งที่ซับซ้อนบุคคลอาจมีความรู้สึกนึกคิดต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะสลับซับซ้อนค่อนข้างมาก

3.ทัศนคติเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลง ทัศนคติที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะเป็นในทางดีหรือไม่ดีก็อาจเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าสภาพแวดล้อม และเหตุการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป หรือการได้รับข้อมูลใหม่มากขึ้นทัศนคติของบุคคลเปลี่ยนจากทัศนคติที่ยอมรับไปสู่ทัศนคติที่ไม่ยอมรับหรือเปลี่ยนจากทัศนคติที่ไม่ยอมรับไปสู่ทัศนคติที่ยอมรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

เฟสทินเกอร์ (คักดี สุนทรเสนี .2531:4; อ้างอิงจาก Festinger.1957:18) ได้เสนอทฤษฎีความไม่สอดคล้องของการรู้ ทฤษฎีนี้ได้มาจากความคิดที่ว่า “มนุษย์ไม่สามารถทนต่อความขัดแย้งหรือความไม่สอดคล้องได้ จึงจำเป็นต้องลดความขัดแย้งนั้นด้วยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติถ้าทัศนคติไม่สอดคล้องกับการกระทำแล้ว ทัศนคติต่อสิ่งนั้นจะเปลี่ยนไป” ซึ่งเป็นเรื่องของความรู้สึกกับการกระทำที่ไม่สอดคล้องกันความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น

จำรอง เงินดี (2529:37) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติไว้ว่ามี 5 ขั้นตอนคือ

1.การใส่ใจ (Attention) คือขั้นที่ต้องชักจูงใจให้ผู้ที่เราต้องการจะเปลี่ยนแปลงเกิดความสนใจในเรื่องนั้น ๆ เสียก่อน

2.ความเข้าใจ (Comprehension) เมื่อให้เกิดความสนใจได้แล้วก็จะแจ้งในรายละเอียดโดยกล่าวถึงจุดหมายปลายทางในลักษณะต่าง ๆ ของเรื่องนั้น โดยสร้างให้เกิดความหมาย

3.การยอมรับ (Acceptance) ขั้นที่ทำให้ผู้เกิดจูงใจยอมรับ การจะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้นั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้จูงใจ

4.การเก็บจำ (Retention) เมื่อมีสิ่งใหม่เกิดขึ้นกับบุคคลที่เราต้องการจะเปลี่ยนแปลงแล้ว ถ้าผู้นั้นยอมรับอย่างต่อเนื่องและจดจำไว้อย่างถาวรจะถือว่าอยู่ในขั้นการเก็บจำและพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมทันทีเมื่อมีโอกาส

5.การกระทำ (Action) ขั้นนี้จะแสดงออกมาในรูปพฤติกรรมคือ เมื่อถูกชักจูงเก็บจำสิ่งใหม่ที่ได้รับและเก็บจำแล้ว ก็จะต้องทำในสิ่งใหม่ไม่ใช่กระทำแบบเดิม

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

เวทวิชญ์ เนียมอินทร์ (2542:15,25) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติ และงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ อันเป็นผลมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆในการปฏิบัติงาน เช่น ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน ความมั่นคง ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจได้อย่างเหมาะสม และยังกล่าวอีกว่า

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานภายในหน่วยงาน หากบุคคลมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานที่เขาทำอยู่แล้ว เขาก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานขึ้น โดยจะเกิดจากการได้รับตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้น การสร้างบรรยากาศในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรกระทำและให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงพฤติกรรมของเขา ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของงานและหน่วยงานอย่างเห็นได้ชัด

สุระ หีบโอสถ (2540:38) กล่าวว่าความพึงพอใจหมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน เกิดความสุขสบายที่ได้จากการทำงาน ความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานและมีความพึงพอใจเกี่ยวกับลักษณะงาน ค่าตอบแทน การบังคับบัญชา กลุ่มงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ

รสริน สกุลโรจนประวัตติ(2541:13) กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติ และความรู้สึกที่ดีเกิดจากความต้องการหรือแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานซึ่งได้รับการตอบสนองส่งผลให้ความเครียดระดับลงเพราะหากผู้ปฏิบัติงานขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลให้ขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดต่ำลงด้วย (Strauss and Sayles. 1980:22-27) ทั้งนี้ปัจจัยความผูกพันต่อองค์การส่งผลให้บุคลากรมีความปรารถนา ความตั้งใจจะอยู่ในองค์การ มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการคงรักษาบุคลากรในองค์การนั้นๆ จากเหตุผลดังกล่าวจึงเป็นเหตุให้ผู้บริหารจำเป็นต้องรับรู้เกี่ยวกับบุคลากรที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของตน

ศรีเรือน ลิขิตเดชาโรจน์ (2545:14) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานหมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีที่บุคลากรมีต่องานที่ตนปฏิบัติ อันจะนำไปสู่ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ และยังกล่าวว่า

การวัดระดับความพึงพอใจในการทำงานจะทำให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติ หรือมีความรู้สึกต่องานที่ปฏิบัติอย่างไร มีความพึงพอใจหรือไม่ แต่การเลือกใช้เครื่องมือแบบสอบถามที่ใช้วัดระดับความพึงพอใจนั้น ควรพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของการวัดความพึงพอใจว่าองค์การต้องการจะทราบเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ใดขององค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542 : 404) หลักพื้นฐานของทฤษฎีความพึงพอใจ

เครือข่ายการสร้างความพึงพอใจเพื่อตอบสนองความต้องการและความจำเป็น (The need-want-satisfaction chain) การมองการจูงใจที่เกี่ยวข้องกับปฏิกิริยาเครือข่าย ความต้องการ ความรู้สึก ซึ่งเกิดขึ้นเพื่อบรรลุความต้องการหรือเป้าหมาย เป็นสาเหตุทำให้เกิดความตึงเครียด ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ซึ่งทำให้เกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทำให้เกิดผลลัพธ์คือ ความพึงพอใจ (Satisfaction)

ความคาดหวังผลลัพธ์จากการทำงาน (Effort-performance expectancy) เป็นความพยายามที่ต้องใช้ผลการทำงาน (Bovee and others. 1993:G-5) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่รับรู้ระหว่างความพยายามที่ต้องการ และการทำงานซึ่งเป็นผลลัพธ์สิ่งนี้เป็นส่วนแรกของสมการการคาดหวัง ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการประเมินส่วนตัวในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงานในอนาคต พนักงานจะพิจารณาว่าเขามีความสามารถมีเครื่องมือและทรัพยากรเพื่อให้บรรลุการทำงานที่ต้องการโดยการสำรวจความพยายามส่วนตัว หากไม่เชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่การทำงานระดับสูงแล้วจะทำให้ความคาดหวังในการทำงานระดับต่ำ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคาดหวังจากการใช้ความพยายามในการทำงานสูง ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ จะสร้างความเป็นจริงโดยกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมในการทำงาน จัดหาพนักงานที่มีการฝึกอบรม มีอุปกรณ์ และให้การสนับสนุนการทำงานและจัดให้พนักงานมีทักษะเพื่อให้เหมาะสมกับงาน

ความคาดหวังและผลลัพธ์จากการทำงาน (Performance-outcome expectancy) หมายถึง ความสัมพันธ์ ระหว่างการทำงานของบุคคล และความเป็นได้ของผลลัพธ์ (Bovee and others. 1993:G11) เป็นความสัมพันธ์ที่รับรู้ระหว่างการทำงานของบุคคล และความเป็นไปได้ซึ่งมีผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน เป็นส่วนที่สองของสมการความคาดหวัง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการประเมินสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และระบบรางวัล พนักงานจะพิจารณาผลลัพธ์ ซึ่งคาดว่าจะเกิดขึ้นจากการทำงานนั้น ความคาดหวังจากการใช้ความพยายามในการทำงานเมื่อบุคคลรับรู้ ว่าความพยายามของเขาจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการเขาจะพยายามปฏิบัติงานไม่ให้พลาดเพื่อผลลัพธ์ที่เขาต้องการ ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับความต่อเนื่องจากภายในระหว่างการทำงานและผลลัพธ์และจะส่งมอบรางวัลในเวลาและคำมั่นสัญญาสำหรับผู้ที่มีการทำงานนั้น

คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ (Valence of outcomes) หมายถึง คุณค่าของความพึงพอใจซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ของแต่ละบุคคลจากการปฏิบัติงาน คุณค่าความพึงพอใจที่คาดหวังหน้าว่าจะมี แดงค์การ สมาชิกองค์การจะต้องการผลลัพธ์ ผลลัพธ์ทั้งหมดอาจจะดึงดูดไม่เท่ากัน บางคนอาจจะมองว่าผลลัพธ์มีลักษณะเฉพาะ แต่บางคนไม่คิดเช่นนั้น ดังนั้นบุคคลจะศึกษาคุณค่าหรือส่วนประกอบของผลลัพธ์ บุคคลจะมีการคาดหวังความพึงพอใจล่วงหน้าของแต่ละผลลัพธ์ซึ่งเรียกว่า คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ เมื่อผลลัพธ์เป็นที่น่าพึงพอใจคุณค่าจะเป็นบวก เมื่อผลลัพธ์ ไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ คุณค่าความพึงพอใจจะเป็นลบและเมื่อผลลัพธ์ที่มีลักษณะเป็นที่น่าพึงพอใจและไม่น่าพึงพอใจคุณค่าจะเท่ากับศูนย์

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

โดยทั่วไป ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีอำนาจ หรือมีอิทธิพลที่จะดึงดูดและจูงใจผู้อื่นในกลุ่มประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น และคำสั่งของตนเองได้ (กิตติมา. 2529: 250) และพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Chester.1978 : 35)

สำหรับความหมายของผู้นำมีนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย อาทิเช่น

แอนดรู ดับบลิว ฮาลพิน (สารภี แยมสาย.2538:6; อ้างอิงจาก Adrew W.Halpin. 1957.p12) ได้สรุปความหมายของผู้นำไว้ว่าผู้นำควรจะหมายถึงอย่างหนึ่งอย่างใดใน 5 ประการต่อไปนี้

- 1.ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
- 2.ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่น ๆ
- 3.ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมาย ที่วางไว้

- 4.ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
- 5.ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหน่วยงานตามหน้าที่ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ นายนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525: 95) ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า

- 1.ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
- 2.ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ
- 3.ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งให้เป็นหัวหน้า

4. ผู้นำ คือผู้ซึ่งใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง

กิติ ดยัคคานนท์ (2535:21) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจเนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือทางชั่วได้

บุญญ สาทร (2523 : 344-355) ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำคือ

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

2. ผู้นำคือ ผู้มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (inter personal relation) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (two ways process) คือผู้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันบางครั้งผู้ตามมีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั้นเองงานวิจัยหลายเรื่องยืนยันว่าผู้นำของกลุ่มคนที่มีทัศนคตินิยมเผด็จการมักเป็นเผด็จการด้วย ส่วนผู้นำของกลุ่มคนที่มีทัศนคตินิยมประชาธิปไตยก็มักเป็นคนที่มีความเป็นประชาธิปไตยก็มักเป็นคนที่มีความเป็นประชาธิปไตยเต็มตัว

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525: 17) ได้สรุปว่า การเป็นผู้นำเกิดจากความสัมพันธ์ของอำนาจสามประการคือ พลังอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่ การเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสมาชิกยอมรับอำนาจของตน บุคคลที่มีอำนาจแต่ไม่มีใครยอมรับนั้นจะเป็นผู้นำได้ยาก ผู้นำกับกลุ่มเป็นของที่แยกกันไม่ได้เพราะถ้าไม่มีกลุ่มก็ไม่มีผู้นำและถ้าขาดผู้นำกลุ่มนั้นก็จะมีเจริญได้ยาก

ในการบริหารงาน ผู้นำจะสามารถทำหน้าที่ในการนำหน่วยงานให้ดำเนินไปด้วยดีบรรลุตามวัตถุประสงค์นั้นย่อมขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารงานของผู้นำซึ่งศิลปะนี้ก็คือภาวะผู้นำ (Leadership) นั้นเอง

สำหรับความหมายของภาวะผู้นำมีนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย อาทิเช่น

Likert (1967:172) มีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวังค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่จะ

ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับตัวดังนั้นเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา

Schmidt(1984:282) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำอย่างกว้างๆ ว่าหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มผู้ตามซึ่งความสัมพันธ์นี้เกิดจากการที่ผู้นำและกลุ่มผู้ตามมีผลประโยชน์ร่วมกัน และประพฤติดน อยู่ภายใต้การอำนวยการ และการกำหนดแนวทางของผู้นำ

Stogdill (1974:7) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 117) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนกระตุ้นให้คนร่วมมือปฏิบัติงานตามที่ผู้นำนั้นด้วยความศรัทธา นับถือและด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กัน จนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมนะ (2541 : 254) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การการสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ดิน ปรัชญพุทธิ (2542 : 226) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมของการเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

เถาว์ลย์ นันทาภิวัฒน์ (2521 : 203) ให้ความหมายภาวะผู้นำคือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่ง หรือผู้มีอิทธิพล ให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายภาวะผู้นำคือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่ง หรือผู้มีอิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการของผู้นำ ผู้นำมิใช่เป็นผู้ผลักดันแต่เป็นผู้ดึง โดยแจ้งให้ผู้ตามทราบแนวทางที่ปรารถนาให้ปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 204) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติ และอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

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

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

ต่อกันและกันให้ร่วมมือกับคนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

อรุณ รักธรรม (2517: 194) ได้สรุปว่าภาวะผู้นำคือ “การที่ผู้นำให้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ (directing) โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน (process of communication) ในอันที่จะทำให้อิทธิพลเป้าหมาย”

ธงชัย สันติวงษ์ (2528: 48) ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่างๆ ขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของคณาจารย์ และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่างๆ ขาดประสิทธิภาพแต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความสามารถอาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคณาจารย์ให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544:11) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

จากการศึกษาความหมายคำว่า ภาวะผู้นำจากบุคคลต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ ในการบริหารงานโน้มน้าวจิตใจหรือสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำ

ในการศึกษาการเป็นผู้นำนั้น มักจะพบปัญหาที่เกิดขึ้นประการหนึ่งคือ ช่องว่างระหว่างสิ่งที่ผู้นำกระทำกับสิ่งที่ผู้นำควรกระทำ การเป็นผู้นำนั้นไม่สามารถจะยึดเอาแบบใดแบบหนึ่งตายตัวจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงตามสภาพแบบของผู้นำจึงมีความสำคัญยิ่งเพราะจะทำให้พฤติกรรมจริง ๆ และพฤติกรรมที่พึงปรารถนาสอดคล้องกัน

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

เดวิส (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2521: 46; อ้างอิงจาก Davis. 2524: 226-228) มีความเห็นว่าการเป็นผู้นำของหน่วยงานใด เป็นบทบาทใด เป็นบทบาทที่จะต้องทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และกระตุ้นผู้ตามให้ไปสู่จุดมุ่งหมายและในสิ่งแวดล้อมที่เฉพาะเจาะจง และมีองค์ประกอบ 4 ประการที่มีผลกระทบต่อกันและเป็นตัวกำหนดบทบาทของผู้นำที่เหมาะสม องค์ประกอบดังกล่าวได้แก่

- 1.ผู้นำ
- 2.ผู้ตาม
- 3.จุดมุ่งหมาย
- 4.สิ่งแวดล้อม

ฮอลล์ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2532: 199-202: อ้างอิงจาก Hall.) กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบการเป็นผู้นำดังนี้ 1.ตัวผู้นำหรือคุณลักษณะผู้นำซึ่งได้แก่ สภาพทางกายภาพ และบุคลิกภาพ 2.ผู้ตาม 3.ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ 4.ลักษณะขององค์การ ซึ่งมีสิ่งที่ควรพิจารณา ได้แก่รูปแบบขององค์การ ขนาดขององค์การ อายุขององค์การ โครงสร้างขององค์การ และบรรยากาศขององค์การ 5.สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่องค์การอื่นที่มีความสัมพันธ์กับระบบเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2521 : 46) มีแนวความคิดว่าการเลือกแบบของผู้นำว่าจะเลือกแบบใดนั้นมีสิ่งที่ควรพิจารณาอย่างยิ่ง 5 ประการคือ 1.ลักษณะของตัวผู้นำเอง 2.คุณลักษณะของผู้ตาม 3.คุณลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ 4.คุณลักษณะขององค์การ 5.คุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายนอก

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

จากแนวความคิดดังกล่าว พอสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำได้แก่ ตัวผู้นำหรือคุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ อายุ เพศ ประสบการณ์และคุณวุฒิ อำนาจหน้าที่และตำแหน่งของผู้นำ ระยะเวลาในการทำงานของผู้นำ ลักษณะของผู้ตาม ขนาดของกลุ่ม ลักษณะงาน ที่ปฏิบัติ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ และคุณลักษณะของ

แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำและทฤษฎีที่ใช้

ศึกษาเรื่องผู้นำโดยยึดหลักลักษณะผู้นำเป็นหลัก (Trait theories)

ทฤษฎีว่าด้วยลักษณะนิสัย (Trait theories)

กรองแก้ว อยู่สุข (2535 : 133) กล่าวถึงลักษณะทั่วไปของผู้นำ คือ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด บุคลิกดี มีอำนาจ พุดเก่ง และกล้าตัดสินใจ กระตือรือร้น มีผู้กล่าวว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะมีคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้เขาแตกต่างจากบุคคลอื่นอย่างเห็นได้ชัด เช่น อเล็กซานเดอร์มหาราช, ควีนอลิซาเบธที่ 1 จะเห็นว่า บรรดาท่านเหล่านี้ มีบุคลิกส่วนตัวที่ผู้อื่นไม่มีดูเสมือนว่าแตกต่างจากบุคคลธรรมดาภายในหลายด้าน ซึ่งเป็นลักษณะที่ผู้นำทั้งหลายควรมี เช่น รูปร่างหน้าตา น้ำเสียงที่พูด ความเด็ดขาดจัดได้ว่าเป็นลักษณะประกอบที่ทำให้เด่นขึ้นเท่านั้นผู้นำเก่งๆบางคนอาจมีบุคลิกปกติ

อรุณ รักธรรม (2533:177-180) ได้เสนอว่าคุณลักษณะผู้นำที่ดีควรจะประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. ความรู้จักกับการเป็นผู้นำนั้นความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดเพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ฉะนั้นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงเป็นผู้ที่รอบรู้อย่างรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น
2. ความริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีและในการที่จะริเริ่มทำอะไรทุกอย่างนั้นจะต้อง “คิดก่อนทำ” เสมอ เพราะจะทำให้เรามีเหตุผลในการทำงานมากขึ้นเป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดี
3. ความกล้าหาญ คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบาก หรือความเจ็บปวด ใดๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้ ความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งกาย วาจา และจิตใจ จึงจะปฏิบัติการอันเป็นผู้นำที่ดีได้ เพราะว่าผู้นำที่มีความกล้าหาญนั้นจะสามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ทุกอย่างโดยไม่กลัวต่อการต้านทานหรือสิ่งกีดขวางใดๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจในสิ่งที่จะกระทำลงไป และมีความมั่นคงในความคิดของตัวเอง
4. ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันที เมื่อตกลงสั่งการใด ๆ แล้วจะสั่งได้อย่างเด็ดขาด สั้น ชัดเจน ความเด็ดขาดนั้นขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจได้ทันทีและทันกับเวลาที่เราต้องการอีกด้วยซึ่งลักษณะอันหนึ่งในการที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี
5. ความแนบเนียน คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยกริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องเหมาะสมโดยไม่ทำให้ผู้ที่เรติดต่อด้วยนั้นเกิดความกระด้างกระเดื่องหรือไม่พอใจแก่คนใด ความแนบเนียนนี้สามารถศึกษาเอาได้โดยต้องหมั่นศึกษาถึง

ขนบธรรมเนียมประเพณีมารยาทในการเข้าสังคม ตลอดจนวัฒนธรรมของผู้ที่เราจะติดต่อกับ
 ทั้งนี้เพื่อให้การคบค้าสมาคมเป็นไปโดยราบรื่นและเรียบร้อย

6. ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรม และศีลธรรม วางตน
 เป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ หรือเป็นโทษต่อผู้ใดผู้หนึ่ง ความยุติธรรมที่
 กล่าวถึงคือความเที่ยงธรรมนั่นเอง และไม่เกี่ยวกับความยุติธรรมในทางกฎหมายเพราะ
 ความยุติธรรมในแง่กฎหมายนั้นพลิกแพลงได้

7. ท่าทาง คือ การแสดงออก รูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการ
 และเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสมนับว่าเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องระวังอยู่
 ให้มากผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีลักษณะท่าทางที่ดีจึงจะทำให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
 เกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวเขา

8. ความอดทน คือความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติ
 กิจการหรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดที่สมเหตุสมผล ให้อุตสาหะและบรรลุผลสำเร็จได้
 ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานของเราไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

9. ความกระตือรือร้น คือความมีใจจดจ่อที่ดี และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่
 ต้องปฏิบัติอยู่เสมอเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะให้เราติดต่อกับผู้อื่นได้ง่ายนอกจากนี้ความ
 กระตือรือร้นช่วยให้กิจการต่าง ๆ ของหน่วยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

10. ความไม่เห็นแก่ตัว คือการขจัดเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์แห่งตน โดยที่คน
 อื่นกลับเสียผลประโยชน์หมายความว่า เป็นการข่มหรือบังคับความโลภ ความหลง และความ
 ออยากได้ของตัวเอง คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมาและ
 ไม่ทำลายล้างผู้อื่น เป็นลักษณะอันหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีไว้ เพราะจะทำให้สามารถคุ้มครองรักษา
 และให้สิทธิแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีและอย่างเป็นธรรม

11. ความตื่นตัว คือความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบความไม่ประมาทไม่ยืดขาด
 ทำอะไรทันทีทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ หมายความว่า ไม่เป็นคนใจลอย
 หรือหลับใหล ทั้งนี้เพื่อจะได้นำหรือชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตามโดยอัตโนมัติ

12. ดุลพินิจ คือ อำนาจแห่งความคิดที่สามารถจะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุการณ์
 ต่าง ๆ อย่างถูกต้องโดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้น ๆ และสรุปเป็นข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้
 ในการเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น จะต้องใช้ดุลพินิจอย่างมากมาย ทั้งนี้เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับ
 บัญชาเกิดความมั่นใจในดุลพินิจของเรา และมีความเชื่อถือเราในที่สุด

13. ความสงบเสถียร คือ ความไม่หึงหยา ไม่จองหอง และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่
 ไรเหตุผลลักษณะอันนี้เหมาะกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงและเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะ
 คอยบังคับไม่ให้เราเป็นคนเห็นแก่ตัว นอกจากนั้นยังจะคอยควบคุมบุคลิกภาพอื่นๆ ให้อยู่ใน
 ขอบเขตที่พึงงามอีกด้วย

14. ความเห็นอกเห็นใจ คือคุณสมบัติประจำตัวอันเป็นแบบอย่างของมนุษยชาติคือ ต้องประกอบไปด้วยความเมตตาปราณี ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่นในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม อันเป็นการแบ่งเบาความรู้สึกของผู้ที่อยู่ร่วมกัน ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยเอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุขตลอดจนความเดือดเนื้อร้อนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาก เพราะจะเป็นเครื่องคอยผูกมัดจิตใจซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดีที่สุด

15. ความจงรักภักดี คือสภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริต ซื่อตรงต่อผู้อื่นและต่อหน้าที่นั่นเอง การเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้นจำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะเป็นผลให้ผู้นำได้รับความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

16. การสังคมดีคือการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง หมายความว่า การที่เราจะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องแนบเนียน ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องพยายามศึกษาและปรับตัวให้เข้ากับสังคมต่าง ๆ ที่เราจะต้องติดต่อให้ได้และให้ถูกต้องอีกด้วย

17. การบังคับตัวเอง คือการบังคับจิตใจผ่านทางอารมณ์ เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาอาการต่าง ๆ ที่เขามักจะตกเป็นเป้าสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ อาการกิริยาต่าง ๆ ที่แสดงออกนั้น จะถูกมองถูกสังเกต และบางทีอาจกลายเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

กล่าวโดยสรุป นักวิจัยกลุ่มนี้ได้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำทั้งด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ ผู้ที่สนใจศึกษาแนวทางนี้ได้ตั้งข้อสังเกตว่าคนที่จะเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอะไรบ้าง เช่น ลักษณะทางกายภาพ มีรูปร่างหน้าตาอย่างไร มีบุคลิกภาพและการแสดงตัวอย่างไร เป็นต้น แต่การศึกษาค้นคุณลักษณะของความเป็นผู้นำโดยวิธีนี้ ประสบความล้มเหลวเพราะไม่อาจชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะใด ๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่าง ผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจนแน่นอน ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ขึ้นอยู่กับ คุณลักษณะเฉพาะอย่างเท่านั้นเพราะคุณลักษณะของผู้นำเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

(Pearce & Robinson.1989. 486-487) ได้พิจารณาทฤษฎีเชิงคุณลักษณะในสองด้าน ได้แก่คุณลักษณะทางกายภาพ (physical traits) และคุณลักษณะทางบุคลิกภาพและเชาว์ปัญญา (personality and intelligence traits) ซึ่งสรุปได้ว่าผลของการศึกษาลักษณะทางกายภาพที่ชัดเจนที่ว่าไม่ใช่บุคลิกลักษณะทางกายภาพที่สามารถแยกแยะคนที่เป็ผู้นำจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ

Edwin Ghiselli ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะบางประการที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำทั้งหมด 13 ลักษณะดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงลักษณะบางประการที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำ ตามแนวความคิด Edwin Ghiselli

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

Ghiselli's managerial traits

A = คุณลักษณะด้านความสามารถ (ability trait)

P = คุณลักษณะด้านบุคลิก (personality trait)

M = คุณลักษณะด้านการจูงใจ (motivational trait)

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

ที่มา Pearce & Robinson.1989 : 487

ซึ่งผลการศึกษาสรุปได้ว่า ลักษณะทางบุคลิกภาพและเชาวน์ปัญญาที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นคือลักษณะใน 6 อันดับแรก ได้แก่ความสามารถทางการบังคับบัญชา, ความสำเร็จทางอาชีพ, เชาวน์ปัญญา, ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต, ความมั่นใจในตัวเอง

เมธี ปิลันธนาพันธ์ (2536: 13) ได้สรุปคุณลักษณะผู้นำควรจะต้องเรียนรู้ฝึกฝน และปรับปรุงตนในเรื่องดังต่อไปนี้

สมรรถวิสัย หมายถึง เชาวน์ปัญญา ความสามารถในการใช้คำพูด การตัดสินใจ

ความสัมฤทธิ์ผล หมายถึง การเป็นผู้ศึกษาความรู้ มีน้ำใจ เป็นนักกีฬาสนใจในกีฬา อันจะเป็นแนวทางให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน

ความรับผิดชอบ หมายถึง ความวางใจได้การริเริ่ม ความเพียรพยายาม ความรู้หน้าที่ ความเชื่อมั่นในตนเองและความปรารถนาที่จะกระทำด้วยความดีเลิศ

ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม หมายถึง งานด้านกิจกรรมต่าง ๆ ความสามารถในการสังคม การร่วมมือและประสานงาน การปรับตัว มีอารมณ์มั่นคงและมีอารมณ์ขัน เป็นต้น

สถานภาพ หมายถึง ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม และความนิยม

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

2.การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมที่มีความโดดเด่นของผู้นำที่แตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำซึ่งแตกต่างจากแนวคิดทฤษฎีเชิงคุณลักษณะในประเด็นสำคัญคือในเรื่องของพฤติกรรมนั้น เราสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ฝึกฝนสร้างผู้นำที่มีศักยภาพได้ แต่หากเป็นเรื่องบุคลิกลักษณะทางกายภาพแล้วเราไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือสร้างขึ้นใหม่ได้ทฤษฎีผู้นำในกลุ่มนี้ ประกอบด้วยทฤษฎีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอว่า (University of Iowa studies)

สรัยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541 : 258 – 259) ได้สรุปการศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยไอโอว่า ว่าการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่กระทำอย่างจริงจังเป็นครั้งแรกนั้นกระทำโดย Ronald Lippitt และ Ralph White โดยใช้วิธีการทดลอง (experimental approach) ภายใต้การควบคุมของ Kurt Lewin แห่งมหาวิทยาลัยไอโอว่า เมื่อราวปี ค.ศ.1940 การทดลองนี้กระทำกับเด็ก ๆ อายุประมาณสิบขวบในค่ายพักแรมฤดูร้อน โดยให้ผู้ที่มีมอบหมายแสดงบทบาทเป็น หัวหน้าใช้ภาวะผู้นำที่ต่างกัน คือ ภาวะผู้นำแบบอัตตนิยม แบบประชาธิปไตย และแบบปล่อยเสรี โดยมีการควบคุมภาวะผู้นำ เพื่อศึกษาตัวแปรตาม คือความพอใจ ความคับข้อง

ใจ และความก้าวร้าว ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากตัวแปรอิสระ นั่นคือ ชนิดหรือแบบของภาวะผู้นำซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบอัตตนิยม (autocratic leadership) ในภาวะผู้นำแบบอัตตนิยมนั้นผู้นำจะยึดตนเองเป็นสำคัญเขาจะเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานด้วยตนเองแล้วจึง สั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตนจะทำการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดไม่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเขาจะไม่มีควมไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้ก็คือตัวของเขาเอง ภายใต้ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความไม่พอใจในผู้นำและจะแสดงความก้าวร้าวตอบโต้ผู้นำหรือไม่ก็เฉยเมยเสียเลยหรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leadership) ด้วยภาวะผู้นำแบบนี้ผู้นำจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตรงข้ามกับแบบแรก เขาจะมีความไว้วางใจเชื่อใจในผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ ดังนั้น เขาจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในการตัดสินใจกำหนดนโยบายรวมถึงกำหนดวิธีปฏิบัติอย่างเต็มที่ โดยตัวผู้นำเองก็มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ด้วยเช่นเดียวกัน ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้จึงอยู่ที่ทั้งตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายหรือรวมเรียกว่ากลุ่มนั่นเองภายใต้ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจสูง

ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี (laissez-faire leadership) ด้วยภาวะผู้นำชนิดนี้ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ที่เขาเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ โดยไม่ค่อยมีบทบาทอะไรมากนักคล้ายกับคนนั่งชิวโม่ง ดังนั้นจึงมีคำเรียกผู้นำแบบนี้ว่าผู้นำแบบบุรุษไปรษณีย์เพราะเขามีหน้าที่ส่งผ่านข่าวสารเท่านั้นดังได้กล่าวมาแล้วว่าผู้นำแบบนี้จะไม่มีความเกี่ยวข้องกันข้ามบาทบาทต่าง ๆ จะติดอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา จุดเน้นจึงอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ จะเห็นได้ว่าผู้นำแบบนี้ไม่ได้ทำการนำเลย ดังนั้นจึงอาจถือว่าเขาเป็นผู้นำจอมปลอม ในภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจมากกว่าผู้นำแบบอัตตนิยม

จากการทดลองของ Lippitt และ White พบว่าเด็ก 19 ใน 20 คนบอกว่าชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าแบบอัตตนิยม การศึกษาของ Lippitt และ White นี้ แม้ยากที่จะนำไปปรับ ใช้กับสภาพความเป็นจริงที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อนก็ตามแต่การศึกษาทดลองก็มีความสำคัญในการทำให้มองเห็นภาพของการเป็นผู้นำได้บ้างซึ่งนับว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการศึกษาภาวะผู้นำ

2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio

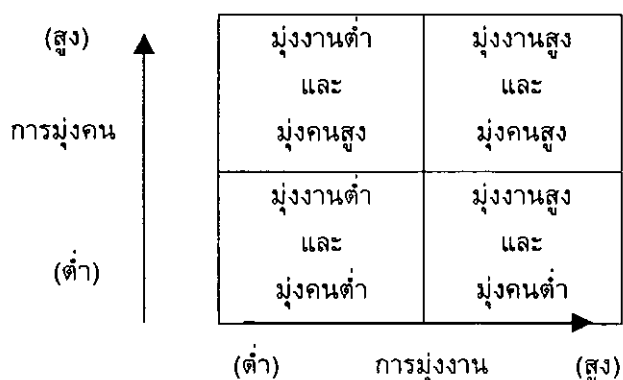
ทฤษฎีผู้นำสองมิติ (Two-dimensional theory) ซึ่งศึกษาโดยนักวิจัยจากมหาวิทยาลัย Ohio ได้เริ่มต้นการตรวจสอบอย่างกว้างขวางกับมิติทางพฤติกรรมของผู้นำด้วยการใช้แบบสอบถาม พวกเขาได้สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกัน นักวิจัย โอไฮโอ ได้พบว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายในแง่ของมิติสองมิติคือ

1. มิติที่ 1 ผู้นำที่มุ่งคน (Consideration)

แสดงถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกัน และกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เคารพความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และการให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพวกเขา ในมิติที่ 1 จะมุ่งถึงความสัมพันธ์ และเน้นถึงความต้องการของบุคคล

2. มิติที่ 2 ผู้นำที่มุ่งงาน (Initiating Structure)

ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำในมิติที่ 2 แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งระบุงานและความรับผิดชอบที่เจาะจงของคนในองค์กรให้ชัดเจนมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การประสานกิจกรรมของพนักงาน และการมุ่งความสำคัญของหมายกำหนดการ ในมิติที่ 2 มุ่งการกำกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างกระตือรือร้นเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ เพื่อเสริมสร้างรูปแบบการจัดการองค์กรที่สมบูรณ์เหมาะสม



ภาพประกอบ 2 การศึกษาแบบของความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

ที่มา : สมยศ นาวิการ.2540 : 172

การศึกษาแบบของความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอเป็นแบบสองมิติคือ ผู้นำจะดูทั้งสองด้านคืองานกับคน ผู้นำจะมุ่งด้านไหน ผู้นำอาจมุ่งทั้งงานและคนสูงได้

2.3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้บริหารแบบมุ่งงานและผู้บริหารแบบมุ่งคน

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

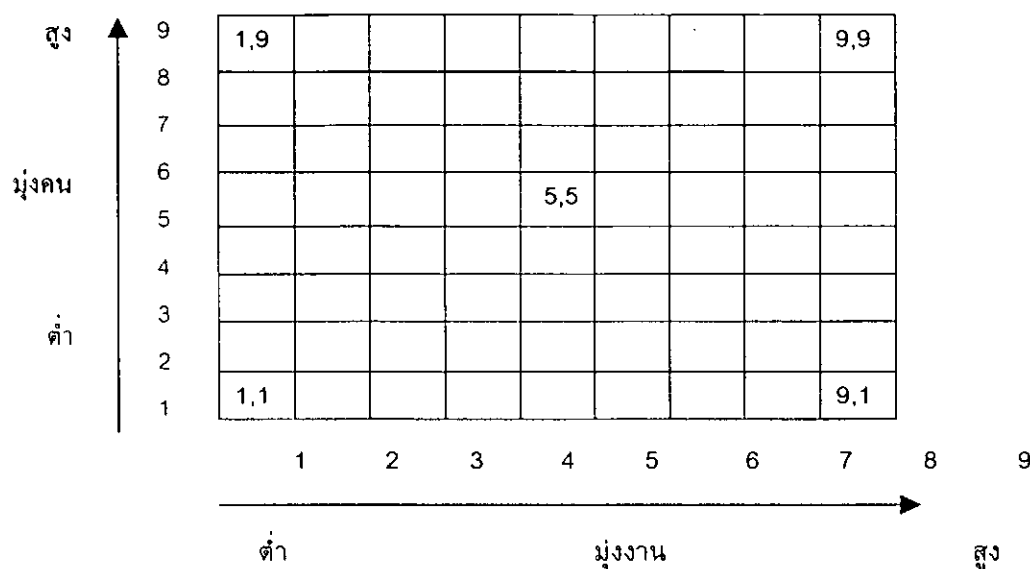
1.ผู้นำที่มุ่งพนักงาน (employee oriented) คือบุคคลที่มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะให้ความสนใจกับบุคคล ได้แก่ ความต้องการผู้ใต้บังคับบัญชาและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผลผลิตขององค์การและความพึงพอใจในระดับสูง

2.ผู้นำที่มุ่งความสำคัญทางการผลิต (production oriented) เป็นผู้นำที่มุ่งที่จะบรรลุผลด้านเทคนิคการทำงานและลักษณะงาน

จากการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำที่มุ่งพนักงานจะมีความรักผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้รับผลผลิตสูงและพนักงานพอใจในการทำงานมากกว่า ส่วนผู้นำที่มุ่งผลผลิตจะได้ผลผลิตต่ำและพนักงานพอใจในการทำงานน้อย

2.4 ดาข่ายการบริหาร (The managerial grid)

ดาข่ายการบริหาร (The managerial grid) ถูกพัฒนาขึ้นโดย Robert Blake และ Jane Mouton เพื่อจะช่วยวัดความสัมพันธ์ของผู้บริหารต่อการให้ความสำคัญกับงานและการให้ความสำคัญกับคน ผลการศึกษาแสดงลักษณะภาวะผู้นำใน 2 มิติ ดาข่ายการบริหารบ่งชี้ถึงการจัดเรียงพฤติกรรมการจัดการบนพื้นฐานของลักษณะความสนใจในงาน (task – oriented) และลักษณะความสนใจในคน (people – oriented) ซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์กันและกัน (Stoner and others. 1995:478 – 479) ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 3 ตาข่ายบริหารของ เบรค และ เมอร์ติน

ที่มา : Blake & Mouton. 1964 : 20

1. ตำแหน่ง (1,1) ณ มุมซ้ายด้านล่าง เรียกว่าการบริหารแบบเฉื่อยชา
2. ตำแหน่ง (1,9) การบริหารแบบกันเอง ผู้นำให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคคลเป็นพิเศษ เพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีและบรรยากาศองค์การที่เป็นมิตร ให้ความสำคัญกับคนมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย
3. ตำแหน่ง (9,1) การบริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมากให้ความสำคัญกับคนน้อย การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเป็นผลมาจากการจัดระเบียบของงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชามายุ่งเกี่ยวน้อยที่สุด
4. ตำแหน่ง (5,5) การบริหารแบบเดินสายกลาง ผู้นำจะต้องสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพของการผลิตและขวัญของพนักงาน
5. ตำแหน่ง (9,9) การบริหารแบบร่วมมือเป็นกลุ่ม ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือและความผูกพันของสมาชิกที่มีความสัมพันธ์และไว้วางใจกันเป็นอย่างดี ให้ความสำคัญสูงทั้งคนและงาน

วิจิตร วัชรวิทย์ ✓ รูปแบบที่ผู้วิจัยสนใจเรื่องทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร และได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้คือ แบบการบริหารระบบ 4 (system 4 management) ซึ่งเป็นการศึกษาของ Rensis Likert

✓ 2.5 แบบบริหารระบบ 4 ซึ่งเป็นการศึกษาของ Rensis Likert

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

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

ภาพประกอบ 4 การบริหารระบบ 4 ของ ลิเคิร์ต

ที่มา : Likert. 1961: 223

ผู้นำแต่ละระบบของ Likert อาจกล่าวสรุปได้ดังนี้

✓ **ระบบที่ 1** เรียกว่า ระบบเผด็จการ (Exploitive and Authoritative) ผู้บริหารตัดสินใจเพียงคนเดียวและสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาให้ดำเนินงานตามที่ตัดสินใจไป มาตรฐานและวิธีการปฏิบัติงานกำหนดไว้ตายตัวโดยผู้บริหารผู้ใต้บังคับบัญชาถูกข่มขู่ และลงโทษในความล้มเหลวของความสำเร็จของเป้าหมายผู้บริหารไว้วางใจหรือเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก และในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขึ้นน้อยเป็นไปด้วยความเกรงกลัวไม่ไว้วางใจกัน

✓ **ระบบที่ 2** เรียกว่า ระบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Authoritative) ผู้บริหารยังคงสั่งการอยู่แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้างโดยผู้บังคับบัญชาจะยอมรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงานของพวกเขาแต่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดและระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายจะได้รับผลตอบแทนแต่บางครั้งการลงโทษเมื่อมีการทำงานผิดพลาด โดยทั่วไปผู้บริหารยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาของพวกเขาอย่างระมัดระวัง

ระบบที่ 3 เรียกว่า ระบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจด้วยตัวของพวกเขาเองว่าจะปฏิบัติงานของพวกเขายังไงเฉพาะการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญจึงจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชา ผลตอบแทนจะถูกนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชา ในระบบนี้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดเจนมากขึ้น

ระบบที่ 4 เรียกว่า ระบบมีส่วนร่วม (Participative) เป็นระบบบริหารที่ Likert ให้การสนับสนุนมากที่สุด ในระบบนี้จะมีเชื่อมั่นไว้วางใจเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าในตัวผู้บังคับบัญชา ในระบบนี้การกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจจะกระทำโดยกลุ่มการติดต่อสื่อสารจะมีทั้งในแนวตั้ง คือ จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และตามแนวนอน คือ การติดต่อระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ในการจูงใจผู้บังคับบัญชาผู้นำจะใช้วิธีการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญความเกี่ยวพันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างเปิดเผย ในบรรยากาศของความเป็นมิตร

การบริหารระบบ 4 ดังกล่าว Likert ได้แสดงถึงองค์ประกอบของตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินแบบความเป็นผู้นำ ดังนี้คือ

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

ในการศึกษาของ Likert พบว่าแผนงานขององค์การที่มีประสิทธิภาพต่ำ มีผู้นำที่ใช้ระบบบริหารระบบที่ 1 และระบบที่ 2 ในทางตรงกันข้ามแผนงานที่มีประสิทธิภาพสูงภายในองค์การ ผู้นำใช้แบบความเป็นผู้นำแบบปรึกษาหารือหรือมีส่วนร่วมตามระบบที่ 3 และระบบที่ 4 นั่นคือ Likert มีความเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูงสุดคือ แบบให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือแบบประชาธิปไตยดังนั้น Likert จึงมีความเชื่อว่าการบริหารระบบที่ 4 เป็นรูปแบบการบริหารหรือรูปแบบผู้นำที่ดีที่สุด Likert .1967 :29) ซึ่งระบบที่ 4 นี้ถือเป็นระบบ ที่ถือคนเป็นหลักหรือเป็นศูนย์กลางในการบริหาร ซึ่งลักษณะสำคัญที่ปรากฏในระบบที่ 4 ของ Likert คือ

1. ผู้บังคับบัญชา รับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถกเถียงปัญหาของตนได้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างยอมรับนับถือและไว้วางใจกัน

2. ผู้บังคับบัญชากระตุ้นใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการขององค์การกระตุ้นให้เกิดทัศนคติในทางเกื้อกูลองค์การนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีความคล่องตัวเป็นไปโดยอิสระทั้งในแนวดิ่งและแนวราบข่าวสารภายในองค์การมีความถูกต้องเพียงพอเชื่อถือได้

4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผย และโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ การปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ

5. การตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์การ

6. เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น และถูกต้องตามความประสงค์อย่างแท้จริง

7. การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้ควบคุมกันเองและเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการควบคุมด้วยวิธีตำหนิหรือดูด่าว่ากล่าว

8. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้การทำงานมีผลงานสูงและสำเร็จตามเป้าหมาย

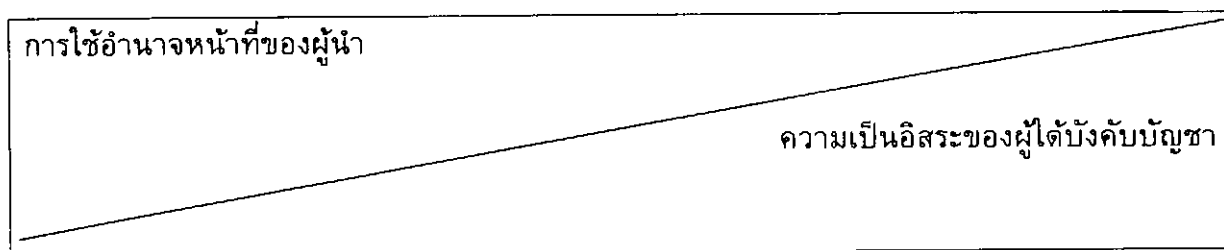
✓ ผู้นำหรือผู้บริหารแต่ละคนจะมีแบบของความเป็นผู้นำแตกต่างกัน เนื่องจากบุคลิกภาพของตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาและสิ่งแวดล้อมประกอบกันตามการวิเคราะห์ของ Likert ผู้นำส่วนใหญ่จะมีแบบของความเป็นผู้นำระหว่างซ้ายสุดและขวาสุดของแนวดอเนื่องคือผู้นำแบบเผด็จการและแบบมีส่วนร่วม ผู้นำส่วนใหญ่จะไม่เป็นแบบเผด็จการ หรือแบบให้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ *จึงมีผล*

3. ศึกษาเรื่องผู้นำตามสถานการณ์

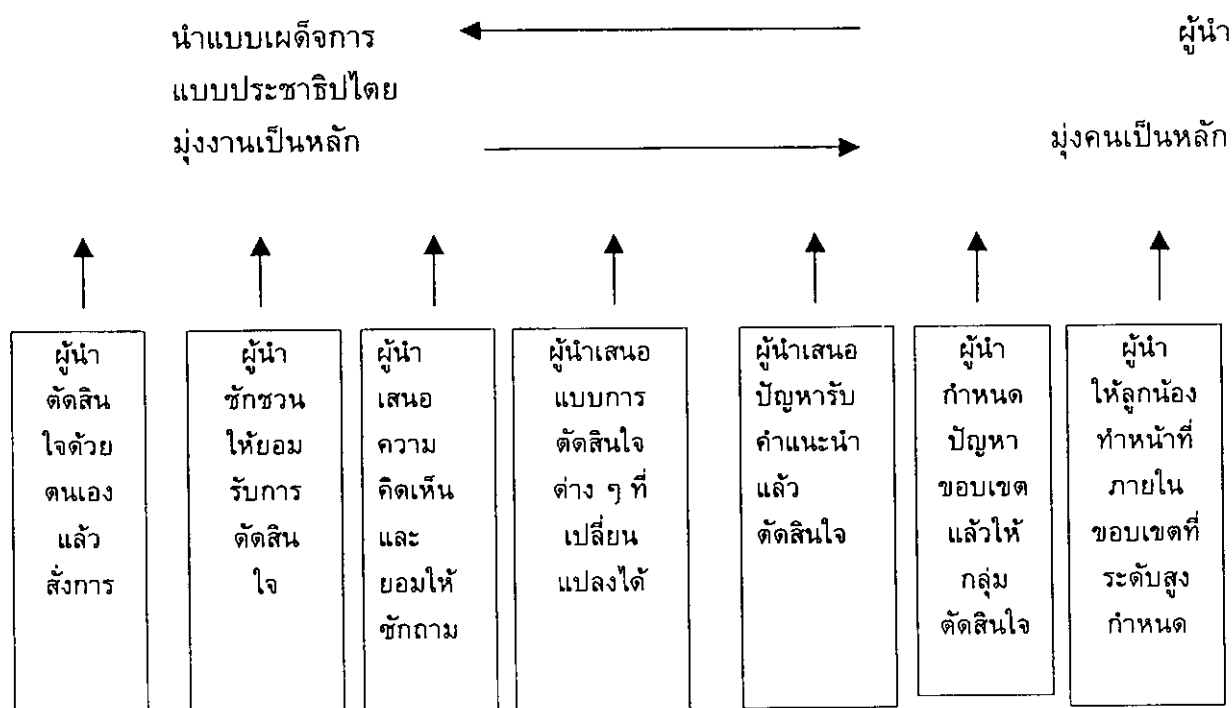
ทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งรูปแบบพฤติกรรมผู้นำอย่างหนึ่งอาจจะดีที่สุดและภายในสถานการณ์อื่นแล้วรูปแบบพฤติกรรมผู้นำอีกแบบหนึ่งอาจจะดีที่สุด

แนวคิดทฤษฎีกลุ่มนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์และพฤติกรรมของผู้นำ กล่าวคือศึกษารูปแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ผู้นำคนหนึ่งอาจมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยบุคลิกลักษณะทางกายภาพส่วนตัว และสภาพแวดล้อมด้วย ทฤษฎีผู้นำในกลุ่มนี้ประกอบด้วยทฤษฎีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 ภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมต่อเนื่อง (leadership-behavior continuum)



แทนเนนแบรม และ เชลล์เมอร์ (Tannenbaum & Schmidt, 1973:95) ได้แบ่งผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจโดยชี้ให้เห็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งมีองค์ประกอบคือ ผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ นอกจากนี้ลักษณะของปัญหาและเวลาเป็นปัจจัยทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบบริหาร ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 5 แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำของ Tannenbaum และ Schmidt
ที่มา : Daft. 1933 : 483

จากแนวต่อนี้ เมื่อผู้นำคนใดมีพฤติกรรมก่อนมาทางซ้ายสุดหรือการจะให้อำนาจมาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานน้อย ในทางตรงกันข้ามหากมีพฤติกรรมก่อนมาทางขวาสุดของแนวต่อนี้ก็จะเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานมาก และเห็นว่าผู้ที่มีประสิทธิภาพที่สุดต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

เนื้อหาทฤษฎีกล่าวโดยสรุปได้ว่า ไม่มีแบบของผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ (Fiedler:1965:116) หลักสำคัญของทฤษฎีตามสถานการณ์ของ Fiedler คือแบ่งรูปแบบผู้นำไว้ 2 ลักษณะ คือผู้นำแบบที่มุ่งงาน (Task-oriented Leader) และผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented Leader) การวัดรูปแบบที่ผู้นำจะใช้แบบวัด LPC (Least Preferred Coworker) เพื่อวัดว่าผู้บริหารมีรูปแบบผู้นำแบบใดใน 2 ลักษณะข้างต้น Fiedler ได้เสนอว่าผู้นำที่มี LPC ต่ำ จะเน้นความสำเร็จของงาน ส่วนผู้นำที่มี LPC สูง จะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ สไตล์ของผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะให้ความสำคัญกับคน ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีแรงจูงใจพื้นฐานที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างไร้ขีดจำกัดกับผู้ใต้บังคับบัญชาเขาจะเน้นการเข้าสังคมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติต่อพวกเขาอย่างกรุณาสนับสนุน การบรรลุเป้าหมายจะเป็นแรงจูงใจรองลงมา และจะมีความสำคัญต่อเมื่อแรงจูงใจทางสังคมได้ถูกตอบสนองแล้วเท่านั้น ในทางกลับกันผู้นำแบบมุ่งงานจะมีแรงจูงใจพื้นฐานด้วยความสำเร็จของงาน การให้ความสำคัญของพวกเขาคือการทำงานให้ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาเขาจะได้รับความสนใจต่อเมื่องานได้ถูกดำเนินอย่างดี และไม่มีปัญหารุนแรงเกิดขึ้นเท่านั้น

นอกจากนี้ Fiedler เสนอว่าการใช้รูปแบบผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐาน 3 อย่าง คือ

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

โมเดลของ (Vroom – Yetton – Jago)

โมเดลของ วรูม และเย็ตตัน (Vroom and Yetton) โมเดลนี้ ผู้นำจะวิเคราะห์ปัจจัยสถานการณ์เพื่อตัดสินใจว่ารูปแบบของการตัดสินใจแบบใดมีประสิทธิภาพที่สุด

โมเดลของการตัดสินใจเริ่มต้นด้วยแนวคิดที่ว่าผู้นำจะเผชิญกับปัญหาซึ่งต้องการแก้ไข การตัดสินใจแก้ปัญหาอาจทำโดยตัวผู้นำเองหรือผู้ตามจำนวนหนึ่งที่เข้ามาช่วยกันตัดสินใจ

Vroom-Yetton-Jago ได้แบ่งรูปแบบของการตัดสินใจของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ

ตาราง 2 รูปแบบการตัดสินใจในโมเดลการตัดสินใจ

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

ที่มา : Daft. 1999:09

รูปแบบของผู้นำ 5 แบบ จะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ผู้นำมีความแน่ใจว่าการตัดสินใจมีคุณ

ภาพ และผู้นำมีความแน่ใจว่าการตัดสินใจที่ทุกคนยอมรับเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

สมยศ นวีการ (2540:197 –198) ทฤษฎีเชิงเส้นทาง - เป้าหมาย ถูกพัฒนาขึ้นมาโดย มาร์ติน จี.อีแวน (Martin G. Evan) และโรเบิร์ต เจ.เฮ้าส์ (Robert J.House) มีรากฐานมาจาก ทฤษฎีการจูงใจเชิงคาดหวังหน้าที่การจูงใจของผู้นำคือ การเสนอรางวัลที่ดึงดูดให้แก่พนักงาน เพื่อไปสู่ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย ความสำเร็จของงานจะทำให้ได้รางวัลที่คาดหวังไว้

ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย พัฒนาขึ้นมารั้งแรกโดย (Robert J.House) ทฤษฎีนี้จะเชื่อมโยงระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและการจูงใจที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อ ทฤษฎีความคาดหวังได้ถูกใช้อธิบายแรงจูงใจสไตส์ความเป็นผู้นำที่ถูกต้องจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สไตส์ความเป็นผู้นำที่ต้องการมากที่สุดจะต้องสอดคล้องกับความสามารถของพนักงาน และช่วยให้พวกเขาบรรลุเป้าหมายและความพอใจได้

ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมายจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำและการจูงใจ Robert J. House ได้ระบุพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ 4 อย่าง ได้แก่

1. ความเป็นผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership)

ความเป็นผู้นำแบบบงการจะบอกสิ่งที่พนักงานต้องทำอย่างชัดเจน และพวกเขาควรจะทำอย่างไรด้วยการมอบหมายงานในรายละเอียดและหมายกำหนดการ มีการระบุมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้พฤติกรรมนี้จะคล้ายคลึงพฤติกรรมมุ่งงาน

2. ความเป็นผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)

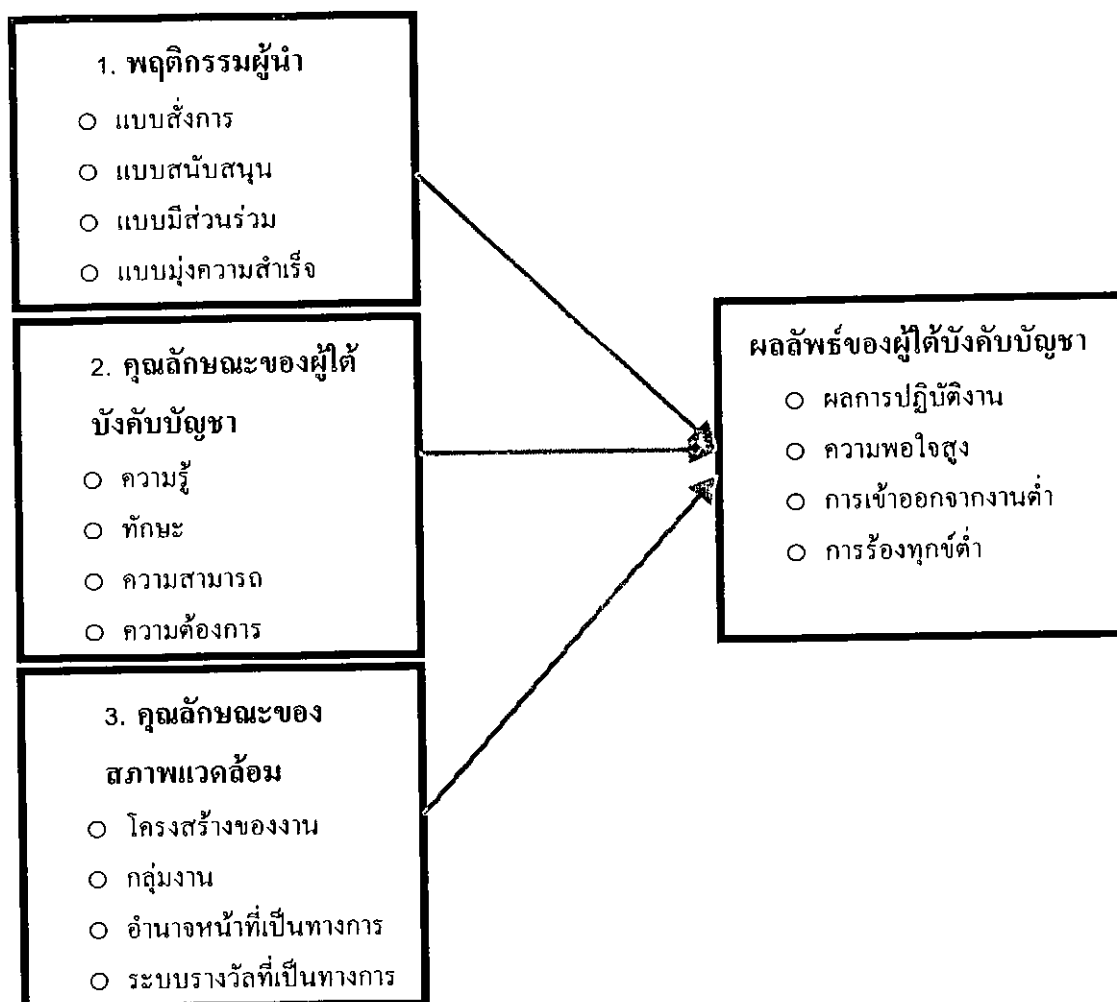
ความเป็นผู้นำแบบสนับสนุน สนใจความต้องการและความอยู่ดีกินดีของพนักงานด้วยการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาพ มีความเป็นมิตรไมตรี พฤติกรรมนี้จะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์

3. ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)

ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม จะปรึกษาหารือกับพนักงาน การแสวงหาความคิดเห็นของพวกเขาและกระตุ้นความคิดและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. ความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement – Oriented Leadership)

ความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ จะกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายแก่พนักงาน ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จจะแสวงหาการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของกลุ่มให้ดีขึ้นอยู่เสมอ



ภาพประกอบ 7 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงเส้นทาง-เป้าหมายของเฮ้าส์
ที่มา : สมยศ .2541: 201

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จักรพันธ์ ตระการศาสตร์(2536) ศึกษาเรื่องความคาดหวังของพัฒนาการที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของพัฒนาการอำเภอโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของพัฒนาการที่มีต่อ รูปแบบภาวะผู้นำพัฒนาการอำเภอ ความคาดหวังของพัฒนาการที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของการพัฒนาการอำเภอ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ระดับตำแหน่งของพัฒนาการและความรู้ความเข้าใจในวิธีการทำงานพัฒนาชุมชน บุคลิกภาพประชาธิปไตยของพัฒนาการกับความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของพัฒนาการอำเภอ และได้นำทฤษฎีภาวะผู้นำ การบริหารระบบ 4 Likert มาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย ผลการศึกษาพบว่า พัฒนาการอำเภอมีรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นจริง และที่คาดหวังเป็นแบบปรึกษาหารือ บุคลิกภาพประชาธิปไตย และระดับการศึกษาของพัฒนาการมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำส่วนเพศ อายุ อายุราชการ ระดับตำแหน่ง ความเข้าใจในวิธีการทำงานพัฒนาชุมชนไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ

ชรินทร์ อาสาดิรส (2535) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ สภาวะการณ์กลุ่มและประสิทธิผลขององค์การศึกษานิเทศก์ที่ทำการพัฒนาชุมชนอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า พัฒนาการอำเภอไม่ว่าจะเป็นผู้ที่เคยโยกย้ายน้อยครั้งหรือมากครั้ง มีประสิทธิผลในการดำเนินงานเหมือนกัน คือมีประสิทธิผลในการดำเนินงานระดับปานกลาง

พัชรินทร์ ยอดพยุง(2529) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานศึกษานิเทศก์เขตภาคีเจริญ กรุงเทพมหานครโดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำของลิเคิร์ท ((Likert.1967) เบลค และมูตัน(Blake and Mouto.1964) และเทนเนนบาส (Tennenbaum:1958) มาใช้เป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษาวิจัยโดยแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งความสัมพันธ์ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากกว่า

มยุรี รังษีสัมบัติ (2530) นำเอาทฤษฎีภาวะผู้นำของ Likert คือการบริหารระบบ 4 มาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน: ศึกษากรณีการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทศนคติ และความคาดหวังที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำในการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยศึกษาพบว่า แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยที่พอใจในงานของ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ และแบบมีส่วนร่วมสูงกว่าเผด็จการ และแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ และผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาเป็นแบบปรึกษาหารือมากที่สุด รองลงมาคือแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ และส่วนใหญ่มีความคาดหวังหรือต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมแบบปรึกษาหารือมากที่สุด

อุษณีย์ ลีวโลกุลรัตน์ (2533) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผลของหน่วยงาน ศึกษากรณีพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคกลาง กรมอาชีวศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของหน่วยงานและได้นำทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำทางการบริหารของ Likert มาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครู อาจารย์ในสถานศึกษา ทั้งที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัดในภาคกลาง รวม 263 คน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสูงมาก โดยพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมและแบบปรึกษาหารือ ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของสถานศึกษาสูงกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ แบบแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นแบบปรึกษาหารือ รองลงมา คือ แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์

เขียน แสงหนุ่ม (2518 : 38) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับผลสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ และหัวหน้ากอง จำนวน 18 คน กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา อีก 400 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมีความพึงพอใจ ในการทำงานอยู่ในระดับสูงกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

โฆษิต บุญทวี (2542:152) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีดำรงจตุที่ผู้ได้บังคับบัญชาพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีหัวหน้าสถานีดำรงจตุในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลผลการศึกษาในด้านการประเมินแบบภาวะผู้นำข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรซึ่งเป็นกลุ่มประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่ประเมินว่าแบบผู้นำของผู้บริหารสถานีดำรงจตุในปัจจุบัณอยู่ในรูปแบบปรึกษาหารือมากที่สุด รองลงมาคือ แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ และน้อยที่สุดคือแบบมีส่วนร่วม

ไพศาล ธรรมนุวัตร (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครู อาจารย์ต่อลักษณะ ผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองสตูล จังหวัดสตูล พบว่าความคิดเห็นของครู อาจารย์ต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการเมื่อพิจารณาจำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสติปัญญา ด้านสุขภาพ ด้านภูมิหลังทางสังคม ด้านมนุษยสัมพันธ์และคุณธรรม ล้วนสามารถเชิงบริหาร ผลปรากฏว่ามี 2 ด้านที่ครู อาจารย์ต้องการมากที่สุด คือด้านมนุษยสัมพันธ์ และคุณธรรม และด้านความสามารถเชิงบริหาร

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

สุพัตรา เพชรบุรี (2521) ศึกษาเรื่องความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อบทบาทของผู้บังคับบัญชาเพื่อต้องการทราบถึงทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อวิธีการทำงานและการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชารวมทั้งปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ตลอดจนเพื่อทราบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อบทบาทของผู้บังคับบัญชา ผลการศึกษา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจต่อวิธีการทำงานและการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาโดยเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีลักษณะการนำแบบประชาธิปไตยมากกว่าเผด็จการต้องการให้หน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนในเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพวกตนและผู้บังคับบัญชาให้มากกว่าที่เป็นอยู่ส่วนใหญ่เห็นว่า เพศ วัย ฐานะทางเศรษฐกิจของผู้บังคับบัญชาไม่เป็นสิ่งสำคัญแต่เห็นว่าควรมีระดับการศึกษาสูงกว่าตน ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาใช้ความสามารถในงานที่ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบมาเป็นมาตรฐานในการพิจารณาบำเหน็จความชอบ และสนับสนุนความก้าวหน้าโดยส่งผู้ปฏิบัติไปศึกษาอบรมในและนอกประเทศ ต้องการให้ดำเนินการกับผู้กระทำผิดโดยการว่ากล่าวตักเตือนเพื่อให้เขาปรับปรุงตนเองก่อนถ้าไม่เข็ดหลาบจึงเพิ่มโทษแรงขึ้นต้องการให้ผู้บังคับบัญชาควบคุมผลงานอยู่ห่าง ๆ เป็นผู้คอยให้คำแนะนำปรึกษาด้วย

อัญชลี ไพบูลย์ (2530) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงาน: ศึกษากรณีกรมสรรพากรกระทรวงการคลังพบว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง 5 อย่าง คือ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในงาน และความพึงพอใจในลักษณะงาน ขณะเดียวกันพบว่าข้าราชการกรมสรรพากร ร้อยละ 56.0 คาดหวังที่จะมีผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และร้อยละ 44.0 คาดหวังที่จะมีผู้บังคับบัญชาแบบมุ่งงาน

ประวัติความเป็นมาธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน)

ธนาคารเอเชีย ถือกำเนิดขึ้นเมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2482 ในครั้งนั้น ธนาคาร โอเวอร์ซีส์ ไซนีส แบงก์กิง คอร์ปอเรชั่น ซึ่งมีสาขาอยู่ในกรุงเทพฯ ประสบปัญหาในการดำเนินงานและมีความประสงค์จะถอนการประกอบกิจการของสาขาในประเทศไทยโดย ดร.ปรีดี พนมยงค์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง และผู้ประสานการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมืองในขณะนั้น ได้เล็งเห็นว่า นี่เป็นโอกาสอันดีที่จะจัดตั้งธนาคารของไทยขึ้นมาโดยการรับซื้อ กิจการธนาคารจากธนาคารโอเวอร์ซีส์ ไซนีส แบงก์กิง คอร์ปอเรชั่น

ด้วยเหตุนี้ ดร.ปรีดีฯ จึงได้ก่อตั้ง“ธนาคารแห่งเอเชียเพื่อการอุตสาหกรรม และพาณิชย์กรรม จำกัด”ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์สำคัญที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ด้านการพัฒนาประเทศเป็นหลัก กล่าวคือ เพื่อให้ประเทศไทยได้มีสถาบันการเงินของตนเองที่จะช่วยกระตุ้นการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อช่วยเหลือประชาชนผู้ฝากเงินไว้กับธนาคารโอเวอร์ซีส์ ไซนีส แบงก์กิง คอร์ปอเรชั่น มิให้ได้รับความเดือดร้อนและเพื่อเป็นสถานที่ฝึกงานสำหรับนักศึกษา ตามหลักสูตรประกาศนียบัตรทางการบัญชีของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1,000,000 บาท โดยมีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมืองเป็นผู้ถือหุ้นร้อยละ 76 ผู้ถือหุ้นส่วนที่เหลือประกอบด้วย ข้าราชการ พ่อค้า และคหบดี

สำนักงานใหญ่แห่งแรกของธนาคารเอเชีย ตั้งอยู่เลขที่ 184 ล่าพูนไชย ถนนเจริญกรุง กรุงเทพมหานคร

ในสมัยแรกของวิวัฒนาการของธนาคารเอเชีย ฐานเงินฝากส่วนใหญ่ของธนาคารจะมาจากหน่วยงานของรัฐบาล อาทิ กรมสรรพสามิต กองสลากกินแบ่งรัฐบาล และการรถไฟแห่งประเทศไทย ในระยะต้นๆซึ่งสงครามโลกครั้งที่สองเพิ่งจะสิ้นสุดลงนั้นธนาคารยังคงดำเนินงานโดยใช้นโยบายแบบเก่า ๆ ซึ่งไม่ได้เน้นในเรื่องการขยายตัวของธนาคาร ระหว่าง ปี 2492-2506 การขยายตัวของธนาคารในแง่ของสินทรัพย์และจำนวนสาขาจึงเพิ่มขึ้นทีละน้อย

ในสมัยแรกมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของธนาคารได้ขายหุ้นต่อให้แก่องค์การทหารผ่านศึก ซึ่งต่อมาภายหลังได้ขายหุ้นให้แก่ บริษัทบูรพาสากลของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ อีกทอดหนึ่ง แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านผู้ถือหุ้นแต่ธนาคารก็ยังคงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับภาครัฐบาล เช่นเดิม

ในปี 2502 สินทรัพย์รวมของธนาคาร เพิ่มขึ้นเป็น 302 ล้านบาท กิจการของธนาคารได้เติบโตขึ้นมากจึงได้ย้ายที่ทำการสำนักงานใหญ่จากเดิมไปอยู่ เลขที่ 601 ถนนเจริญกรุง หรือที่เรียกกันทั่วไปว่าสามแยกเจริญกรุง

พัฒนาการสำคัญอีกขั้นหนึ่งของธนาคารเอเซีย จำกัด คือ การที่ธนาคารได้รับอนุมัติจากกระทรวงการคลัง ให้เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในเดือนพฤศจิกายน 2521 การเปลี่ยนแปลงสภาพของธนาคารมาเป็นธนาคารมหาชนในครั้งนี้ ก็เพื่อเปิดกว้างให้ประชาชนทั่วไปได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการธนาคาร และเป็นการเพิ่มเงินทุนเพื่อรองรับการขยายตัวของธนาคารในอนาคต

นับตั้งแต่ปี 2500 เป็นต้นมาประเทศไทยมีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอยู่ในระดับสูงและสิ่งที่เกิดขึ้นตามมาก็คือ รูปแบบการดำเนินธุรกิจมีระบบที่สลับซับซ้อนยิ่งขึ้น ทำให้มีความต้องการบริการด้านการเงินและการธนาคารที่มีขอบข่ายกว้างขวางและหลากหลายมากยิ่งขึ้นสำหรับธนาคารเอเซียนั้นเนื่องจากในช่วงเวลาสมัยที่สองมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วมากทางคณะกรรมการของธนาคารจึงได้กำหนดนโยบายด้านการบริหารของธนาคารในระยะเวลา 5 ปีถัดไปให้หันมาเน้นหนักในด้านการปรับปรุงโครงสร้างภายในและด้านบุคลากรให้มีประสิทธิภาพที่แข็งแกร่งยิ่งขึ้นทั้งนี้เพื่อให้สามารถรองรับการขยายตัวของธนาคารและพัฒนาด้านการบริหารและการให้บริการให้เป็นแบบธนาคารพาณิชย์อาชีพ

ในขณะที่ธนาคารได้มุ่งเน้นหนักในด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างสรรค์ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ให้มีความแข็งแกร่งธนาคารก็ได้เริ่มโครงการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการดำเนินงาน ความสำเร็จของธนาคารในงานทั้งสองด้านนี้ทำให้ธนาคารเอเซียได้รับ การยกย่องให้เป็นหนึ่งในกลุ่มธนาคารไทยที่น่าหน้าในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และในวิทยาการด้านธนาคารอิเล็กทรอนิกส์

ในสมัยที่สามนี้ ธนาคารได้เติบโตขึ้นอีกมาก จนกระทั่งในปี 2525 ธนาคารต้องย้ายสำนักงานใหญ่จากอาคารแห่งเดิมที่สามแยกมาอยู่ที่ เลขที่ 295 ถนนสีพระยา อย่างไรก็ตามในปี 2527 คณะกรรมการได้ลงมติว่าธนาคารควรมีสถานที่สำนักงานใหญ่แห่งใหม่ ซึ่งมีเนื้อที่กว้างขวางพอที่จะรองรับการเจริญเติบโตของธนาคารในระยะ 10 ปีข้างหน้าได้

ด้วยเหตุนี้ที่ดินขนาด 4 ไร่ บนถนนสาทรใต้ จึงได้รับการคัดเลือกให้เป็นทำเลที่ตั้งอาคารสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ของธนาคารเอเซีย และ ดร.สุเมธ ชุมสาย ณ อยุธยา ก็ได้รับมอบหมายให้เป็นสถาปนิกออกแบบให้อาคารแห่งนี้มีลักษณะล้ำยุคสมกับความก้าวหน้าของธนาคารในยุคสมัยต่อมาและสิ่งที่ปรากฏต่อมาก็คือ ผลงานทางด้านสถาปัตยกรรมอันโดดเด่นแห่งยุคซึ่งนับเป็นผลงานทางสถาปัตยกรรมล้ำยุคชิ้นแรกของโลก นั่นคืออาคารในรูปลักษณ์ของ "หุ่นยนต์"

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา จนกระทั่งปี 2541 ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินธุรกิจด้วยความเจริญก้าวหน้ามาถึง 59 ปี ธนาคารตระหนักดีว่าการจะให้มีการเติบโตเนื่องไม่ใช่เกิดจากการขยายธุรกิจอย่างรวดเร็ว แต่เกิดจากระบบงานที่มีประสิทธิภาพ มีการควบคุมภายในที่รัดกุมทันต่อยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป และธนาคารต้องมีเงินกองทุนที่แข็งแกร่งเพื่อรองรับความผันผวนของเศรษฐกิจและการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์

ด้วยเหตุนี้เองในวันที่ 18 มีนาคม 2541 ธนาคารจึงได้ลงนามในหนังสือแสดงเจตจำนงกับธนาคาร เอบีเอ็น แอมโร เอ็นวี ของประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยธนาคารเอบีเอ็น แอมโร ได้ถือหุ้นเพิ่มทุนจำนวน 1,423 ล้านหุ้นของธนาคาร ซึ่งทำให้ธนาคารเอบีเอ็น แอมโร มีสัดส่วนการถือหุ้นในธนาคารหลังการเพิ่มทุนในสัดส่วนร้อยละ 75 การผนึกกำลังในครั้งนี้ถือเป็นแบบอย่างของการร่วมทุน ซึ่งเกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในธนาคารพาณิชย์ไทย และจะทำให้ธนาคารเอเซีย จำกัด(มหาชน) ทำงานภายใต้ระบบเครือข่ายธนาคารสากลมากขึ้น และพร้อมที่จะก้าวไปสู่การปฏิบัติงานในระดับมืออาชีพตามมาตรฐานสากลได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เราจะเป็นสถาบันการเงินไทยที่ดีที่สุด มีชื่อเสียง และเป็นที่ยอมรับในการสร้างสรรค์บริการใหม่ๆ มีบุคลากรมืออาชีพ ยึดมั่นในแนวทางที่ถูกต้องของการประกอบวิชาชีพ โดยยึดถือความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ”

“ To become the best Thai financial Service Center with a record of innovation , a reputation for professionalism and a practice founded upon the philosophy of doing right for our customers.”

KEYWORD ที่ 1

สถาบันการเงินไทยที่ดีที่สุด

THE BEST THAI FINANCIAL
SERVICE CENTER

ความหมาย สถาบันการเงินไทยที่มีภาพพจน์ทันสมัยและโดดเด่น เป็นที่ยอมรับของลูกค้าประชาชนทั่วไป และสถาบันการเงินทั้งในและนอกประเทศ ในแง่ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างมั่นคงและมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีการขยายธุรกิจครบวงจร มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาสนับสนุนการออกผลิตภัณฑ์และบริการ ที่ตอบสนองความต้องการของ

ลูกค้าได้ครบถ้วนและมีคุณภาพ มีระบบงานและการจัดการที่เหมาะสมกับทุกสภาวะการณ์ โดยบุคลากรที่มีคุณสมบัติแบบมืออาชีพในทุกระดับ

KEYWORD ที่ 2

สร้างสรรค์บริการใหม่ ๆ

INNOVATION

ความหมาย การมีผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณลักษณะโดดเด่นและทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด โดยธนาคารเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นเองและ/หรือมีการสร้างเสริมจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้ว รวมถึงการจัดให้มีขึ้นเป็นการเฉพาะสำหรับกลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ทั้งนี้ธนาคารจะได้รับผลตอบแทนและรายได้ที่คุ้มค่ากับการออกผลิตภัณฑ์และบริการเท่านั้น

KEYWORD ที่ 3

บุคลากรมืออาชีพ

PROFESSIONALISM

ความหมาย ผู้ประกอบวิชาชีพทางการเงินธนาคารที่มีจรรยาบรรณ มีคุณธรรม และใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการผลักดันองค์การสู่ความสำเร็จด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยคำนึงถึงบทบาทที่ถูกต้อง และมีการพัฒนาตัวเองตลอดเวลาเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลดีที่สอดคล้องตามภารกิจที่จะต้องกระทำ

KEYWORD ที่ 4

ยึดถือความต้องการของลูกค้า

DOING RIGHT FOR OUR CUSTOMERS

ความหมาย ต้องล่วงรู้ถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและมีการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า โดยมีการเสนอผลิตภัณฑ์และบริการรวมถึงการให้คำปรึกษาที่มีความสมบูรณ์เหมาะสม เป็นที่ยอมรับและเห็นชอบร่วมกัน ทั้งนี้ผู้รับบริการจะต้องได้รับความสะดวกมากที่สุดภายใต้บรรยากาศของการให้บริการที่ประทับใจ

สัญลักษณ์ของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน)



ธนาคารเอเชีย จำกัด
The Bank of Asia Ltd.

มีนาคม 2519 ธนาคารได้เปลี่ยนชื่อจาก “ธนาคารแห่งเอเชียเพื่อการอุตสาหกรรม และพาณิชย์กรรม จำกัด” มาเป็น “ธนาคารเอเชีย จำกัด” และในโอกาสเดียวกันก็ได้เปลี่ยนแปลงสัญลักษณ์ของธนาคารมาเป็นแบบที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาทัศนคติของพนักงานธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา ซึ่งมีจำนวน 127 สาขา โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัย ดังนี้.

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

การออกแบบการวิจัย

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

ผู้ดำเนินการวิจัยได้กำหนดวิธีการ และอุปกรณ์ที่จะใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้.

การกำหนดประชากร และเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสังกัดสาขาของ ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) จำนวน 127 สาขา มีพนักงานไม่รวมผู้จัดการสาขาจำนวน 1,258 คน (ที่มา: สายงานทรัพยากรบุคคล ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) 23 เมษายน 2547)

ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้วิจัยทราบจำนวนที่แน่นอนของประชากรจึงได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample size) ด้วยการส่งแบบสอบถามให้พนักงาน ที่สาขาทั้ง 127 สาขา (ตามสัดส่วน) โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% และความผิดพลาดไม่เกิน 5% โดยวิธีของทาร์โร ยามาเน่ (กัลยา วาณิชย์ปัญญา. 2545:26) ตามสูตร

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

$$n = \frac{1,258}{1 + 1,258(0.05)^2} = 303.49 \text{ คน}$$

เมื่อ	n	=	จำนวนตัวอย่าง
	N	=	จำนวนประชากรที่ศึกษา
	e	=	ความคลาดเคลื่อนที่กำหนด 0.05 (5%)

จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 303.49 คน โดยผู้ทำวิจัยได้ทำการเพิ่มกลุ่มตัวอย่างในกรณีแบบสอบถามไม่สมบูรณ์จำนวน 5% ดังนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างรวมมีจำนวนทั้งหมด 320 คน (304+16) โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างดังนี้.

1. วิธีสุ่มขนาดตัวอย่างเป็นชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) ซึ่งจะแบ่งเป็นชั้นภูมิตามสาขาของธนาคารฯ และแบ่งสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานสาขาของสาขา (ตามตารางที่ 3)

วิธีคำนวณ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะเก็บในแต่ละสาขา

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะเก็บในแต่ละสาขา} = \frac{\text{จำนวนตัวแทนของแต่ละสาขา} \times 320 \text{ คน}}{\text{จำนวนตัวแทนทั้งหมดของทั้ง 127 สาขา}}$$

2. วิธีสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) เป็นการเลือกสุ่มตัวอย่างพนักงานในแต่ละสาขาตามความสะดวก ซึ่งตัวอย่างที่เลือกมานี้จะเป็นตัวแทนของพนักงานสาขา ทั้งนี้เพื่อให้ได้ครบตามจำนวน 320 ตัวอย่าง

ตาราง 3 แสดงจำนวนพนักงานธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

สาขา	ประชากร	จำนวนตัวอย่าง
1 สำนักงาน	30	7
2 อัมรินทร์พลาซ่า	18	5
3 ย่อยท้อปส์ ถนนสุขุมวิท	9	2
4 ซอยสุขุมวิท 101/1	10	3
5 รัชดา-สาทรประดิษฐ์	13	3
6 ย่อยท้อปส์ ซิดลม	9	2
7 ย่อยอาคารไทยวา	7	2
8 ย่อยเซนต์หลุยส์ 3	6	2
9 สาทร 2	12	3
10 บรรทัดทอง	14	3
11 ย่อยสยามสแควร์	7	2
12 สำโรง	13	3
13 สุขุมวิท 25	15	4
14 ย่อยสุขุมวิท 4	7	2
15 คลองเตย	10	3
16 อ่อนนุช	12	3
17 ย่อยถนนศรีนครินทร์	10	3
18 บางนา กม. 2	11	3
19 ย่อยท้อปส์บางนา	8	2
20 ย่อยถนนรามคำแหง	5	1
21 ทองหล่อ	10	3
22 สุขุมวิท 83	9	2
23 ย่อยบีทีเอส อ่อนนุช	4	1
24 สุขุมวิท 101 (ปิยมรย์พาร์ค)	11	3
25 ถนนพระราม 4	7	2
26 สามแยก	11	3
27 ย่อยถนนข้าวหลาม	6	2
28 ทองวาต	10	2

สาขา	ประชากร	จำนวนตัวอย่าง
29 ย่อยถนนเยาวราช	5	1
30 พาหุรัด	15	4
31 ย่อยถนนวรจักร	6	2
32 สะพานขาว	12	3
33 ย่อยศรียาน	5	1
34 ซิตีคอมเพล็กซ์	8	2
35 นนทบุรี	10	2
36 สีพระยา	16	4
37 ย่อยสีลมคอมเพล็กซ์	13	3
38 บางรัก	10	2
39 ย่อยท้อปส์ บางรัก	4	1
40 ซอยอยู่ดี	8	2
41 ถนนสุขุมวิท	13	3
42 ย่อยถนนพหลโยธิน 8	5	1
43 ย่อยกรมโรงงานอุตสาหกรรม	6	2
44 ย่อยถนนพระราม 6	6	2
45 ตลาดพร้าว	12	3
46 ย่อยซอยโชคชัย 4	7	2
47 หัวหมาก	12	3
48 ย่อยบางกะปิ	5	1
49 ย่อยสุขุมวิท	5	1
50 แจ้งวัฒนะ	12	3
51 ย่อยงามวงศ์วาน	5	1
52 ย่อยท้อปส์รามอินทรา	7	3
53 ตลาดสี่มุมเมือง	10	2
54 พหลโยธิน กม. 26	11	3
55 ถนนศรีวิภา	13	3
56 พหลโยธิน ซอย 19	12	3
57 ย่อยวิภาวดีรังสิต 9	7	2
58 ท้อปส์ ตลาดพร้าว	7	2

ตาราง 3 (ต่อ)

สาขา	ประชากร	จำนวนตัวอย่าง
59 ย่อยบีทีเอส หมอชิต	4	1
60 รามอินทรา กม. 9	11	3
61 รังสิต	10	2
62 อิมพีเรียล (ลาดพร้าว 81)	18	5
63 ดากสิน	14	4
64 สุขสวัสดิ์	13	3
65 ย่อยดาวคะนอง	5	1
66 ย่อยหิปปะราม 2	7	2
67 พระปิ่นเกล้า	14	4
68 ย่อยหิปปส์ ปิ่นเกล้า	8	2
69 เพชรเกษม 35	10	3
70 หนองแขม	13	3
71 บางบอน	9	2
72 รัชดา-ห้วยขวาง	12	3
73 ย่อยหิปปส์ รัชดาภิเษก	7	2
74 ถนนพระราม 9	9	2
75 ถนนประชาอุทิศ	10	2
76 ย่อยหิปปส์ พระประแดง	8	2
77 เชียงใหม่	11	3
78 ป่าช้าง	11	3
79 พิษณุโลก	11	3
80 ลำปาง	13	3
81 นครสวรรค์	8	2
82 เชียงราย	9	2
83 ถนนไฮเวย์-เชียงใหม่	11	3
84 ย่อยหิปปส์ Airport	7	2
85 สามชุก	6	2
86 ดำเนินสะดวก	9	2
87 ย่อยสมุทรสงคราม	4	1
88 สระบุรี	11	3

ตาราง 3 (ต่อ)

สาขา	ประชากร	จำนวนตัวอย่าง
89 ย่อยลพบุรี	4	1
90 นครปฐม	11	3
91 ย่อยกาญจนบุรี	4	1
92 สมุทรสาคร	11	3
93 พระนครศรีอยุธยา	7	2
94 เพชรบุรี	8	2
95 ท้องปัสร์ราชบุรี	7	2
96 ชลบุรี	24	6
97 บ้านโป่ง	12	3
98 บางละมุง	13	3
99 ย่อยพัทธยา	4	1
100 บางปะกง	10	2
101 ฉะเชิงเทรา	11	3
102 จันทบุรี	10	2
103 ระยอง	13	3
104 บ้านฉาง	8	2
105 ศรีราชา	13	3
106 ย่อยท้อปัสร์ ศรีราชา	7	2
107 ชลบุรี 2	8	2
108 อีสเทิร์นซีบอร์ด	10	2
109 นครราชสีมา	17	4
110 อุบลราชธานี	12	3
111 ขอนแก่น	15	4
112 ย่อยแวงใหญ่	3	1
113 สุรินทร์	9	2
114 อุดรธานี	14	4
115 นครราชสีมา	11	3
116 ร้อยเอ็ด	5	1
117 สกลนคร	5	1
118 นครศรีธรรมราช	15	4

ตาราง 3 (ต่อ)

สาขา	ประชากร	จำนวนตัวอย่าง
119 ปากพนัง	7	2
120 หาดใหญ่	18	5
121 ย่อยทือปส์ หาดใหญ่	7	2
122 ยะลา	12	3
123 ภูเก็ต	27	7
124 ย่อยปาดอง	8	2
125 ย่อยทือปส์ ภูเก็ต	7	2
126 สุราษฎร์ธานี	12	3
127 ตรัง	5	1
รวม 127 สาขา	1,258	320

ที่มา : สายงานทรัพยากรบุคคล ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ณ วันที่ 23 เมษายน 2547

✓ การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวความคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำ เพื่อศึกษาถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำ โดยครอบคลุมแบบของภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ คือ แบบเผด็จการ แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ แบบปรึกษาหารือ และแบบมีส่วนร่วม โดยส่งผลถึงความพึงพอใจ และผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

✓ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของพนักงาน ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงานเป็นคำถามแบบปลายปิด จำนวน 6 ข้อ เป็นแบบเลือกตอบ

✓ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขากรณีศึกษา: ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ลักษณะแบบสอบถามจำนวน 26 ข้อ

สำหรับรูปแบบของแบบสอบถามถูกสร้างขึ้นตามทฤษฎีการบริหารระบบ 4 ของ Likert โดยมีตัวชี้วัด (Indicators) ดังนี้

- การใช้กระบวนการภาวะผู้นำ (ข้อ 1-4)
- ลักษณะของแรงจูงใจ(ข้อ 5-7)
- ลักษณะของกระบวนการสื่อสาร(ข้อ 8-11)
- ลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน(ข้อ 12-15)
- ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ(ข้อ 16-19)
- ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง(ข้อ20-23)
- ลักษณะของกระบวนการควบคุม(ข้อ 24-26)

ลักษณะของแบบสอบถามในส่วนที่ 2 จะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Evaluated Rating Scale) ซึ่งจะมีคำถามเชิงบวก (Positive) และเชิงลบ (Negative) โดยกำหนดมาตรวัดเป็นแบบ Likert Scale 5 ระดับ ดังนี้ คือ

เกณฑการกำหนดคะแนนในเชิงบวก (Positive)

เห็นด้วยมากที่สุด	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	5
เห็นด้วยมาก	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	4
เห็นด้วยปานกลาง	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	3
เห็นด้วยน้อย	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	1

เกณฑการกำหนดคะแนนในเชิงลบ (Negative)

เห็นด้วยมากที่สุด	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	1
เห็นด้วยมาก	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	2
เห็นด้วยปานกลาง	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	3
เห็นด้วยน้อย	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	4
เห็นด้วยน้อยที่สุด	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	5

เกณฑ์ในการพิจารณาและแปลผลการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำกำหนดให้มีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1-5 โดยแบ่งช่วงระดับรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละประเภทด้วยวิธีหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{4} \\
 &= 1
 \end{aligned}$$

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.00 – 1.99	มีทัศนคติต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	2.00 – 2.99	มีทัศนคติต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	3.00 – 3.99	มีทัศนคติต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	4.00 – 4.99	มีทัศนคติต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

(Rensis Likert. 1967 : 36)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชา

แบบสอบถามส่วนที่ 3 เกณฑ์กำหนดค่าคะแนนจากคำตอบ 5 ตัวเลือก ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	5
เห็นด้วย	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	4
ไม่แน่ใจ	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	3
ไม่เห็นด้วย	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	1

ทั้งนี้การนำคะแนนดังกล่าวไปอธิบายผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อจำแนกให้เป็นกลุ่มที่แตกต่างกันใช้คะแนนเฉลี่ยที่ได้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างเป็นเกณฑ์(มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรม ธีรราช. 2542: 110) กล่าวคือ

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

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80
 \end{aligned}$$

ดังนั้นเกณฑ์เฉลี่ยระดับความสำคัญของระดับความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงาน (คำถามในส่วนที่ 3) สามารถกำหนดได้ดังนี้

เกณฑ์เฉลี่ยระดับความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงาน(คำถามในตอนที่3) ของพนักงานที่มีต่อสภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขา ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) จำนวน 127 สาขา

คะแนนเฉลี่ยที่วัดได้	ระดับความพึงพอใจ	ความหมาย
4.21 – 5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	- หมายถึงพนักงานมีความพึงพอใจในงาน/ผลการปฏิบัติงานมากที่สุดต่อการบริหารงานของผู้บริหารงานของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน)
3.41 – 4.20	เห็นด้วย	- หมายถึงพนักงานมีความพึงพอใจในงาน/ผลการปฏิบัติงานมากต่อการบริหารงานของผู้บริหารธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน)
2.61 – 3.40	ไม่แน่ใจ	- หมายถึงพนักงานมีความพึงพอใจในงาน/ผลการปฏิบัติงานปานกลางต่อการบริหารงานของผู้บริหาร ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน)
1.81 – 2.60	ไม่เห็นด้วย	- หมายถึงพนักงานมีความพึงพอใจในงาน/ผลการปฏิบัติงานน้อยต่อการบริหารงานของผู้บริหาร ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน)
1.00 – 1.80	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	- หมายถึงผู้บริหารมีความพึงพอใจในงาน/ผลการปฏิบัติงานน้อยที่สุดต่อการบริหารงานของผู้บริหาร ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน)

✓ การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการนำไปทดสอบหาความตรง (Validity) ดังนี้

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

2. ใช้แบบสอบถามตามทฤษฎีระบบ 4 ของ Likert แบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อสภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 26 ข้อ

3.การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยจะหาความเชื่อมั่นโดยนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pretest) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน จำนวน 30 ราย (กัลยา วานิชย์

บัญชา. 2542: 29) นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดสอบความเชื่อมั่นรวมโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา ของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์. มปป :114 – 117)

$$\alpha = \frac{k \cdot \overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}{1 + (k - 1) \overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}$$

เมื่อ	α	แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
	k	แทน จำนวนคำถาม
	$\overline{\text{covariance}}$	แทน ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่าง ๆ
	$\overline{\text{variance}}$	แทน ค่าเฉลี่ยของค่าความแปรปรวนของคำถาม

การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารได้ค่าความเชื่อมั่น (α) = .7636 และแบบสอบถามในเรื่องผลลัพธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงาน ได้ค่าความเชื่อมั่น (α) โดยรวม = .8915 เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่น (α) รายด้านพบว่า ค่าความเชื่อมั่น (α) ความพึงพอใจในงาน = 0.8769 และค่าความเชื่อมั่น (α) ด้านผลการปฏิบัติงาน = 0.8829 ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามที่ผ่านการหาความเชื่อมั่นไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

✓การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภท ดังนี้

1.ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่รวบรวมจากแบบสอบถาม มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.2 ผู้วิจัยติดต่อประสานกับผู้บริหารธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) จำนวน 127 สาขา

1.3 ผู้วิจัยทำความเข้าใจ และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง โดยแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตอบ และผู้วิจัยให้ส่งกลับคืนภายหลัง

1.4 ตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามก่อนที่จะนำมาประมวลผล

1.5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วน คัดเลือกเฉพาะฉบับที่มีความสมบูรณ์ มาลงรหัสตัวเลข (Code) ตามเกณฑ์ของเครื่องมือแต่ละส่วน แล้วจึงนำไปประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต่อไป

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากหนังสือ ตำรา บทความ ผลงานวิจัย และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ประกอบการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) ครั้งนี้ และใช้อ้างอิง (Reference) ในการเขียนรายงานผลการวิจัย (Research Report) โดยได้ข้อมูลจำนวนพนักงานทั้งหมดและข้อมูลจำนวนสาขา จากสายงาน ทรัพยากรบุคคล ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน)

✓ การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การตรวจสอบแก้ไข (Editing) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม หากมีแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ หรือผิดพลาดจะทำการแยกออก
2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้อง สมบูรณ์ มาลงรหัสตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้
3. ประมวลผลข้อมูล โดยใช้ Computer เพื่อช่วยในการประมวลผล โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ลงรหัสเรียบร้อยแล้วมาบันทึกลงใน Computer และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Science: SPSS) มาประมวลผล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)
 - 4.1 วิเคราะห์ลักษณะข้อมูลทางด้านประชากรศาสตร์ โดยวิธีการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ เพื่อใช้แปลความหมายทั่วไปของแบบสอบถามส่วนที่ 1
 - 4.2 วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำในส่วนที่ 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 - 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

✓ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

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

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

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

เมื่อ	%	แทน	ค่าร้อยละ
	f	แทน	ความถี่หรือจำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามข้อนั้น
	n	แทน	จำนวนตัวอย่างทั้งหมด หรือจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

1.2 ค่าเฉลี่ย / มัชฌมเลขคณิต (Arithmetic mean) (ชูศรี รัตน์ะ. 2541: 40)

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

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

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้สูตรดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์ะ. 2541)

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

เมื่อ	S	คือ	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum x^2$	คือ	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	$(\sum x)^2$	คือ	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	n	คือ	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
			(กรณีประชากรใช้ n กรณีกลุ่มตัวอย่างใช้ n-1)

2. สถิติใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

(2.1 สถิติเชิงอนุมานเพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่ม ตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ t-test สูตรดังนี้
(ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2534 :178)

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-Distribution
	$\bar{x}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$\bar{x}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	s_1^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	s_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	n_1	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	n_2	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

ในกรณีที่ $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

df แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ ($n_1 + n_2 - 2$)

ในกรณีที่ $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$

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

โดยที่ v คือค่าองศาอิสระ

2.2) ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 1 กลุ่มตามตัวแปร อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ต่อเดือน ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance) (กัลยา วานิชย์บัญชา.2545 : 144)

ตาราง 4 แสดงการคำนวณ Completely Randomized Design(CRD) ANOVA

แหล่งแปรปรวนหรือ แหล่งความผันแปร	องศาอิสระ df	ผลบวกกำลังสอง SS	ผลบวกกำลังสอง เฉลี่ย MS	F-Prob.
<u>MStrt</u> MSE ระหว่างทรีทเมนต์ (treatment) : k ภายในทรีทเมนต์ ความคลาดเคลื่อน	k-1	SSR	MStrt	
ผลรวม(Total)	n-1	SST		

ที่มา : กัลยา วาณิชย์บัญชา.(2545).การวิเคราะห์ สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย.หน้า
144.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

$$\text{เมื่อ } CM(\text{Correction for mean}) = \frac{(X_{ij})^2}{n} = \frac{(\sum T_i)^2}{n}$$

$$SST = \sum \sum x_{ij}^2 - CM \quad SStrt = \sum T_i^2 / n - CM$$

$$SSE = SST - SStrt$$

$$MSE = SSE / (n - k) \quad MStrt = SStrt / (k - 1)$$

x_{ij} แทน ข้อมูลของตัวแปรอิสระ เมื่อ $i = (1, 2, 3, \dots, k)$
 T_i แทน ผลรวมของข้อมูลของตัวแปรอิสระในกลุ่ม เมื่อ $i = (1, 2, 3, \dots, k)$
 n แทน จำนวนข้อมูลของตัวแปรอิสระทั้งหมด
 k แทน จำนวนระดับของข้อมูล

$$\text{สถิติทดสอบ } F = \frac{MStrt}{MSE}$$

F แทน ค่าสถิติทดสอบเอฟเพชเชทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย
ระหว่างกลุ่ม 2 กลุ่มขึ้นไป

$MStrt$ แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่มตัวอย่าง
(Mean Square Between Treatment)

MSE แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่มตัวอย่าง
(Mean Square Between Error)

กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้สูตรตามวิธีการของ Fisher's Least-Significant Difference (LSD) และในกรณีที่มีค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกชุดไม่เท่ากัน จะใช้วิธีของ Dunnett's T3

$$LSD = t \quad MSE [1/n_i + 1/n_j]$$

เมื่อ $t_{1-\alpha/2; n-k}$	คือค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t-test ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และชั้นแห่งความเป็นอิสระภายในกลุ่ม
MSE	คือค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม (MS_w)
n_i	คือจำนวนข้อมูลของกลุ่ม i
n_j	คือจำนวนข้อมูลของกลุ่ม j

2.3) ทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้สถิติความสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน (วิเชียร เกตุสิงห์. 2541 : 72)

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

เมื่อ	r_{xy}	แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\sum X$	แทน ผลรวมของคะแนน X
	$\sum Y$	แทน ผลรวมของคะแนน Y
	$\sum X^2$	แทน ผลรวมคะแนนชุด X แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum Y^2$	แทน ผลรวมคะแนนชุด Y แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum XY$	แทน ผลรวมของผลคูณระหว่าง X และ Y ทุกคู่
	n	แทน จำนวนคนหรือกลุ่มตัวอย่าง

✓ โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง $-1 < r < 1$

ค่า r เป็น - แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม

ค่า r เป็น + แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม

ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์มาก

ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามและมีความสัมพันธ์มาก

ถ้า r มีค่าเท่ากับ 0 หมายถึง x และ y ไม่มีความสัมพันธ์กัน

การอ่านความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (สากุล จริยวิทยานนท์. 2542 : 508)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	แปลผล
0.01 - 0.20	มีความสัมพันธ์ต่ำ
0.21 - 0.40	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
0.41 - 0.60	มีความสัมพันธ์ปานกลาง
0.61 - 0.80	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
0.81 - 1.00	มีความสัมพันธ์สูง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการวิจัยเรื่อง ทศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขา กรณี : ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

n	แทน	ผู้บริโภคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
M.S.	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
SS	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Sum of Squares)
df	แทน	ขั้นของความเป็นอิสระ (degree of Freedom)
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา t - Distribution
F-prob.	แทน	ค่าความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ (ในตาราง F - test)
P	แทน	ค่าความน่าจะเป็น (probability) สำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน	ค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	ค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบายโดยเรียงลำดับหัวข้อเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานสาขาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลผลลัพธ์การปฏิบัติงานของพนักงานสาขา

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ ระดับตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยแจกแจงจำนวน และร้อยละ ดังนี้

ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	103	32.2
หญิง	217	67.8
รวม	320	100.0
2. อายุ		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	38	11.9
26 - 30 ปี	53	16.6
31 - 35 ปี	102	31.9
36 - 40 ปี	72	22.5
41 - 45 ปี	23	7.1
มากกว่า 45 ปีขึ้นไป	32	10.0
รวม	320	100.0
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช	11	3.4
อนุปริญญา/ปวส.	20	6.3
ปริญญาตรี	267	83.4
สูงกว่าปริญญาตรี	22	6.9
รวม	320	100.0
4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	11	3.5
11,001 - 15,000 บาท	120	37.5
15,001-20,000 บาท	127	39.6
20,001-25,000 บาท	51	15.9
สูงกว่า 25,000 บาท	11	3.5
รวม	320	100.0

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ระดับตำแหน่งงาน		
พนักงานระดับ 1	77	24.1
พนักงานระดับ 2	32	10.0
พนักงานระดับ 3	106	33.1
พนักงานระดับ 4	105	32.8
รวม	320	100.0
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 3 ปี	69	21.5
3 – 6 ปี	52	16.2
7 – 10 ปี	68	21.3
11 – 14 ปี	70	21.9
มากกว่า 14 ปี ขึ้นไป	61	19.1
รวม	320	100.0

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 320 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 67.8 และเพศชายจำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31-35 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 31.9 รองลงมาคือ อายุ 36-40 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50, อายุ 26 – 30 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 16.6, อายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 และ อายุ 41-45 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 ตามลำดับ

ระดับการศึกษาสูงสุด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 267 คน คิดเป็นร้อยละ 83.4 รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6.9 ตามลำดับ อนุปริญญา/ปวส. จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 และต่ำกว่าหรือเท่ากับ มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 ตามลำดับ

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001-20,000 บาท จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 39.6 รองลงมารายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001-15,000 บาท จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-25,000 บาท จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 15.9 และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนสูงกว่า 25,000 บาท กับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5 ตามลำดับ

ระดับตำแหน่งงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับ 3 จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 33.1 รองลงมาคือ ตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับ 4 จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 32.8, ตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับ 1 จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 24.1 และตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับ 2 จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 ตามลำดับ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9 รองลงมาคือ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5, ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 21.3 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี ขึ้นไป จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 19.1 และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 16.2 ตามลำดับ

สำหรับระดับการศึกษาสูงสุด และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีบางชั้นที่ผู้ตอบแบบสอบถามน้อยจึงทำการยุบชั้น ดังนี้

ระดับการศึกษาสูงสุด ยุบชั้นต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. เข้ากับชั้นอนุปริญญา/ปวส

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ยุบชั้นต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท เข้ากับชั้น 10,001 – 15,000 บาท และยุบชั้น 20,001-25,000 บาท เข้ากับชั้นสูงกว่า 25,000 บาท ดังตาราง 6 เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 6 แสดงจำนวนและค่าร้อยละ ของระดับการศึกษาสูงสุดและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ยุบชั้น

ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญญา/ปวส.	31	9.7
ปริญญาตรี	267	83.4
สูงกว่าปริญญาตรี	22	6.9
รวม	320	100.0
4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท	131	41.0
15,001 – 20,000 บาท	127	39.6
สูงกว่า 20,000 บาท	62	19.4
รวม	320	100.0

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานสาขาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา

ข้อมูลทัศนคติของพนักงานสาขาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยแจกแจงจำนวนค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตาราง 7 แสดงจำนวนและค่าร้อยละทัศนคติของพนักงานสาขาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา จำแนกตามภาพรวมและรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

คำถาม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ลักษณะของแรงจูงใจ	4.07	0.60	ผู้นำแบบมีส่วนร่วม
ลักษณะของกระบวนการสื่อสาร	3.99	0.64	ผู้นำแบบปรึกษาหารือ
ลักษณะของกระบวนการควบคุม	3.95	0.62	ผู้นำแบบปรึกษาหารือ
ลักษณะของการกำหนดเป้าหมาย			
การทำงานหรือการออกคำสั่ง	3.84	0.59	ผู้นำแบบปรึกษาหารือ
ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ	3.72	0.56	ผู้นำแบบปรึกษาหารือ
ลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์			
เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน	3.57	0.60	ผู้นำแบบปรึกษาหารือ
การใช้กระบวนการภาวะผู้นำ	3.53	0.71	ผู้นำแบบปรึกษาหารือ
ภาพรวมทัศนคติของพนักงานสาขาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา	3.81	0.44	ผู้นำแบบปรึกษาหารือ

จากตาราง 7 แสดงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขาพบว่า พนักงานมีทัศนคติ โดยภาพรวมต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขาแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านลักษณะของแรงจูงใจ พนักงานมีทัศนคติต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ส่วนด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร ด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม ด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องระหว่างกัน และด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ พนักงานมีทัศนคติต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99, 3.95, 3.84, 3.72, 3.57 และ 3.53 ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงจำนวนและค่าร้อยละทัศนคติของพนักงานสาขาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ
สาขา จำแนกตามรายด้าน

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
การใช้กระบวนการภาวะผู้นำ								
1. การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้จัดการสาขา จะให้ท่าน ร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วย	23 (7.20%)	158 (49.40%)	115 (35.90%)	24 (7.50%)	-	3.56	0.74	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ
2. ผู้จัดการสาขา ของท่าน ให้ความเชื่อถือ และไว้วาง ใจท่านเสมอ	26 (8.10%)	150 (46.90%)	114 (35.60%)	30 (9.40%)	-	3.54	0.78	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ
3. ผู้จัดการสาขาของท่านส่งเสริม และสนับสนุนให้ท่าน มีความก้าวหน้าในการ ปฏิบัติงาน	54 (16.90%)	103 (32.20%)	127 (39.70%)	24 (7.40%)	12 (3.80%)	3.51	0.98	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ
4. ผู้จัดการสาขา ของท่าน เปิดโอกาสให้มีการอภิปราย ในเรื่องเกี่ยวกับงานระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับพนักงาน	39 (12.2%)	131 (40.90%)	111 (34.70%)	27 (8.40%)	12 (3.80%)	3.49	1.29	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ
รวมการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ						3.53	0.71	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ
ลักษณะของแรงจูงใจ								
5. ท่านคิดว่าผู้จัดการสาขา ควรให้การสนับสนุน พนักงานในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในการปฏิบัติ งาน	117 (36.60%)	157 (49.10%)	43 (13.40%)	3 (0.90%)	-	4.21	0.70	ผู้นำแบบ มีส่วน ร่วม
6. การบริหารงานของผู้จัด การสาขาควรให้คำแนะนำ กับพนักงานมากกว่าการใช้ วิธีการลงโทษ	111 (34.70%)	156 (48.80%)	44 (13.80%)	9 (2.70%)	-	4.15	0.76	ผู้นำแบบ มีส่วน ร่วม

ตาราง 8 (ต่อ)

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
7. เมื่อท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วง ท่านควรได้รับค่าชมเชยจากผู้จัดการสาขาของท่าน	65 (20.3%)	150 (46.90%)	96 (30.0%)	9 (2.8%)	-	3.85	0.77	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ
รวมลักษณะของแรงจูงใจ						4.07	0.60	ผู้นำแบบ มีส่วนร่วม
ลักษณะของกระบวนการสื่อสาร								
8. ในการปฏิบัติงาน พนักงานสาขาสามารถเสนอความคิดเห็นให้กับผู้จัดการได้	51 (15.90%)	180 (56.30%)	71 (22.20%)	18 (5.60%)	-	3.83	0.76	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ
(9.) การบริหารงานของผู้จัดการสาขาไม่จำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน	96 (30.0%)	96 (30.0%)	78 (24.40%)	41 (12.8%)	9 (2.80%)	3.72	1.11	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ
10. เมื่อผู้จัดการสาขาของท่านได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ต้องถ่ายทอดให้กับพนักงาน ได้รับทราบอย่างถูกต้อง	119 (37.2%)	147 (45.90%)	45 (14.10%)	9 (2.8%)	-	4.18	0.77	ผู้นำแบบ มีส่วนร่วม
11. ท่านคิดว่าข้อมูล หรือข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับธนาคารต้องได้รับการถ่ายทอดให้พนักงานสาขารับทราบอย่างครบถ้วนและเชื่อถือได้	152 (47.5%)	100 (31.30%)	59 (18.40%)	9 (2.8%)	-	4.23	0.85	ผู้นำแบบ มีส่วนร่วม
รวมลักษณะของกระบวนการสื่อสาร						3.99	0.64	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ

ตาราง 8 (ต่อ)

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
ลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน								
12. หากท่านประสบกับปัญหาในเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวก็ตามผู้จัดการสาขาควรให้คำแนะนำและให้คำปรึกษากับท่าน	49 (15.30%)	171 (53.40%)	79 (24.70%)	18 (5.70%)	3 (0.90%)	3.77	0.81	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ
13. ท่านคิดว่าผู้จัดการสาขา กับท่านมีความเข้าใจซึ่งกัน และกันเป็นอย่างดี	20 (6.30%)	133 (26.30%)	116 (47.40%)	48 (7.00%)	3 (13.00%)	3.37	0.85	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ
14. ในสาขาของท่านมีการปฏิบัติ ร่วมกันเป็นทีม	48 (15.0%)	125 (39.10%)	100 (29.40%)	32 (14.7%)	6 (1.80%)	3.51	0.98	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ
(15.) ท่านคิดว่าผู้จัดการของท่านปฏิบัติงานของสาขาโดยลำพังโดย ไม่ต้องให้ท่านช่วยเหลือ	62 (19.40%)	120 (37.50%)	100 (31.30%)	32 (10.0%)	6 (1.80%)	3.63	0.97	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ
รวมลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน						3.56	0.60	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ
ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ								
(16.) การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับงาน ผู้จัดการสาขา จะเป็น ผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว	32 (10.00%)	76 (23.80%)	154 (48.10%)	53 (16.6%)	5 (1.65%)	3.24	0.90	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ
17.การตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ผู้จัดการสาขา ควรให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยอย่างเต็มที่	47 (14.70%)	205 (64.10%)	62 (19.40%)	6 (1.80%)	-	3.92	0.64	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ

ตาราง 8 (ต่อ)

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
18.การตัดสินใจในเรื่องใด ๆ ก็ตามควรมีการตัดสินใจร่วมกัน	76 (23.80%)	178 (55.60%)	47 (14.70%)	16 (5.00%)	3 (0.90%)	3.96	0.82	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ
19.ท่านคิดว่าผู้จัดการสาขาของท่านควรตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของข้อมูลที่ต้อง	68 (21.30%)	148 (46.30%)	74 (23.10%)	24 (7.50%)	6 (1.80%)	3.78	0.93	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ
รวมลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ						3.72	0.56	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ
ลักษณะของการกำหนดเป้าหมาย การทำงานหรือการออกคำสั่ง								
(20.)ผู้จัดการสาขา ควรเป็นผู้กำหนด เป้าหมายในการทำงานให้กับพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติตามเท่านั้น	30 (9.40%)	56 (17.50%)	114 (35.60%)	115 (35.9%)	5 (1.60%)	2.97	0.99	ผู้นำแบบ เผด็จการ อย่างมี ศิลป์
21.เป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงานของสาขา ผู้จัดการ และพนักงาน ต้องร่วมกันกำหนดขึ้นและต้องสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร	99 (30.9%)	173 (54.10%)	42 (13.20%)	3 (0.90%)	3 (0.90%)	4.13	0.74	ผู้นำแบบ มีส่วนร่วม ร่วม
22.ในการปฏิบัติงาน พนักงานสาขาควรทราบเป้าหมาย และแผนงานอย่างละเอียดก่อนเริ่มปฏิบัติงาน	120 (37.50%)	163 (50.90%)	31 (9.80%)	3 (0.90%)	3 (0.90%)	4.23	0.74	ผู้นำแบบ มีส่วนร่วม ร่วม
23.การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย หรือวิธีการทำงาน พนักงานสาขา ควรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นด้วย	81 (25.40%)	176 (55.00%)	51 (15.90%)	9 (2.80%)	3 (0.90%)	4.01	0.78	ผู้นำแบบ มีส่วนร่วม ร่วม

ตาราง 8 (ต่อ)

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
รวมลักษณะของการกำหนดเป้าหมาย การทำงานหรือการออกคำสั่ง						3.84	0.59	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ
ลักษณะของกระบวนการควบคุม								
24. การปฏิบัติงานของท่าน ผู้จัดการสาขา ควรให้อิสระ ในการทำงานกับท่านอย่าง เต็มที่	45 (14.10%)	207 (64.70%)	59 (18.40%)	6 (1.90%)	3 (0.90%)	3.89	0.69	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ
25. ในการทำงานของผู้จัด การสาขา ควรพิจารณาผล งานของท่านมากกว่า การ ควบคุมตรวจสอบการ ทำงานอย่างใกล้ชิด	63 (19.70%)	187 (58.40%)	61 (19.10%)	6 (1.90%)	3 (0.90%)	3.94	0.74	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ
26. การควบคุมตรวจสอบ การปฏิบัติงานของผู้จัดการ สาขาควรทำเพื่อเป็นการ ช่วยเหลือ และเพื่อให้งาน สำเร็จไปด้วยดี	78 (24.40%)	185 (57.80%)	48 (15.00%)	6 (1.90%)	3 (0.90%)	4.03	0.74	ผู้นำแบบ มีส่วน ร่วม
รวมลักษณะของกระบวนการควบคุม						3.95	0.62	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ
ภาพรวมทัศนคติของพนักงานสาขาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา						3.81	0.44	ผู้นำแบบ ปรึกษา หารือ

จากตาราง 8 พบว่า ทัศนคติของพนักงานสาขาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา โดยภาพรวม มีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ มีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อพนักงานมีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ

ทัศนคติของพนักงานสาขาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านลักษณะของแรงจูงใจ มีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การสนับสนุนในการเลื่อนตำแหน่งในการปฏิบัติงาน และการบริหารงานควรให้คำแนะนำมากกว่าการลงโทษ มีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และ 4.15 ตามลำดับ ส่วนการทำงานสำเร็จจะได้รับคำชมเชยจากผู้จัดการสาขา มีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85

ทัศนคติของพนักงานสาขาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสารมีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็นให้กับผู้จัดการได้ และการบริหารงานของผู้จัดการสาขาไม่จำเป็นต้องติดต่อสื่อสารพนักงาน มีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และ 3.72 ตามลำดับ ส่วนผู้จัดการสาขาถ่ายทอดข้อมูลที่ได้รับแก่พนักงานอย่างถูกต้อง และข้อมูลที่ได้รับการถ่ายทอดให้พนักงานสาขารับทราบอย่างครบถ้วนและเชื่อถือได้ มีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 และ 4.23 ตามลำดับ

ทัศนคติของพนักงานสาขาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน มีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อ มีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ

ทัศนคติของพนักงานสาขาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ มีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อ มีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ

ทัศนคติของพนักงานสาขาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมาย การทำงานหรือการออกคำสั่ง มีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้จัดการสาขาควรเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงานให้พนักงานเป็นผู้ปฏิบัติตามเท่านั้น มีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 ส่วนข้ออื่นๆ มีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ

ทัศนคติของพนักงานสาขาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา ด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม มีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การควบคุมตรวจสอบ การปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาควรทำเพื่อเป็นการช่วยเหลือ และเพื่อให้งานสำเร็จไปด้วยดี มีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ส่วนข้ออื่นๆ มีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ของพนักงานสาขา

ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ของพนักงานสาขา โดยแจกแจงจำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตาราง 9 แสดงจำนวนและค่าร้อยละผลลัพธ์การปฏิบัติงานของพนักงานสาขา โดยภาพรวม และรายด้าน

คำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
ภาพรวมผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ของพนักงานสาขา	3.51	0.61	มาก

จากตาราง 9 แสดงผลลัพธ์การปฏิบัติงานของพนักงานสาขา โดยภาพรวมพบว่ามี ความพึงพอใจมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51

ตาราง 10 แสดงจำนวนและค่าร้อยละผลลัพธ์การปฏิบัติงานของพนักงานสาขา รายด้าน

คำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
ความพอใจในงาน								
1.ท่านมีความพอใจในตำแหน่งงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน	15 (4.70%)	167 (52.20%)	69 (21.60%)	54 (16.8%)	15 (4.7%)	3.35	0.97	น้อย
2. ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน	15 (4.70%)	169 (52.80%)	88 (27.50%)	33 (10.3%)	15 (4.7%)	3.42	0.91	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

คำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{x}$	S.D.	ระดับพึงพอใจ
3. ท่านคิดว่าผู้บริหารเต็มใจที่จะสนับสนุนพนักงานสาขาในการเลื่อนตำแหน่งเมื่อมีโอกาสที่เหมาะสม	59 (18.40%)	130 (40.60%)	95 (29.70%)	30 (9.40%)	6 (1.90%)	3.64	0.95	มาก
4. งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ท้าทาย ไม่น่าเบื่อ	3 (0.90%)	110 (34.40%)	131 (40.90%)	55 (17.2%)	21 (6.6%)	3.06	0.90	น้อย
5. ท่านได้รับโอกาสจากผู้จัดการสาขาในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้	44 (13.80%)	214 (66.90%)	38 (11.80%)	18 (5.60%)	6 (1.90%)	3.85	0.79	มาก
รวมความพอใจในงาน						3.47	0.70	มาก
ผลการปฏิบัติงาน								
1. เมื่อท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ท่านจะได้รับคำชมเชยจากผู้จัดการสาขาของท่าน	23 (7.20%)	155 (48.40%)	112 (35.00%)	21 (6.60%)	9 (2.80%)	3.51	0.83	มาก
2. เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ผู้จัดการสาขาของท่านจะไม่ลงโทษแต่จะให้คำแนะนำกับท่าน	26 (8.10%)	189 (59.10%)	81 (25.30%)	15 (4.70%)	9 (2.80%)	3.65	0.81	มาก
3. การปฏิบัติงานของท่านมีคุณภาพ	29 (9.10%)	230 (71.90%)	55 (17.10%)	-	6 (1.90%)	3.86	0.64	มาก
4. ท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันจะทำให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้า	18 (5.60%)	114 (35.60%)	140 (43.80%)	36 (11.2%)	12 (3.8%)	3.28	0.88	น้อย
5. งานที่ท่านปฏิบัติผู้จัดการสาขาเห็นถึงความสำคัญ	39 (12.20%)	140 (43.80%)	90 (28.10%)	36 (11.2%)	15 (4.70%)	3.47	1.01	มาก
รวมผลการปฏิบัติงาน						3.55	0.63	มาก
ภาพรวมผลลัพธ์การปฏิบัติงานของพนักงานสาขา						3.51	0.61	มาก

จากตาราง 10 พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อภาพรวมผลลัพธ์การปฏิบัติงาน มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 เมื่อพิจารณาด้านความพอใจในงาน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน, ท่านคิดว่าผู้บริหารเต็มใจที่จะสนับสนุนพนักงานสาขาในการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อมีโอกาสมatches และท่านได้รับโอกาสจากผู้จัดการสาขาในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ มีความพึงพอใจมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42, 3.64 และ 3.85 ตามลำดับ ส่วนข้ออื่นๆ ได้แก่ ท่านมีความพอใจในตำแหน่งงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน และงานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ท้าทาย ไม่น่าเบื่อ มีความพึงพอใจน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 และ 3.06

ด้านผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เมื่อท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ท่านจะได้รับคำชมเชยจากผู้จัดการสาขาของท่าน, เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ผู้จัดการสาขา ของท่านจะไม่ลงโทษแต่จะให้คำแนะนำกับท่าน, การปฏิบัติงานของท่านมีคุณภาพ และงานที่ท่านปฏิบัติผู้จัดการสาขาเห็นถึงความสำคัญ มีความพึงพอใจมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51, 3.65, 3.86 และ 3.47 ตามลำดับ ส่วนท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันจะทำให้ท่านมีโอกาสดำเนินงาน มีความพึงพอใจน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อ 1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานที่ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่งและระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน

ในส่วนนี้สามารถแบ่งสมมติฐานออกเป็น 6 สมมติฐานย่อยตามตัวแปรตามดังนี้

ด้านเพศ

1. พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน

ตาราง 11 แสดงความแตกต่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร
จำแนกตามเพศ

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร	ชาย		หญิง		t	Prob
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D		
1. การใช้กระบวนการภาวะผู้นำ	3.42	0.71	3.58	0.71	-1.92	0.06
2. ลักษณะของแรงจูงใจ	3.97	0.62	4.12	0.59	-2.00*	0.04
3. ลักษณะของกระบวนการสื่อสาร	3.89	0.58	4.03	0.66	-1.93	0.06
4. ลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน	3.59	0.53	3.55	0.64	0.56	0.58
5. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ	3.67	0.57	3.75	0.55	-1.08	0.28
6. การทำงานหรือการออกคำสั่ง	3.67	0.45	3.91	0.63	-3.54**	0.00
7. ลักษณะของกระบวนการควบคุม	3.80	0.62	4.03	0.60	-3.18**	0.00
รวม	3.72	0.43	3.85	0.45	-2.60*	0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยใช้สถิติทดสอบค่าที (t-test) จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารโดยรวม มีค่า Probability(p) เท่ากับ 0.01 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่เพศหญิงมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยรวมมากกว่าเพศชาย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านลักษณะของแรงจูงใจ มีค่า Probability(p) เท่ากับ 0.04 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่เพศหญิงมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจมากกว่าเพศชาย

ด้านการทำงานหรือการออกคำสั่ง และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม มีค่า Probability(p) เท่ากับ 0.00 และ 0.00 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการทำงานหรือการออกคำสั่ง และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่เพศ

หญิงมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการทำงานหรือการออกคำสั่ง และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม มากกว่าเพศชาย

ด้านอายุ

2. พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน

ตาราง 12 แสดงความแตกต่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร จำแนกตามอายุ

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Prob.
1. การใช้กระบวนการภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	5	3.763	0.753	1.491	0.192
	ภายในกลุ่ม	314	158.462	0.505		
	รวม	319	162.225			
2. ลักษณะของแรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	5	19.35	3.870	12.845**	0.000
	ภายในกลุ่ม	314	94.600	0.301		
	รวม	319	113.95			
3. ลักษณะของกระบวนการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	5	17.792	3.558	9.995**	0.000
	ภายในกลุ่ม	314	111.783	0.356		
	รวม	319	129.575			
4. ลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน	ระหว่างกลุ่ม	5	17.206	3.441	10.931**	0.000
	ภายในกลุ่ม	314	98.849	0.315		
	รวม	319	116.055			
5. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	5	20.48	4.096	16.533**	0.000
	ภายในกลุ่ม	314	77.794	0.248		
	รวม	319	98.274			
6. การทำงานหรือการออกคำสั่ง	ระหว่างกลุ่ม	5	18.194	3.639	12.393**	0.000
	ภายในกลุ่ม	314	92.193	0.294		
	รวม	319	110.387			

ตาราง 12 (ต่อ)

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อ ภาวะผู้นำ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	Prob.
7. ลักษณะของกระบวนการ ควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	5	11.288	2.258	6.437**	0.000
	ภายในกลุ่ม	314	110.12	0.351		
	รวม	319	121.408			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	5	10.653	2.131	12.765**	0.000
	ภายในกลุ่ม	314	52.412	0.167		
	รวม	319	63.065			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารจำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยรวม มีค่า F-Prob. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0)และยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยรวมแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านลักษณะของแรงจูงใจ, ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร, ด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน, ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ, ด้านการทำงานหรือการออกคำสั่งและด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม มีค่า F-Prob. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0)และยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจ, ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร, ด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน, ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ, ด้านการทำงานหรือการออกคำสั่งและด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01 ดังนี้

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจ

อายุ		≤ 25 ปี	26 – 30 ปี	31 – 35 ปี	36 – 40 ปี	41 – 45 ปี	> 45 ปี
	$\bar{x}$	3.92	3.65	4.36	4.00	4.09	4.16
≤ 25 ปี	3.92	-	0.26*	-0.44**	-0.08	-0.17	-0.24
			(0.023)	(0.000)	(0.474)	(0.253)	(0.075)
26 – 30 ปี	3.65		-	-0.27*	-0.71**	-0.35**	-0.43**
				(0.023)	(0.000)	(0.001)	(0.002)
31 – 35 ปี	4.36			-	0.36**	0.28*	0.21
					(0.000)	(0.030)	(0.064)
36 – 40 ปี	4.00				-	-0.09	-0.16
						(0.509)	(0.181)
41 – 45 ปี	4.09					-	-0.07
							(0.645)
> 45 ปี	4.16						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.023 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี โดยพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.26

พนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี โดยพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะของแรงจูงใจน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.44

พนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.023 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี โดยพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ

ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะกระบวนการสื่อสาร

อายุ		≤ 25 ปี	26 – 30 ปี	31 – 35 ปี	36 – 40 ปี	41 – 45 ปี	> 45 ปี
	$\bar{x}$	4.04	3.65	4.29	3.87	3.76	3.96
≤ 25 ปี	4.04	-	0.39** (0.002)	-0.25* (0.028)	0.17 (0.153)	0.28 (0.078)	0.08 (0.584)
26 – 30 ปี	3.65		-	-0.64** (0.000)	-0.23* (0.041)	-0.12 (0.442)	-0.32* (0.019)
31 – 35 ปี	4.29			-	0.42** (0.000)	0.53** (0.000)	0.33** (0.007)
36 – 40 ปี	3.87				-	0.12 (0.454)	-0.09 (0.464)
41 – 45 ปี	3.76					-	-0.20 (0.221)
> 45 ปี	3.96						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี โดยพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะกระบวนการสื่อสารมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.39

พนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.028 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี โดยพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะกระบวนการสื่อสารน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.25

พนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี โดยพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ

ธนาคารด้านลักษณะกระบวนการสื่อสารน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.64

พนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.041 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี โดยพนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะกระบวนการสื่อสารน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.23

พนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี กับพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.019 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 45 ปี ขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะกระบวนการสื่อสารน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.32

พนักงานที่มีอายุ 31 - 35 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี, พนักงานที่มีอายุ 41 – 45 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000, 0.000 และ 0.007 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 31 - 35 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี, พนักงานที่มีอายุ 41 – 45 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 31 - 35 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะกระบวนการสื่อสารมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี, พนักงานที่มีอายุ 41 – 45 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.42, 0.53 และ 0.33 ตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน

อายุ		≤25 ปี	26 – 30 ปี	31 – 35 ปี	36 – 40 ปี	41 – 45 ปี	> 45 ปี
	$\bar{x}$	3.34	3.18	3.63	3.68	3.61	4.00
≤ 25 ปี	3.34	-	0.16 (0.173)	-0.29** (0.003)	-0.34** (0.007)	-0.27 (0.073)	-0.66** (0.000)
26 – 30 ปี	3.18		-	-0.45** (0.000)	-0.50** (0.000)	-0.43** (0.002)	-0.82** (0.000)
31 – 35 ปี	3.63			-	-0.05 (0.585)	0.02 (0.870)	-.37** (0.001)
36 – 40 ปี	3.68				-	0.07	-0.32**

ตาราง 15 (ต่อ)

อายุ		≤25 ปี	26 – 30 ปี	31 – 35 ปี	36 – 40 ปี	41 – 45 ปี	> 45 ปี
	$\bar{x}$	3.34	3.18	3.63	3.68	3.61	4.00
						(0.611)	(0.007)
41 – 45 ปี	3.61					-	-0.39*
							(0.011)
> 45 ปี	4.00						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี, พนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.003, 0.007 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี, พนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน มากกว่าพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี, พนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.29, -0.34 และ -0.66 ตามลำดับ

พนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี, พนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี, พนักงานที่มีอายุ 41 – 45 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000, 0.000, 0.002 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี, พนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี, พนักงานที่มีอายุ 41 – 45 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี, พนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี, พนักงานที่มีอายุ 41 – 45 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.45, -0.50, -0.43 และ -0.82 ตามลำดับ

พนักงานที่มีอายุ 31 - 35 ปี กับพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 31 - 35 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำ

นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกันน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่าง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.37

พนักงานที่มีอายุ 36 - 40 ปี กับพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.007 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 36 - 40 ปี แตกต่างเป็นรายคู่ กับพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 36 - 40 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกันน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่าง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.32

พนักงานที่มีอายุ 41 - 45 ปี กับพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.011 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 41 - 45 ปี แตกต่างเป็นรายคู่ กับพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 41 - 45 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกันน้อยกว่า พนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่าง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.39

ตาราง 16 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ

อายุ		≤ 25 ปี	26 - 30 ปี	31 - 35 ปี	36 - 40 ปี	41 - 45 ปี	> 45 ปี
	$\bar{x}$	3.61	3.26	3.97	3.69	4.02	3.70
≤ 25 ปี	3.61	-	0.36**	-0.36**	-0.08	-0.41**	-0.08
			(0.001)	(0.000)	(0.408)	(0.002)	(0.485)
26 - 30 ปี	3.26		-	-0.72**	-0.44**	-0.77**	-0.44**
				(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
31 - 35 ปี	3.97			-	0.28**	-0.05	0.28**
					(0.000)	(0.656)	(0.007)
36 - 40 ปี	3.69				-	-0.33**	-0.00
						(0.006)	(0.993)
41 - 45 ปี	4.02					-	0.33*
							(0.017)
> 45 ปี	3.70						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี, พนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี และพนักงานที่มีอายุ 41 – 45 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.001, 0.000 และ 0.002 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี, พนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี และพนักงานที่มีอายุ 41 – 45 ปี โดยพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี แต่น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี และพนักงานที่มีอายุ 41 - 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.36, -0.36 และ -0.41 ตามลำดับ

พนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี, พนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี, พนักงานที่มีอายุ 41 – 45 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี, พนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี, พนักงานที่มีอายุ 41 – 45 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี, พนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี, พนักงานที่มีอายุ 41 – 45 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.72, -0.44, -0.77 และ -0.44 ตามลำดับ

พนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 และ 0.007 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่าพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.28 และ 0.28 ตามลำดับ

พนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี และพนักงานที่มีอายุ 41 - 45 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 41 - 45 ปี โดยพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 41 - 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.33

พนักงานที่มีอายุ 41 - 45 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.017 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 41 - 45 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 41 - 45 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำ

นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจมากกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.33

ตาราง 17 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการทำงานหรือการออกคำสั่ง

อายุ		≤ 25 ปี	26 – 30 ปี	31 – 35 ปี	36 – 40 ปี	41 – 45 ปี	> 45 ปี
	$\bar{x}$	3.85	3.40	4.09	3.87	3.87	3.64
≤ 25 ปี	3.85	-	0.45** (0.000)	-0.24* (0.019)	-0.02 (0.859)	-0.02 (0.884)	0.21 (0.111)
26 – 30 ปี	3.40		-	-0.70** (0.000)	-0.47** (0.000)	-0.47** (0.001)	-0.24* (0.045)
31 – 35 ปี	4.09			-	0.22** (0.008)	0.22 (0.078)	0.45** (0.000)
36 – 40 ปี	3.87				-	-0.00 (0.991)	0.23* (0.049)
41 – 45 ปี	3.87					-	0.23 (0.123)
> 45 ปี	3.64						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี โดยพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านการทำงานหรือการออกคำสั่งมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.45

พนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.019 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี โดยพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านการทำงานหรือการออกคำสั่งน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.24

พนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 - 35 ปี, พนักงานที่มีอายุ 36 - 40 ปี และพนักงานที่มีอายุ 41 - 45 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000, 0.000 และ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 - 35 ปี, พนักงานที่มีอายุ 36 - 40 ปี และพนักงานที่มีอายุ 41 - 45 ปี โดยพนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านการทำงานหรือการออกคำสั่งน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 31 - 35 ปี, พนักงานที่มีอายุ 36 - 40 ปี และพนักงานที่มีอายุ 41 - 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.70, -0.47 และ -0.47 ตามลำดับ

พนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี กับพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.045 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านการทำงานหรือการออกคำสั่งน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.24

พนักงานที่มีอายุ 31 - 35 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 36 - 40 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.008 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 31 - 35 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 36 - 40 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 31 - 35 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านการทำงานหรือการออกคำสั่งมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 36 - 40 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.22 และ 0.45 ตามลำดับ

พนักงานที่มีอายุ 36 - 40 ปี กับพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.049 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 36 - 40 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 36 - 40 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านการทำงานหรือการออกคำสั่งมากกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.23

ตาราง 18 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม

อายุ		≤25 ปี	26 – 30 ปี	31 – 35 ปี	36 – 40 ปี	41 – 45 ปี	> 45 ปี
	$\bar{x}$	3.91	3.66	4.16	4.01	3.96	3.70
≤ 25 ปี	3.91	-	0.25*	0.25*	-0.10	-0.04	0.21
			(0.046)	(0.028)	(0.415)	(0.778)	(0.132)
26 – 30 ปี	3.66		-	-0.50**	-0.35**	-0.30*	-0.04
				(0.000)	(0.001)	(0.046)	(0.777)
31 – 35 ปี	4.16			-	0.15	0.20	0.46**
					(0.099)	(0.137)	(0.000)
36 – 40 ปี	4.01				-	0.05	0.31*
						(0.710)	(0.014)
41 – 45 ปี	3.96					-	0.26
							(0.111)
> 45 ปี	3.70						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี และพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.046 และ 0.028 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี และพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี โดยพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี และพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.25 และ 0.25 ตามลำดับ

พนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี และพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 และ 0.001 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี และพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี โดยพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี และพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.50 และ -0.35 ตามลำดับ

พนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปีกับพนักงานที่มีอายุ 41 – 45 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.046 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 41 – 45 ปี โดยพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 41 – 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.30

พนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปีกับพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมมากกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.46

พนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปีกับพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.014 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมมากกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.31

ตาราง 19 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ในภาพรวม

อายุ		≤25 ปี	26 – 30 ปี	31 – 35 ปี	36 – 40 ปี	41 – 45 ปี	> 45 ปี
	$\bar{x}$	3.73	3.46	4.00	3.80	3.84	3.85
≤ 25 ปี	3.73	-	0.27**	-0.28**	-0.08	-0.11	-0.13
			(0.002)	(0.000)	(0.355)	(0.300)	(0.203)
26 – 30 ปี	3.46		-	-0.54**	-0.34**	-0.38**	-0.39**
				(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
31 – 35 ปี	4.00			-	0.20**	0.16	0.15
					(0.002)	(0.084)	(0.070)
36 – 40 ปี	3.80				-	-0.04	-0.05
						(0.712)	(0.572)
41 – 45 ปี	3.84					-	-0.013
							(0.907)
> 45 ปี	3.85						-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี กับ พนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี และพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.002 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี และพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี โดยพนักงานที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารในภาพรวมมากกว่า พนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี แต่น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.27 และ -0.28 ตามลำดับ

พนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี, พนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี, พนักงานที่มีอายุ 41 – 45 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี, พนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี, พนักงานที่มีอายุ 41 – 45 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป โดยพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารในภาพรวมน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี, พนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี, พนักงานที่มีอายุ 41 – 45 ปี และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.54, -0.34, -0.38 และ -0.39 ตามลำดับ

พนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี โดยพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารในภาพรวมมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 36 – 40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.20

ด้านระดับการศึกษาสูงสุด

3. พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน

ตาราง 20 แสดงความแตกต่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร
จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อ	แหล่งความ	df	SS	MS	F	Prob.
ภาวะผู้นำ	แปรปรวน					
1. การใช้กระบวนการภาวะ ผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.094	0.547	1.076	0.342
	ภายในกลุ่ม	317	161.131	0.508		
	รวม	319	162.225			
2. ลักษณะของแรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	5.557	2.779	8.126**	0.000
	ภายในกลุ่ม	317	108.393	0.342		
	รวม	319	113.950			
3. ลักษณะของกระบวนการ สื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	2	4.171	2.085	5.271**	0.006
	ภายในกลุ่ม	317	125.404	0.396		
	รวม	319	129.575			
4. ลักษณะกระบวนการความ สัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.889	0.445	1.224	0.295
	ภายในกลุ่ม	317	115.166	0.363		
	รวม	319	116.055			
5. ลักษณะของกระบวนการ ตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.855	0.927	3.049*	0.049
	ภายในกลุ่ม	317	96.420	0.304		
	รวม	319	98.274			
6. การทำงานหรือการออก คำสั่ง	ระหว่างกลุ่ม	2	2.840	1.420	4.185*	0.016
	ภายในกลุ่ม	317	107.547	0.339		
	รวม	319	110.387			
7. ลักษณะของกระบวนการ ควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	2	3.541	1.771	4.762**	0.009
	ภายในกลุ่ม	317	117.867	0.372		
	รวม	319	121.408			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.200	0.600	3.075*	0.048
	ภายในกลุ่ม	317	61.865	0.195		
	รวม	319	63.065			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01

จากตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยภาพรวม มีค่า F-Prob. เท่ากับ 0.048 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0)และยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยภาพรวมแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจ, ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม มีค่า F-Prob. เท่ากับ 0.000, 0.006 และ 0.009 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0)และยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจ, ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ด้านการทำงานหรือการออกคำสั่ง มีค่า F-Prob. เท่ากับ 0.049, 0.016 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0)และยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ด้านการทำงานหรือการออกคำสั่งแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน
มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยภาพรวม

การศึกษา	$\bar{x}$	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ อนุปริญา/ปวส.	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
		3.63	3.83	3.78
ต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญา/ปวส.	3.63		-2.01* (0.019)	-1.50 (0.222)
ปริญญาตรี	3.83			0.06 (0.576)
สูงกว่าปริญญาตรี	3.78			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 21 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญา/ปวส. กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.019 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญา/ปวส. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญา/ปวส. มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยภาพรวม น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -2.01

ตาราง 22 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน
มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจ

การศึกษา	$\bar{x}$	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ อนุปริญา/ปวส.	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
		3.86	4.13	3.68
ต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญา/ปวส.	3.86		-2.71* (0.017)	0.18 (0.275)
ปริญญาตรี	4.13			0.45** (0.001)
สูงกว่าปริญญาตรี	3.68			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 22 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญญา/ปวส. กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.017 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญญา/ปวส. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดอนุปริญญา/ปวส. มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจ น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -2.71

พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดสูงกว่าปริญญาตรี โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจ มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.45

ตาราง 23 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร

การศึกษา	$\bar{x}$	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ อนุปริญญา/ปวส. 3.66	ปริญญาตรี 4.03	สูงกว่า ปริญญาตรี 3.88
ต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญญา/ปวส.	3.66		-0.37** (0.002)	-0.21 (0.224)
ปริญญาตรี	4.03			0.16 (0.253)
สูงกว่าปริญญาตรี	3.88			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 23 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญญา/ปวส. กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญญา/ปวส. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญญา/ปวส. มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.37

ตาราง 24 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน
มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ

การศึกษา	$\bar{x}$	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ อนุปริญา/ปวส.	ปริญาตรี	สูงกว่า ปริญาตรี
		3.50	3.75	3.67
ต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญา/ปวส.	3.50		-0.25* (0.016)	-0.17 (0.268)
ปริญาตรี	3.75			0.08 (0.496)
สูงกว่าปริญาตรี	3.67			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05

จากตาราง 24 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญา/ปวส. กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญาตรี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.016 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญา/ปวส. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญาตรี โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญา/ปวส. มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.25

ตาราง 25 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน
มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการทำงานหรือการออกคำสั่ง

การศึกษา	$\bar{x}$	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ อนุปริญา/ปวส.	ปริญาตรี	สูงกว่า ปริญาตรี
		3.55	3.87	3.88
ต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญา/ปวส.	3.55		-0.32** (0.004)	-0.33* (0.045)
ปริญาตรี	3.87			-0.01 (0.945)
สูงกว่าปริญาตรี	3.88			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01

จากตาราง 25 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญญา/ปวส. กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญญา/ปวส. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญญา/ปวส. มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะการทำงานหรือการออกคำสั่ง น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.32

พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญญา/ปวส. กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.015 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญญา/ปวส. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดสูงกว่าปริญญาตรี โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญญา/ปวส. มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะการทำงานหรือการออกคำสั่ง น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.33

ตาราง 26 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม

การศึกษา	$\bar{x}$	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ อนุปริญญา/ปวส.	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
		3.63	3.99	3.94
ต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญญา/ปวส.	3.63		-0.36** (0.002)	-0.31 (0.074)
ปริญญาตรี	3.99			0.05 (0.702)
สูงกว่าปริญญาตรี	3.94			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 26 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญญา/ปวส. กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญญา/ปวส. แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญญา/ปวส. มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของ

ผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูง
สุดปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.36

ด้านรายได้

4. พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน

ตาราง 27 แสดงความแตกต่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร
จำแนกตามรายได้

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อ ภาวะผู้นำ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	Prob.
1. การใช้กระบวนการภาวะ ผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	2	4.754	2.377	4.786**	0.009
	ภายในกลุ่ม	317	157.470	0.497		
	รวม	319	162.225			
2. ลักษณะของแรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	7.732	3.866	11.538**	0.000
	ภายในกลุ่ม	317	106.218	0.335		
	รวม	319	113.950			
3. ลักษณะของกระบวนการ สื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	2	1.404	0.702	1.736	0.178
	ภายในกลุ่ม	317	128.171	0.404		
	รวม	319	129.575			
4. ลักษณะกระบวนการความ สัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน	ระหว่างกลุ่ม	2	8.055	4.028	11.822**	0.000
	ภายในกลุ่ม	317	108.000	0.341		
	รวม	319	116.055			
5. ลักษณะของกระบวนการ ตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	2.491	1.246	4.123*	0.017
	ภายในกลุ่ม	317	95.783	0.302		
	รวม	319	98.274			

ตาราง 27 (ต่อ)

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อ ภาวะผู้นำ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	Prob.
6. การทำงานหรือการออก คำสั่ง	ระหว่างกลุ่ม	2	1.100	0.550	1.596	0.204
	ภายในกลุ่ม	317	109.286	0.345		
	รวม	319	110.387			
7. ลักษณะของกระบวนการ ควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.619	0.810	2.142	0.119
	ภายในกลุ่ม	317	119.789	0.378		
	รวม	319	121.408			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	2.386	1.193	6.233**	0.002
	ภายในกลุ่ม	317	60.679	0.191		
	รวม	319	63.065			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารจำแนกตามรายได้ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยภาพรวม มีค่า F-Prob. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0)และยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยภาพรวมแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารจำแนกตามรายได้ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ, ด้านลักษณะของแรงจูงใจ และด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน มีค่า F-Prob. เท่ากับ 0.009, 0.000 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0)และยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ, ด้านลักษณะของแรงจูงใจ และด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน แตกต่างกันไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้

วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารจำแนกตามรายได้ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านกระบวนการตัดสินใจ มีค่า F-Prob. เท่ากับ 0.017 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านกระบวนการตัดสินใจแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 28 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ

รายได้		≤ 15,000	15,001-20,000	สูงกว่า 20,000
	$\bar{x}$	3.41	3.53	3.75
≤ 15,000 บาท	3.41	-	-0.12 (0.182)	-0.34** (0.002)
15,001-20,000	3.53		-	-0.22* (0.046)
สูงกว่า 20,000 บาท	3.75			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 28 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีรายได้ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้สูงกว่า 20,000 บาท พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ สูงกว่า 20,000 บาท โดยพนักงานที่มีรายได้ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ สูงกว่า 20,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.34

พนักงานที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้สูงกว่า 20,000 บาท พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ สูงกว่า 20,000 บาท โดยพนักงานที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ สูงกว่า 20,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.22

ตาราง 29 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจ

รายได้		≤ 15,000	15,001-20,000	สูงกว่า 20,000
	$\bar{x}$	3.90	4.25	4.06
≤ 15,000 บาท	3.90	-	-0.35** (0.000)	-0.16 (0.082)
15,001-20,000	4.25		-	0.19* (0.035)
สูงกว่า 20,000 บาท	4.06			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 29 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท โดยพนักงานที่มีรายได้ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะของแรงจูงใจ น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.35

พนักงานที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ สูงกว่า 20,000 บาท พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.035 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ สูงกว่า 20,000 บาท โดยพนักงานที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะของแรงจูงใจ น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ สูงกว่า 20,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.19

ตาราง 30 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน

รายได้		≤ 15,000	15,001-20,000	สูงกว่า 20,000
	$\bar{x}$	3.39	3.65	3.78
≤ 15,000 บาท	3.39	-	-0.26** (0.000)	-0.39** (0.000)
15,001-20,000	3.65		-	0.13 (0.143)
สูงกว่า 20,000 บาท	3.78			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 30 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้สูงกว่า 20,000 บาท พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้สูงกว่า 20,000 บาท โดยพนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้สูงกว่า 20,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.26 และ -0.39 ตามลำดับ

ตาราง 31 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ

รายได้		≤ 15,000	15,001-20,000	สูงกว่า 20,000
	$\bar{x}$	3.68	3.69	3.90
≤ 15,000 บาท	3.68	-	-0.01 (0.890)	-0.23** (0.008)
15,001-20,000	3.69		-	-0.22* (0.011)
สูงกว่า 20,000 บาท	3.90			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 31 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้สูงกว่า 20,000 บาท พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้สูงกว่า 20,000 บาท โดยพนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้สูงกว่า 20,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.23

พนักงานที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้สูงกว่า 20,000 บาท พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.011 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้สูงกว่า 20,000 บาท โดยพนักงานที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้สูงกว่า 20,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.22

ตาราง 32 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยภาพรวม

รายได้		≤ 15,000	15,001-20,000	สูงกว่า 20,000
	$\bar{x}$	3.71	3.87	3.90
≤ 15,000 บาท	3.71	-	-0.16** (0.003)	-0.20** (0.004)
15,001-20,000	3.87		-	-0.04 (0.611)
สูงกว่า 20,000 บาท	3.90			-

จากตาราง 32 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้สูงกว่า 20,000 บาท พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.003 และ 0.004 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้สูงกว่า 20,000 บาท โดยพนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยภาพรวม น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้สูงกว่า 20,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.16 และ -0.20 ตามลำดับ

ด้านระดับตำแหน่งงาน

6. พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน

ตาราง 33 แสดงความแตกต่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อ ภาวะผู้นำ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	Prob.
1. การใช้กระบวนการภาวะ ผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	3	3.517	1.172	2.334	0.074
	ภายในกลุ่ม	316	158.708	0.502		
	รวม	319	162.225			
2. ลักษณะของแรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	3	4.182	1.394	4.013**	0.008
	ภายในกลุ่ม	316	109.768	0.347		
	รวม	319	113.95			
3. ลักษณะของกระบวนการ สื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	3	3.42	1.14	2.856*	0.037
	ภายในกลุ่ม	316	126.155	0.399		
	รวม	319	129.575			
4. ลักษณะกระบวนการความ สัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน	ระหว่างกลุ่ม	3	8.687	2.896	8.522**	0.000
	ภายในกลุ่ม	316	107.369	0.34		
	รวม	319	116.055			
5. ลักษณะของกระบวนการ ตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	3	4.297	1.432	4.816**	0.003
	ภายในกลุ่ม	316	93.977	0.297		
	รวม	319	98.274			
6. การทำงานหรือการออก คำสั่ง	ระหว่างกลุ่ม	3	2.83	0.943	2.771*	0.042
	ภายในกลุ่ม	316	107.557	0.34		
	รวม	319	110.387			

ตาราง 33 (ต่อ)

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อ ภาวะผู้นำ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	Prob.
7. ลักษณะของกระบวนการ ควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	3	6.345	2.115	5.809**	0.001
	ภายในกลุ่ม	316	115.063	0.364		
	รวม	319	121.408			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3	3.62	1.207	6.414**	0.000
	ภายในกลุ่ม	316	59.445	0.188		
	รวม	319	63.065			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01

จากตาราง 33 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยภาพรวม มีค่า F-Prob. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0)และยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยภาพรวมแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจ, ด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน, ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม มีค่า F-Prob. เท่ากับ 0.008, 0.000, 0.003 และ0.001 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0)และยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจ, ด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน, ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร และด้านการทำงานหรือการออกคำสั่ง มีค่า F-Prob. เท่ากับ 0.037 และ 0.042 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0)และยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร และด้านการทำงานหรือการออกคำสั่ง แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 34 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน
มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจ

รายได้	พนักงานระดับ 1	พนักงานระดับ 2	พนักงานระดับ 3	พนักงานระดับ 4
$\bar{x}$	3.94	3.99	4.23	4.03
พนักงานระดับ 1	3.94	-	-0.05 (0.712)	-0.28** (0.001)
พนักงานระดับ 2	3.99	-	-0.24* (0.047)	-0.04 (0.723)
พนักงานระดับ 3	4.23		-	-0.20* (0.017)
พนักงานระดับ 4	4.03			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 34 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจน้อยกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.28

พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2 กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.047 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2

แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2 มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจน้อยกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.24

พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 พบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.017 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจน้อยกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.20

ตาราง 35 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน
มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร

รายได้		พนักงานระดับ 1	พนักงานระดับ 2	พนักงานระดับ 3	พนักงานระดับ 4
	$\bar{x}$	3.96	3.72	4.09	3.99
พนักงานระดับ 1	3.96	-	0.24 (0.069)	-0.13 (0.183)	-0.03 (0.776)
พนักงานระดับ 2	3.72		-	-0.37** (0.004)	-0.27* (0.036)
พนักงานระดับ 3	4.09			-	0.10 (0.255)
พนักงานระดับ 4	3.99				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 35 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2 กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2 มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสารน้อยกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.37

พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2 กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 พบว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.036 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2

แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2 มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสารน้อยกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.27

ตาราง 36 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน

รายได้	พนักงานระดับ 1	พนักงานระดับ 2	พนักงานระดับ 3	พนักงานระดับ 4
$\bar{x}$	3.31	3.43	3.72	3.64
พนักงานระดับ 1	3.31	-	-0.41** (0.000)	-0.33** (0.000)
พนักงานระดับ 2	3.43	-	-0.29* (0.014)	-0.21 (0.071)
พนักงานระดับ 3	3.72		-	0.08 (0.341)
พนักงานระดับ 4	3.64			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 36 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 และพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 และพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน น้อยกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 และพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.41 และ -0.33 ตามลำดับ

พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2 กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.014 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2 มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยว

ข้อระหว่างกันน้อยกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.29

ตาราง 37 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะกระบวนการตัดสินใจ

รายได้	พนักงานระดับ 1	พนักงานระดับ 2	พนักงานระดับ 3	พนักงานระดับ 4
$\bar{x}$	3.56	3.63	3.73	3.86
พนักงานระดับ 1	3.56	-	0.17*	-0.30**
		(0.536)	(0.039)	(0.000)
พนักงานระดับ 2	3.63	-	-0.10	-0.23*
			(0.372)	(0.038)
พนักงานระดับ 3	3.73		-	-0.13
				(0.83)
พนักงานระดับ 4	3.86			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 37 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.039 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะกระบวนการตัดสินใจ มากกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.17

พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะกระบวนการตัดสินใจ น้อยกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.30

พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2 กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.038 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2 มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะกระบวนการตัดสินใจ น้อยกว่า

พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.23

ตาราง 38 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน
มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการทำงานหรือการออกคำสั่ง

รายได้		พนักงานระดับ 1	พนักงานระดับ 2	พนักงานระดับ 3	พนักงานระดับ 4
	$\bar{x}$	3.73	3.66	3.88	3.92
พนักงานระดับ 1	3.73	-	0.08 (0.528)	-0.14 (0.101)	-0.19* (0.031)
พนักงานระดับ 2	3.66		-	-0.22 (0.061)	-0.27* (0.024)
พนักงานระดับ 3	3.88			-	-0.05 (0.563)
พนักงานระดับ 4	3.92				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 38 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.031 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านการทำงานหรือการออกคำสั่งน้อยกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.19

พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2 กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.024 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2 มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านการทำงานหรือการออกคำสั่งน้อยกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.27

ตาราง 39 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน
มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม

รายได้		พนักงานระดับ 1	พนักงานระดับ 2	พนักงานระดับ 3	พนักงานระดับ 4
	$\bar{x}$	3.81	3.67	4.02	4.08
พนักงานระดับ 1	3.81	-	0.14 (0.261)	-0.21* (0.021)	-0.27** (0.003)
พนักงานระดับ 2	3.67		-	-0.35** (0.004)	-0.41** (0.001)
พนักงานระดับ 3	4.02			-	-0.06 (0.467)
พนักงานระดับ 4	4.08				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 39 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.021 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมน้อยกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.21

พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมน้อยกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.27

พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2 กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 และพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.004 และ 0.001 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 และพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2 มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมน้อยกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 และพนักงานที่มีตำแหน่ง

พนักงานระดับ 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.35 และ -0.41 ตามลำดับ

ตาราง 40 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน
มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยภาพรวม

รายได้		พนักงานระดับ 1	พนักงานระดับ 2	พนักงานระดับ 3	พนักงานระดับ 4
	$\bar{x}$	3.67	3.64	3.89	3.88
พนักงานระดับ 1	3.67	-	0.034 (0.674)	-0.22** (0.001)	-0.20** (0.002)
พนักงานระดับ 2	3.64		-	-0.26** (0.003)	-0.24** (0.006)
พนักงานระดับ 3	3.89			-	0.02 (0.757)
พนักงานระดับ 4	3.88				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 40 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 และพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.001 และ 0.002 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 และพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 1 มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารโดยภาพรวมน้อยกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 และพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.22 และ -0.20 ตามลำดับ

พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2 กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 และพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.003 และ 0.006 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 และพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 2 มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารโดยภาพรวมน้อยกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 3 และพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับ 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.26 และ -0.24 ตามลำดับ

ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

6. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน

ตาราง 41 แสดงความแตกต่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร
จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Prob.
1. การใช้กระบวนการภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	4	4.932	1.233	2.469*	0.045
	ภายในกลุ่ม	315	157.293	0.499		
	รวม	319	162.225			
2. ลักษณะของแรงจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	4	6.565	1.641	4.815**	0.001
	ภายในกลุ่ม	315	107.385	0.341		
	รวม	319	113.95			
3. ลักษณะของกระบวนการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	4	3.041	0.76	1.893	0.111
	ภายในกลุ่ม	315	126.534	0.402		
	รวม	319	129.575			
4. ลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน	ระหว่างกลุ่ม	4	13.573	3.393	10.43**	0.000
	ภายในกลุ่ม	315	102.482	0.325		
	รวม	319	116.055			
5. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	4	3.784	0.946	3.154*	0.015
	ภายในกลุ่ม	315	94.49	0.3		
	รวม	319	98.274			

ตาราง 41 (ต่อ)

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อ ภาวะผู้นำ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	Prob.
6. การทำงานหรือการออก คำสั่ง	ระหว่างกลุ่ม	4	4.704	1.176	3.505**	0.008
	ภายในกลุ่ม	315	105.683	0.336		
	รวม	319	110.387			
7. ลักษณะของกระบวนการ ควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	4	3.114	0.779	2.073	0.084
	ภายในกลุ่ม	315	118.294	0.376		
	รวม	319	121.408			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	4	2.515	0.629	3.271*	0.012
	ภายในกลุ่ม	315	60.55	0.192		
	รวม	319	63.065			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01

จากตาราง 41 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยภาพรวม มีค่า F-Prob. เท่ากับ 0.012 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0)และยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยภาพรวมต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจ, ด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน และด้านการทำงานหรือการออกคำสั่ง มีค่า F-Prob. เท่ากับ 0.001, 0.000 และ 0.008 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0)และยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจ, ด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน และด้านการทำงานหรือการออกคำสั่งแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบ

เชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA : Analysis of Variance) พบว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ และด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ มีค่า F-Prob. เท่ากับ 0.045 และ 0.015 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0)และยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ และด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 42 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 3 ปี	3 – 6 ปี	7 – 10 ปี	11 - 14 ปี	มากกว่า 14 ปี
		3.55	3.29	3.65	3.46	3.64
ต่ำกว่า 3 ปี	3.55	-	0.25 (0.051)	-0.10 (0.391)	0.09 (0.472)	-0.09 (0.478)
3 – 6 ปี	3.29		-	-0.36** (0.006)	-0.17 (0.197)	-0.34* (0.011)
7 – 10 ปี	3.65			-	0.19 (0.115)	0.02 (0.901)
11 – 14 ปี	3.46				-	-0.18 (0.159)
มากกว่า 14 ปี	3.64					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 42 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับ

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.36

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.011 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.34

ตาราง 43 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 3 ปี	3 – 6 ปี	7 – 10 ปี	11 – 14 ปี	มากกว่า 14 ปี
		3.88	3.97	4.30	4.10	4.08
ต่ำกว่า 3 ปี	3.88	-	-0.08 (0.435)	-0.42** (0.000)	-0.22* (0.030)	-0.20 (0.055)
3 – 6 ปี	3.97		-	-0.33** (0.002)	-0.13 (0.218)	-0.11 (0.302)
7 – 10 ปี	4.30			-	0.20* (0.046)	0.22* (0.036)
11 – 14 ปี	4.10				-	0.02 (0.860)
มากกว่า 14 ปี	4.08					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 43 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะของแรงจูงใจ น้อยกว่าพนักงาน

ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.42

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะของแรงจูงใจ น้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.22

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะของแรงจูงใจ น้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.33

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.046 และ 0.036 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะของแรงจูงใจมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.20 และ 0.22 ตามลำดับ

ตาราง 44 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 3 ปี	3 – 6 ปี	7 – 10 ปี	11 - 14 ปี	มากกว่า 14 ปี
		3.38	3.26	3.65	3.64	3.87
ต่ำกว่า 3 ปี	3.38	-	0.12 (0.250)	-0.27** (0.005)	-0.26** (0.009)	-0.48** (0.000)
3 – 6 ปี	3.26		-	-0.40** (0.000)	-0.38** (0.000)	-0.61** (0.000)

ตาราง 44 (ต่อ)

ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 3 ปี	3 – 6 ปี	7 – 10 ปี	11 - 14 ปี	มากกว่า 14 ปี
		3.38	3.26	3.65	3.64	3.87
7 – 10 ปี	3.65			-	0.02 (0.847)	-0.21* (0.037)
11 – 14 ปี	3.64				-	-0.23* (0.023)
มากกว่า 14 ปี	3.87					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 44 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี, พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.005, 0.009 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี, พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกันน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี, พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.27, -0.26 และ -0.48 ตามลำดับ

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี, พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี, พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกันน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี, พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.40, -0.38 และ -0.61 ตามลำดับ

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.037 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกันน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.21

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.023 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกันน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.23

ตาราง 45 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 3 ปี	3 – 6 ปี	7 – 10 ปี	11 – 14 ปี	มากกว่า 14 ปี
		3.57	3.62	3.81	3.84	3.75
ต่ำกว่า 3 ปี	3.57	-	-0.05 (0.610)	-0.24* (0.010)	-0.27** (0.003)	-0.18 (0.061)
3 – 6 ปี	3.62		-	-0.19 (0.058)	-0.22* (0.027)	-0.13 (0.210)
7 – 10 ปี	3.81			-	-0.03 (0.745)	0.06 (0.518)
11 – 14 ปี	3.84				-	0.09 (0.334)
มากกว่า 14 ปี	3.75					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 45 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.010 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะกระบวนการตัดสินใจน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.24

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะกระบวนการตัดสินใจน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.27

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.027 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านลักษณะกระบวนการตัดสินใจน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.22

ตาราง 46 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการทำงานหรือการออกคำสั่ง

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 3 ปี	3 – 6 ปี	7 – 10 ปี	11 – 14 ปี	มากกว่า 14 ปี
		3.75	3.76	3.89	4.04	3.71
ต่ำกว่า 3 ปี	3.75	-	-0.02 (0.865)	-0.14 (0.159)	-0.29** (0.003)	0.03 (0.744)
3 – 6 ปี	3.76		-	-0.12 (0.255)	-0.27* (0.011)	0.05 (0.639)
7 – 10 ปี	3.89			-	-0.15 (0.130)	0.17 (0.091)
11 – 14 ปี	4.04				-	0.32** (0.002)
มากกว่า 14 ปี	3.71					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 46 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านการทำงานหรือการออกคำสั่งน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.29

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.011 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-6 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านการทำงานหรือการออกคำสั่งน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.27

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านการทำงานหรือการออกคำสั่งมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.32

ตาราง 47 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยภาพรวม

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 3 ปี	3 – 6 ปี	7 – 10 ปี	11 – 14 ปี	มากกว่า 14 ปี
		3.72	3.69	3.91	3.89	3.81
ต่ำกว่า 3 ปี	3.72	-	-0.10 (0.376)	-0.07 (0.522)	-0.21* (0.048)	0.09 (0.431)
3 – 6 ปี	3.69		-	0.03 (0.772)	-0.11 (0.344)	0.19 (0.111)
7 – 10 ปี	3.91			-	-0.14 (0.183)	0.15 (0.160)
11 – 14 ปี	3.89				-	0.29* (0.007)
มากกว่า 14 ปี	3.81					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 47 ผลการวิเคราะห์แสดงว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.048 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารโดยรวมน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.21

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.007 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารโดยรวมมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 14 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.29

สมมติฐานข้อ 2 ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีความสัมพันธ์กับความพอใจในงาน

H_0 : ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารไม่มีความสัมพันธ์กับความพอใจในงาน

H_1 : ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีความสัมพันธ์กับความพอใจในงาน

ตาราง 48 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกับความพอใจในงาน

	ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำ ของผู้จัดการธนาคาร		
	Pearson correlation (r)	Sig (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ความพอใจในงาน	0.231**	0.000	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 48 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกับความพอใจในงาน โดยใช้สถิติความสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีความสัมพันธ์กับความพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างต่ำ ($r = 0.231$) กล่าวคือ เมื่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารเป็นผู้นำแบบปรึกษาหารือมากขึ้นทำให้พนักงานมีความพอใจในงานมากขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำด้วย

สมมติฐานข้อ 3 ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

H_0 : ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

H_1 : ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

ตาราง 49 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกับการปฏิบัติงาน

	ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำ ของผู้จัดการธนาคาร		
	Pearson correlation (r)	Sig (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
การปฏิบัติงาน	0.323**	0.000**	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 49 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกับการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติความสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่าค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างต่ำ ($r = 0.323$) กล่าวคือ เมื่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมากขึ้นทำให้พนักงานมีความพอใจในงานมากขึ้นด้วย

ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 50 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน

1. ลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานที่ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่งและระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1.1 พนักงานที่มี เพศ แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารไม่แตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน : เนื่องจากทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารโดยรวม, ด้านลักษณะของการทำงานการออกคำสั่งและด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมแตกต่างกัน ส่วนด้านอื่นๆไม่แตกต่างกัน
1.2 พนักงานที่มี อายุ แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารไม่แตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน: เนื่องจากทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารโดยรวม, ด้านลักษณะของแรงจูงใจ, ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร, ด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน, ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ, ด้านลักษณะของการทำงานการออกคำสั่ง, ด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมแตกต่างกัน ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน
1.3 พนักงานที่มี ระดับการศึกษา แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารไม่แตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน: เนื่องจากทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารโดยรวม, ด้านลักษณะของแรงจูงใจ, ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร, ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ, ด้านลักษณะของการทำงานการออกคำสั่ง, ด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมแตกต่างกัน ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน
1.4 พนักงานที่มี รายได้ แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารไม่แตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน: เนื่องจากทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ, ด้านลักษณะของแรงจูงใจ, ด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน, ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ และโดยรวม แตกต่างกัน ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1.5 พนักงานที่มี ตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารไม่แตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน: เนื่องจากทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจ, ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร, ด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน, ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ, ด้านการทำงานหรือการออกคำสั่ง, ด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมและโดยรวม แตกต่างกัน ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน
1.6 พนักงานที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารไม่แตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน: เนื่องจากทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ, ด้านลักษณะของแรงจูงใจ, ด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน, ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ, ด้านการทำงานหรือการออกคำสั่งและโดยรวม แตกต่างกันส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

2. ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีความสัมพันธ์กับความพอใจในงาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
2.1 ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีความสัมพันธ์กับความพอใจในงาน	ยอมรับสมมติฐาน : ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีความสัมพันธ์กับความพอใจในงาน

3. ทศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีความสัมพันธ์กับ
ปฏิบัติงาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
3.1 ทศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีความสัมพันธ์กับปฏิบัติงาน	ยอมรับสมมติฐาน : เนื่องจากทศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีความสัมพันธ์กับปฏิบัติงาน

บทที่ 5

สรุปผลอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐานและวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารเอเชีย จำกัด(มหาชน) ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้จะใช้เป็นแนวทางให้กับผู้จัดการ หรือผู้บริหารของธนาคารนำไปใช้หรือนำไปแก้ไขปรับปรุงรวมถึงการจัดหลักสูตรอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารของธนาคารให้มีศักยภาพในความเป็นผู้นำให้สอดคล้องกับทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา และเป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกันในกลุ่มผู้บริหารและพนักงานทั้งนี้จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพต่อองค์กรของ ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ภายใต้การบริหารของผู้บริหารธนาคารในยุคปัจจุบัน

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารใน 4 ลักษณะ (Likert,1967:29) ประกอบด้วย
 - 2.1 แบบเผด็จการ (Exploitive and Authoritative)
 - 2.2 แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Authoritative)
 - 2.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative)
 - 2.4 แบบมีส่วนร่วม (Participative)
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านความพอใจในงาน และการปฏิบัติงานจำแนกตามทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ ธนาคาร

สมมุติฐานในการวิจัย

1. ลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานที่ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่งและระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน
2. ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีความสัมพันธ์กับความพอใจในงาน
3. ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ พนักงานธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขาของธนาคาร จำนวน 127 สาขา มีพนักงานไม่รวมผู้จัดการสาขาจำนวน 1,258 คน (ที่มา: สายงานทรัพยากรบุคคล ธนาคารเอเชียฯ.: 23 เมษายน 2547)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำที่สาขาของธนาคารเอเชีย ทั้งหมด 127 สาขา มีพนักงานไม่รวมผู้จัดการสาขารวม 1,258 คน (ที่มา : สายงานทรัพยากรบุคคล ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) : 23 เมษายน 2547) โดยพิจารณาจากสูตรของ "ทาโร ยามาเน่" (กลยา วาณิชย์บัญชา. 2545:26) และทำการสำรวจข้อมูลเพิ่มอีกร้อยละ 5 เพื่อกันสำหรับความผิดพลาด ดังนั้นจึงได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานผู้ปฏิบัติงานที่สาขา รวมเป็นจำนวน 320 ราย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงานเป็นคำถามแบบปลายปิด จำนวน 6 ข้อ เป็นแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขากรณีศึกษา: ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ลักษณะแบบสอบถามจำนวน 26 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ของผู้ได้บังคับบัญชา

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การตรวจสอบแก้ไข (Editing) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม หากมีแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ หรือผิดพลาดจะทำการแยกออก
2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้อง สมบูรณ์ มาลงรหัสตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้
3. ประมวลผลข้อมูล โดยใช้ Computer เพื่อช่วยในการประมวลผล โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ลงรหัสเรียบร้อยแล้วมาบันทึกลงใน Computer และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Science: SPSS) มาประมวลผล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)
 - 4.1 วิเคราะห์ลักษณะข้อมูลทางด้านประชากรศาสตร์ โดยวิธีการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ เพื่อใช้แปลความหมายทั่วไปของแบบสอบถามส่วนที่ 1
 - 4.2 วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำใน ส่วนที่ 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 - 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) บรรยายลักษณะข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง โดยการแจกแจงความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย / มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean) ฐานนิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Median) สถิติใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
2. สถิติเชิงอนุมานเพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่ม ตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ t-test ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 1 กลุ่ม ตามตัวแปร อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ต่อเดือน ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance) ทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้สถิติความสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 67.8 มีอายุ 31-35 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 31.9 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 267 คน คิดเป็นร้อยละ 83.4 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001-20,000 บาท จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 39.6 และมีระดับตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับ 3 จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 33.1 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-14 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานสาขาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ

สาขา

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขาพบว่า พนักงานมีทัศนคติ โดยภาพรวมต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขาแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านลักษณะของแรงจูงใจ พนักงานมีทัศนคติต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ส่วนด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร ด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม ด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องระหว่างกัน และด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ พนักงานมีทัศนคติต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99, 3.95, 3.84, 3.72, 3.57 และ 3.53 ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ของพนักงานสาขา

ผลลัพธ์การปฏิบัติงานของพนักงานสาขา โดยภาพรวมพบว่ามีความพึงพอใจมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความพอใจในงาน และด้านผลการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 และ 3.56 ตามลำดับ

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

ด้านเพศ

1. พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านกระบวนการตัดสินใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านระดับตำแหน่งงาน

1. พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2. พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจ, ด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน, ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร และด้านการทำงานหรือการออกคำสั่ง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยภาพรวมต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านลักษณะของแรงจูงใจ, ด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน และด้านการทำงานหรือการออกคำสั่งแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านการใช้กระบวนการภาวะผู้นำ และด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีความสัมพันธ์กับความพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อภิปรายผล

จากการศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานสาขาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา พบว่า พนักงานมีทัศนคติ โดยภาพรวมต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขาแบบปรึกษาหารือ ทั้งนี้เนื่องจากระบบการทำงานของธนาคารนั้น ผู้บริหารหรือระดับผู้จัดการจะเป็นผู้กำหนดแนวทางและนโยบายซึ่งได้ทำการสำรวจถึงความเป็นได้ของแนวทางนโยบายนั้น แล้วจึงใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งในขั้นตอนการทำงานต้องอาศัยความร่วมมือ การติดต่อประสานงานกันในแต่ละสายงาน และระดับชั้น พนักงานมีขอบเขต และข้อกำหนดในการตัดสินใจระดับหนึ่ง หากเป็นเรื่องที่สำคัญการตัดสินใจจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Rensis Likert ที่ว่า ระบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจด้วยตัวของพวกเขาเองว่าจะปฏิบัติงาน ของพวกเขาอย่างไรเฉพาะการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญจึงจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชาผลตอบแทนจะถูกนำมาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชา ในระบบนี้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดเจนมากขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของลาวัวณีย์ คุณากรมงคล (2546 : 71) ได้ทำการศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 พบว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำโดยรวม เป็นแบบปรึกษาหารือ

1.1 จากการพิจารณาตัวชี้วัดรูปแบบภาวะผู้นำเป็นรายด้าน พบว่า ด้านกระบวนการภาวะผู้นำ พนักงานมีทัศนคติต่อรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ โดยผู้จัดการสาขาได้ให้ความไว้วางใจ เชื่อถือและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการทำงาน รวมถึงผู้จัดการยังให้การสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้จัดการสาขาเห็นว่าเมื่อพนักงานผ่านการทำงานไประยะหนึ่งแล้วจึงเกิดความเชี่ยวชาญในการทำงานมากยิ่งขึ้น และให้ความไว้วางใจต่อพนักงานตามความจำเป็นและเหมาะสม ในการบริหารงานนั้นให้พนักงานมีส่วนร่วมบ้าง เช่น การให้เสนอความคิดเห็น และยอมรับความคิดเห็นซึ่งทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

1.2 ด้านลักษณะของแรงจูงใจ พบว่า พนักงานมีทัศนคติต่อรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วม โดยผู้จัดการสาขาให้การสนับสนุนพนักงานให้มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมและผลงาน อีกทั้งระบบการบริหารงานจะเน้นการให้คำแนะนำตักเตือนมากกว่าการลงโทษ และกล่าวยกย่องชมเชยเมื่อทำงานสำเร็จ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่าระบบการทำงาน

ในธนาคารเอเชียการได้รับการเลื่อนขั้น นั้นขึ้นอยู่กับผลงานและช่วงระยะเวลาเลื่อนขั้นเป็นไปตามวาระ ดังนั้นผู้จัดการธนาคารจึงเห็นว่าพนักงานควรได้รับการสนใจในการทำงาน ให้รัก ผูกพันในองค์กร โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชยเมื่อทำงานสำเร็จ การให้ของที่ระลึกในวาระสำคัญ การส่งเสริมให้มีการอบรมเพื่อให้มีความก้าวหน้า

1.3 ด้านลักษณะของกระบวนการสื่อสาร พบว่าพนักงานมีทัศนคติต่อรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ เนื่องจากระบบงานในธนาคารเอเชียนั้น การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องที่จำเป็นและถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญ ในการส่งข่าวสาร และสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

1.4 ด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน พบว่าพนักงานมีทัศนคติต่อรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ เนื่องจากระบบการทำงานของธนาคารเอเชีย แบ่งเป็นหลายสายงาน ในแต่ละสายงานมีพนักงานปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันออกไป แต่ก็ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ดังนั้นผู้จัดการสาขาที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำด้านลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกันแบบปรึกษาหารือ ต้องมีความเข้าใจในตัวพนักงานด้วย เช่น รู้และเข้าใจปัญหาของแต่ละสายงาน มีความใกล้ชิด ให้ความรัก ความเมตตาแก่พนักงานให้การสนับสนุน ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวตามความจำเป็น เนื่องจากความสัมพันธ์เหล่านี้จะเป็นปัจจัยสำคัญในการอยู่ร่วมกัน และนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงาน

1.5 ด้านลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ พบว่า พนักงานมีทัศนคติต่อรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ เนื่องจากผู้จัดการสาขาต้องมีการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน ซึ่งการตัดสินใจนั้นผู้จัดการสาขาอาจต้องขอความคิดเห็นจากพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะว่าพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติงานย่อมมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่างกันไป ถ้าผู้จัดการสาขาได้รับแนวคิดใหม่ๆ ที่ต่างออกไป เพื่อประกอบการตัดสินใจ ซึ่งส่งผลดีในการทำงานภายในสาขา

1.6 ด้านลักษณะของการกำหนดเป้าหมาย การทำงานหรือการออกคำสั่ง พบว่า พนักงานมีทัศนคติต่อรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ โดยทั่วไปแล้วผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายการทำงานจะต้องเป็นผู้บริหารเท่านั้น แต่เนื่องจากสภาพแวดล้อมและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป พนักงานสาขามีความคิดเห็นว่า พนักงานสาขาเป็นผู้ปฏิบัติงาน มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานโดยตรงควรจะได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงานด้วยเพราะอาจส่งผลกระทบต่อพนักงานเอง ดังนั้นผู้จัดการสาขาไม่ควรถือว่าตนมีอำนาจสิทธิขาดเพียงผู้เดียว คือให้คำนึงถึงพนักงานสาขาที่ต้องปฏิบัติงานและเกี่ยวข้องโดยตรง

1.7 ด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม พบว่า พนักงานมีทัศนคติต่อรูปแบบภาวะผู้นำเป็นแบบปรึกษาหารือ เนื่องจากว่าการทำงานในระบบธนาคาร พนักงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่างกัน ดังนั้นการปฏิบัติงานยังต้องอาศัยผู้จัดการสาขาคอยดูแล ชี้แนะ ควบคุมการทำงานอยู่บ้าง แต่ก็ให้อิสระในการทำงานด้วย เช่น อิสระในความคิด การออกแบบวิธีการทำงาน และมีแนวทางในการปฏิบัติงานด้วยตนเองซึ่งต้องอยู่ในขอบเขตของความพอดี โดยผู้จัดการสาขาจะคอยให้คำแนะนำ คำปรึกษา และแนวทางการแก้ไขให้กับพนักงาน

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ของพนักงานสาขา พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจมากต่อผลลัพธ์การปฏิบัติงาน เนื่องจากว่า พนักงานมีความพอใจ และมีความสุขในงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานคือทำให้งานที่ออกมาดีและสำเร็จตามเป้าหมาย ได้รับคำยกย่องชมเชย และเมื่อถึงวาระก็ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้ได้รับตำแหน่งที่ดีขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของสฤระ หีบโอสถ (2540:38) กล่าวว่าความพึงพอใจเป็น ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน เกิดความสุขสบายที่ได้จากการทำงาน ความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานและมีความพึงพอใจเกี่ยวกับลักษณะงาน ค่าตอบแทน การบังคับบัญชา กลุ่มงานและความก้าวหน้าในอาชีพ

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน ลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานที่ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่งและระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน พบว่า

3.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร โดยรวม และรายด้านได้แก่ ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านการทำงานหรือการออกคำสั่ง และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่เพศหญิงมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร มากกว่าเพศชาย ทั้งนี้เพราะว่าพนักงานเพศชายและหญิงที่ปฏิบัติงานในหน้าที่เดียวกัน ทำงานเหมือนกัน แต่อยู่ในลักษณะสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันจึงส่งผลให้ทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาด้านลักษณะของแรงจูงใจ พบว่าเพศหญิงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขามีส่วนร่วม ส่วนเพศชายแบบปรึกษาหารือ เนื่องจากว่าพนักงานเพศหญิงต้องการได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติงานมากกว่าการลงโทษ การทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จได้ต้องอาศัยสิ่งกระตุ้นมากกว่าเพศชายจึงส่งผลให้มีความแตกต่างกัน ด้านการทำงานหรือการออกคำสั่ง และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม พบว่าเพศหญิงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขามากกว่าเพศชายเนื่องจากว่างานธนาคารเป็นงานด้านบริการ และพบว่าพนักงานหญิงมากกว่าพนักงานชาย การทำงานด้านบริการต้องอาศัยความอ่อนน้อม อ่อนโยน จึงสามารถทำงานด้านบริการได้สำเร็จ (วิชิต, 2548) ซึ่งเพศหญิงจะมีความอ่อนโยนมากกว่าเพศชาย จึงส่งผลต่อการทำงานด้วยความสำเร็จมากกว่า ดังนั้นเมื่อทำงานสำเร็จจึงทำให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้จัดการมากกว่า ส่วน

ทัศนคติด้านการทำงานหรือการออกคำสั่ง และด้านลักษณะของกระบวนการควบคุมพบว่าเพศหญิงมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมากกว่าเพศชาย ทั้งนี้เนื่องมาจากว่าเพศหญิงเป็นเพศที่อ่อนแอต้องการการดูแลเอาใจใส่ และการสั่งงานเป็นพิเศษ ต้องการคำแนะนำและ ต้องการความช่วยเหลือมากกว่าเพศชาย จึงทำให้ทัศนคติของเพศหญิงต่อภาวะผู้นำมากกว่าเพศชาย สอดคล้องกับงานวิจัยของถาวร เกียรติทับทิวและพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2540 : 155) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำในการเพิ่มประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ ผลการวิจัยพบว่า ในหน่วยงานราชการมีการแข่งขันไม่รุนแรง การจ้างงานเป็นแบบระยะยาว สภาพแวดล้อมไม่กดดันมาก ซึ่งโดยธรรมชาติแล้ว เพศชายมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จมากกว่าเพศหญิง ส่งผลให้ปัจจัยด้านเพศ มีผลต่อวุฒิภาวะของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามด้วย

3.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านลักษณะของแรงจูงใจ ด้านลักษณะกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน ด้านลักษณะกระบวนการสื่อสาร ด้านกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างกัน ด้านกระบวนการตัดสินใจ ด้านการทำงานหรือการออกคำสั่ง ด้านลักษณะของกระบวนการควบคุม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่าอายุเป็นตัวเลขที่บอกถึงวุฒิภาวะ และประสบการณ์ พนักงานที่มีอายุน้อยจะมีวุฒิภาวะ และประสบการณ์น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุมาก ดังนั้นจึงทำให้มีความแตกต่างด้านทัศนคติต่อภาวะผู้นำต่างกัน โดยพนักงานที่มีอายุน้อยจะต้องการแรงจูงใจในการทำงานมาก ต้องใช้กระบวนการสื่อสาร การเรียนรู้และการเอาใจใส่จากผู้จัดการสาขามากกว่า การตัดสินใจยังคงมีน้อยต้องอาศัยข้อมูลประกอบ และควรมีผู้คอยให้คำแนะนำ สนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

3.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน พบว่าในภาพรวมพนักงานที่มีการศึกษาปริญญาตรีจะมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขามากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาค่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญญา/ปวส. ทั้งนี้เพราะว่า พนักงานที่มีการศึกษาปริญญาตรีมีความเชี่ยวชาญ มีความรู้และมีความชำนาญในสาขาวิชานั้นๆ มากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาค่ำกว่าหรือเท่ากับอนุปริญญา/ปวส. ลักษณะด้านแรงจูงใจในการทำงานมีมากกว่าเพราะมีความรู้ความสามารถที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ ด้านลักษณะกระบวนการสื่อสาร สามารถติดต่อสื่อสาร การให้ข้อมูลที่กระชับ การเสนอความคิดเห็นที่หลายมุมมองและครอบคลุมตามความสามารถ มีการตัดสินใจที่ต้องพึ่งพาองค์ความรู้ มีหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของคณิง รอดเสวก (2538) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ครูที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความพึงพอใจมากกว่าครูที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี

3.4 พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน พบว่าในภาพรวมพนักงานที่มีรายได้ สูงกว่า 20,000 บาทมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ 15,001-20,000 บาท และมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาท เนื่องจากว่าพนักงานที่มีรายได้สูงมักเป็นพนักงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น การแสดงความคิดเห็น หรือการสื่อสารต่างๆ ในการทำงานย่อมดีกว่า สามารถทำได้ง่ายกว่า รวมถึงแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ผลตอบแทนที่ได้รับมากกว่า ความเข้าใจในเพื่อนร่วมงานย่อมมีมากขึ้นด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพศาล ศรีสมานวัตร (2543 : 71) ศึกษาความคิดเห็นของครู อาจารย์ต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าระดับเงินเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่างลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต่างกัน

3.5 พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารแตกต่างกัน พบว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานสูงขึ้นมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมากขึ้นด้วย เนื่องจากว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานสูงคือผู้ที่ประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงานมานาน ซึ่งเคยผ่านกระบวนการทำงานต่างๆ มากมาย ภายในองค์กรจึงทำให้มีทัศนคติที่มากขึ้นด้วย

3.6 พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารโดยรวมแตกต่างกัน พบว่าพนักงานที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 - 14 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำมากกว่าพนักงานที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี เนื่องจากว่าพนักงานที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 - 14 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 3 ปี การเสนอความคิดเห็น หรือกระบวนการทำงานและการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพมากกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของสายฝน วิเชียร (2545 : 85) ทำการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของหัวหน้าหน่วยงาน กรณีศึกษา บริษัทพร้อม เทคโนโลยี จำกัด พบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นต่อคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สำคัญของหัวหน้างานต่างกัน

3.7 ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารมีความสัมพันธ์กับความพอใจในงาน และปฏิบัติงาน เนื่องจากว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติ และงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ อันเป็นผลมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆในการปฏิบัติงาน เช่น ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน ความมั่นคง ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ เป็นต้น เวทวิชญ์ เนียมอินทร์ (2542: 15 และ 25) ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของอินทรา นารีรัตน์ (2546: บทคัดย่อ) พบว่าเมื่อผู้บังคับบัญชาเกิดทัศนคติหรือความรู้สึกที่ดีหรือในทางบวกกับผู้บังคับบัญชาจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข มีความพอใจในงาน และการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ทศนคติของพนักงานสาขาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขาเป็นแบบปรึกษาหารือ ซึ่งจากผลการศึกษาของ Likert พบว่างานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ภายในองค์กรจะมีผู้นำใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือหรือแบบมีส่วนร่วม ดังนั้นผู้จัดการสาขาควรรักษารูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือนี้ไว้เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรสัมฤทธิ์ผล หากสามารถปรับเปลี่ยนเป็นผู้นำในรูปแบบที่มีส่วนร่วมได้ก็จะเป็นการดียิ่งขึ้น ซึ่งอาจทำได้โดยการให้การฝึกอบรม ทำให้ผู้จัดการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลขึ้น สามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับเปลี่ยนเข้ากับงานได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งผู้นำในรูปแบบที่มีส่วนร่วมจะทำให้พนักงานเห็นความสำคัญของตนมากขึ้นต่อการปฏิบัติงานและจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น
2. จากผลการศึกษาพบว่าลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขาโดยรวมต่างกัน ดังนั้นผู้จัดการสาขาควรคำนึงถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ การศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่งด้วย ซึ่งล้วนแต่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมขององค์กรด้วย
3. ผู้จัดการสาขาควรตระหนักรูปแบบภาวะผู้นำของตนที่มีต่อพนักงาน ผลลัพธ์ของพนักงานในด้านผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมาก เพื่อให้ผลลัพธ์ของพนักงานในระดับที่สูงขึ้นอีก โดยผู้จัดการสาขาต้องมีการปรับปรุงภาวะผู้นำให้พนักงานเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของพนักงานในระดับที่สูงขึ้น
4. พนักงานส่วนใหญ่ไม่พอใจในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้นผู้จัดการสาขาควรมีการเลื่อนตำแหน่งงานให้ตามความเหมาะสม เช่น เมื่อทำงานสำคัญสำเร็จ หรืออาจจัดให้มีการสอบเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น เพื่อให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานต่อไป
5. พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่างานที่ทำอยู่เป็นงานที่ทำท่าย น่าเบื่อ ดังนั้น ผู้จัดการสาขาควรมีการวางแผนการบริหารงานองค์กร โดยมีการปรับเปลี่ยน หรือโยกย้ายงานตามวาระต่างๆ เพื่อให้พนักงานได้มีการเรียนรู้งานในหลายสายงาน อันจะนำมาซึ่งการทำงานที่ทดแทนกันได้เมื่อขาดพนักงาน และสามารถดูแลรับผิดชอบงานได้เพิ่มขึ้นเมื่อมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการศึกษาร้อยต่อไป ควรศึกษาเพิ่มเติมดังนี้

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารกับองค์กรอื่น เพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบว่าจะให้ผลแตกต่างกันอย่างไร เนื่องจากมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน
2. ควรใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอื่นๆ นอกเหนือจากทฤษฎีภาวะผู้นำของ Rensis

Likert มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยเฉพาะทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เนื่องจาก
ปัจจุบันปัจจัยด้านสถานการณ์จะเข้ามามีบทบาทต่อการทำงานด้วย

3. ควรศึกษาเพิ่มเติมในด้านอื่นๆ ของภาวะผู้นำ เช่น ความคาดหวังของพนักงานธนาคาร
ต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วาณิชยปัญญา. (2542). *การวิเคราะห์สถิติ : สถิติเพื่อการตัดสินใจ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กิติ ดยัคคานนท์. (2530). *เทคนิคการสร้างผู้นำ*. กรุงเทพฯ : เซชฐ์การพิมพ์.
- คณิงิจ รอดเสวก. (2538). *ความพึงพอใจของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์. ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- โฆษิต บุญทวี. (2542). *แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีดำรงที่ผู้ได้บังคับบัญชาพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ*. กรุงเทพฯ : ปรินญาณินพนธ์.สส.ม. (สังคมสงเคราะห์ศาสตร์) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- จำลอง เงินดี. (2529). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จุไรพร จินตกานนท์. (2535). *การสร้างแบบวัดทัศนคติ*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2523). *การวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- บุญมัน ธนาสุภวัฒน์. (2537). *จิตวิทยาองค์การ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์
- ประภาเพ็ญ สุวรรณ. (2520). *ทัศนคติการจัดการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมอนามัย*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ปรียาพร วงศ์อนันดรโรจน์. (2532). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซต
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2531). *การบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ : คณะวิชาวิทยาการจัดการ วิทยาลัยครูสวนดุสิต

ไพศาล ศรีสมานวัตร. (2543). *ความคิดเห็นของครู อาจารย์ต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองสตูล จ. สตูล.* : วิทยานิพนธ์. ศป.ม. (พัฒนาสังคม).
กรุงเทพฯ. : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2542). *สถิติเศรษฐศาสตร์ และธุรกิจ.* กรุงเทพฯ. : โรงพิมพ์

เมธีปิลันธนาพันธ์. (2536). *ภาวะผู้นำกับสวัสดิศึกษา.* กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ.* กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.

ศักดิ์ สันทรเสณี. (2531). *เจตคติ* กรุงเทพฯ โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา

ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2545). *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย Computer.* พิมพ์ครั้งที่ 11
กรุงเทพฯ โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2536). *องค์การและการจัดการ.* พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วน
จำกัดเทคนิค.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์ม และ
ไซเท็กซ์.

สมพงษ์ เกษมสิน. (2514). *การบริหาร.* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : แผนการพิมพ์ห้างหุ้นส่วน
จำกัดเกษมสุวรรณ

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

สรชัย พิศาลบุตร. (2544). *วิธีวิจัยเชิงปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: บริษัทจูนพับลิชชิ่ง จำกัด .

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

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์). อรรถมานะ. (2541). พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎี และการประยุกต์. สุปัตรา เพชรมณี. (2519) . การเปรียบเทียบความต้องการของลูกจ้างในองค์การรัฐบาล และองค์การเอกชน. ปริญญาโท. สส.ม. (สังคมศาสตร์).กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2521). พฤติกรรมผู้นำทางศึกษา กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

อรุณ รักธรรม. (2533). มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อำพน สังข์พระการ. (2543). ทศนคติต่อผู้นำ กับบรรยากาศองค์การ ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี. ปริญญาโท. รศ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์).สุพรรณบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนิวัฒนา. ถ่ายเอกสาร.

อุทัย หิรัญโต. (2524) . ศิลปการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

ALLPORT, G.W. (1976). *ATTITUDE: READING IN ATTITUDE THEORY AND MEASUREMENT*. NEW YORK : JOHN WILEY AND SONS.

ALLPORT, G.W. (1935). *HANDBOOK OF SOCIAL PSYCHOLOGY*. WORCETER, MASSACHUSETTES: CLARK UNIVERSITY PRESS. PUBLISHING.

BLAKKE, ROBERT R., AND MOUTON. JANE S. (1994). *THE MANAGERIAL GRID*. HOUSTON TEXAS: GULF PUBLISHING.

DAFT, R.L.(1997). *MANAGEMENT*. ORLANDO: THE DRYDEN PRESS. DONNELLY, J.H., J.L. GIBSON AND J.M. IVANCEVICH. (1984). *FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT*. TEXAS: BUSINESS PUBLICATIONS INC.

FIEDLER, F.E. (1967). *A THEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS*. NEW YORK: MCGRAW-HILL BOOK COMPANY. INC.

FESTINGER LA.(1957). *THEORY OF COGNITIVE DISSONANCE*. STANFORD UNIVERSITY PRESS.
FRIEDMAN, H.S. NONVERBAL. (1976). COMMUNICATION BETWEEN PATIENTS AND MEDICAL PERSONNEL. JOURNAL OF SOCIAL.

HALPIN, ANDREW. W. (1957). *THEORY AND RESEARCH IN ADMINISTRATION*. NEW YORK: MCMILLAN CO.

HERSEY, PAUL AND BLANCHARD, KENNETH H. (1972). *MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*. 2ND ED. NEW JERSEY : PRENTICE-HALL, INC.,

LIKERT, R. (1961). *NEW PATTERN OF MANAGEMENT*. NEW YORK: MCGRAW-HILL BOOK COMPANY.

LIKERT, R. (1967). *THE HUMAN ORGANIZATION: ITS MANAGEMENT AND VALUE*. NEW YORK: MCGRAW-HILL BOOK COMPANY.

PEARCE, J.A. AND ROBINSON, JR. (1989). *MANAGEMENT*. NEW YORK.: MCGRAW-HILL BOOK COMPANY INC.

SCHERMERHORN, J.R., JR. (1996). *MANAGEMENT*. NEW YORK: MCGRAW-HILL BOOK COMPANY, INC (5 ED.). NEW YORK: JOHN WILEY & MCGREW-HILL.

SCHMIDT, R. (1984). *LEADERSHIP*. NEW YORK: MCGREW-HILL.

STOGDILL, R.M.(1974). *HANDBOOK OF LEADERSHIP : A SURVEY OF THEORY AND RESEARCH*. NEW YORK: FREE PRESS.

TANNENBARM, R. AND W.H. SCHMIDT. (1973,MRCH-APRIL). "*HOW TO CHOOSE A LEADERSHIP PATTEM*". HARVARD BUSINESS REVIEW. 36 (ฉบับที่ 2) : 162-170.

THURSTONE. L.L. (1964). *ATTITUDE THEORY AND MEASUREMENT*. NEW YORK : JOHN WILEY AND G.W. ATTITUDE : SONS.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ทักษะของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขา
กรณี : ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขา ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ซึ่งแบบสอบถามนี้เป็นการให้ท่านแสดงความคิดเห็นความรู้สึกที่ ตรงกับความเป็นจริงของท่านให้มากที่สุดโดยความคิดเห็นของท่านจะถือว่าเป็นความลับ ทั้งนี้จะได้นำ ผลที่ได้รับไปเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสาขาของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดกับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ

แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อความที่เป็นคำถามประกอบด้วย 3 ส่วน ประกอบด้วย

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม
ส่วนที่ 2 ทักษะของพนักงานสาขาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา
ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานสาขา

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์

ผู้วิจัย

เลขที่ชุด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับท่านมากที่สุด

1.) เพศ

() 1. ชาย

() 2. หญิง

2.) อายุ

() 1. น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี

() 2. 26 - 30 ปี

() 3. 31 - 35 ปี

() 4. 36 - 40 ปี

() 5. 41 - 45 ปี

() 6. มากกว่า 45 ปีขึ้นไป

3.) ระดับการศึกษาสูงสุด

() ต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.

() อนุปริญญา/ป.ว.ส

() ปริญญาตรี

() สูงกว่าปริญญาตรี

4.) รายได้

() ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท

() 10,001 - 15,000 บาท

() 15,001 - 20,000 บาท

() 20,001 - 25,000 บาท

() สูงกว่า 25,000 บาท

5.) ระดับตำแหน่งงาน

() พนักงานระดับ 1

() พนักงานระดับ 2

() พนักงานระดับ 3

() พนักงานระดับ 4

6.) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

() ต่ำกว่า 3 ปี

() 3 - 6 ปี

() 7 - 10 ปี

() 11 - 14 ปี

() มากกว่า 14 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 2: แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขาของธนาคารเอเซียฯ
คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงบนคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การใช้กระบวนการภาวะผู้นำ					
1. การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นผู้จัดการสาขา จะให้ท่านร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วย					
2. ผู้จัดการสาขา ของท่านให้ความเชื่อถือ และไว้วางใจท่านเสมอ					
3. ผู้จัดการสาขา ของท่านส่งเสริมและสนับสนุนให้ท่านมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน					
4. ผู้จัดการสาขา ของท่านเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายในเรื่องเกี่ยวกับงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน					
ลักษณะของแรงจูงใจ					
5. ท่านคิดว่าผู้จัดการสาขา ควรให้การสนับสนุนพนักงานในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในการปฏิบัติงาน					
6. การบริหารงานของผู้จัดการสาขาควรให้คำแนะนำกับพนักงานมากกว่าการใช้วิธีการลงโทษ					
7. เมื่อท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วง ท่านควรได้รับคำชมเชยจากผู้จัดการสาขา ของท่าน					

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ลักษณะของกระบวนการสื่อสาร</u>					
8) ในการปฏิบัติงานพนักงานสาขาสามารถเสนอความคิดเห็นให้กับผู้จัดการได้					
9.) การบริหารงานของผู้จัดการสาขาไม่จำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน					
10. เมื่อผู้จัดการสาขาของท่านได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ต้องถ่ายทอดให้กับพนักงาน ได้รับทราบอย่างถูกต้อง					
11) ท่านคิดว่าข้อมูล หรือข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับธนาคารต้องได้รับการถ่ายทอดให้พนักงานสาขา รับทราบอย่างครบถ้วนและเชื่อถือได้					
<u>ลักษณะของกระบวนการความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน</u>					
12) หากท่านประสบกับปัญหาในเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวก็ตามผู้จัดการสาขา ควรให้คำแนะนำและให้คำปรึกษากับท่าน					
13. ท่านคิดว่าผู้จัดการสาขา กับท่านมีความเข้าใจซึ่งกัน และกันเป็นอย่างดี					
14) ในสาขาของท่านมีการปฏิบัติ ร่วมกันเป็นทีม					
(15.) ท่านคิดว่าผู้จัดการของท่านปฏิบัติงานของสาขาโดยลำพังโดย ไม่ต้องให้ท่านช่วยเหลือ					

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ</u>					
(16) การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับงาน ผู้จัดการสาขา จะเป็น ผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว					
(17) การตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ผู้จัดการสาขา ควรให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยอย่างเต็มที่					
18. การตัดสินใจในเรื่องใดๆ ก็ตามควรมีการตัดสินใจร่วมกัน					
19. ท่านคิดว่าผู้จัดการสาขา ของท่าน ควรตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง					
<u>ลักษณะของการกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือการออกคำสั่ง</u>					
(20) ผู้จัดการสาขา ควรเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงานให้กับพนักงาน เป็นผู้ปฏิบัติตามเท่านั้น					
(21) เป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงานของสาขา ผู้จัดการ และพนักงาน ต้องร่วมกันกำหนดขึ้นและต้อง สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร					
22. ในการปฏิบัติงานพนักงานสาขาควรทราบเป้าหมาย และแผนงานอย่างละเอียดก่อนเริ่มปฏิบัติงาน					
23. การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย หรือวิธีการทำงานพนักงานสาขา ควรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นด้วย					

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ลักษณะของกระบวนการควบคุม</u>					
24. การปฏิบัติงานของท่าน ผู้จัดการสาขา ควรให้อิสระในการทำงานกับท่านอย่างเต็มที่					
25. ในการทำงานของผู้จัดการสาขา ควรพิจารณาผลงานของท่านมากกว่า การควบคุมตรวจสอบการทำงานอย่างใกล้ชิด					
26. การควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขา ควรทำเพื่อเป็นการช่วยเหลือ และเพื่อให้งานสำเร็จไปด้วยดี					

ส่วนที่ 3 : แบบสอบถามเกี่ยวกับผลลัพธ์การปฏิบัติงาน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงบนคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียง
ข้อเดียว

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<u>ความพอใจในงาน</u>					
1) ท่านมีความพอใจในตำแหน่งงาน ที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน					
2. ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานที่ท่าน รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน					
3) ท่านคิดว่าผู้บริหารเต็มใจที่จะ สนับสนุนพนักงานสาขา ในการเลื่อน ตำแหน่งเมื่อมีโอกาสที่เหมาะสม					
4. งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ท้าทาย ไม่น่าเบื่อ					
5) ท่านได้รับโอกาสจากผู้จัดการสาขา ในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้					
<u>ผลการปฏิบัติงาน</u>					
1) เมื่อท่านปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายสำเร็จ ท่านจะได้รับ คำชมเชยจากผู้จัดการสาขาของท่าน					
2) เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ผู้จัดการ สาขา ของท่านจะไม่ลงโทษแต่จะให้คำ แนะนำกับท่าน					
3. การปฏิบัติงานของท่านมีคุณภาพ					
4) ท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน จะทำให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้า					
5. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ผู้จัดการสาขา เห็นถึงความสำคัญ					

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์	ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ประสานมิตร)
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง	รองประธานกรรมการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ประสานมิตร)

ภาคผนวก ค
หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5731, 5618

ที่ ศธ 0519.12/8451

วันที่ 31 สิงหาคม 2547

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะสังคมศาสตร์

 เนื่องด้วย นายธนศักดิ์ ธนกาญจน์ นิติระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารสาขา กรณีศึกษา: ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์
และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามทัศนคติของพนักงานที่มีต่อ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขา กรณีศึกษา: ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน)

 จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบแบบสอบถามให้ นายธนศักดิ์ ธนกาญจน์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จิระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

ที่ ศธ 0519.12/๖๘๘ 4



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๘/ สิงหาคม 2547

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้จัดการสาขา ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายธนศักดิ์ ธนาญจน์ นิติระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขา ภูมิศึกษา : ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิติมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้พนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาของท่าน เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขา ภูมิศึกษา : ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ในระหว่างเดือนสิงหาคม 2547

จึงเรียนมาเพื่อขอบความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายธนศักดิ์ ธนาญจน์ ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญสิริ จีระเชชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิติ โทรศัทพ์ 02-6795077 ต่อ 1614

ที่ ศธ 0519.12/8๖๔ 4



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

3 / สิงหาคม 2547

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการสาขา ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายธนศักดิ์ ธนาบุญจน์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขา กรณีศึกษา: ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริฤทธา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้พนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาของท่าน ตอบแบบสอบถามทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขา กรณีศึกษา: ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ในระหว่างเดือนสิงหาคม 2547

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายธนศักดิ์ ธนาบุญจน์ ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-6795077 ต่อ 1614

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ - ชื่อสกุล	นายธนศักดิ์ ธนกาญจน์
วันเดือนปีเกิด	26 ตุลาคม 2508
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	659/1 ซอยพานิขการธนบุรี ถนนจรัลสนิทวงศ์ แขวงวัดท่าพระ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร
ที่ทำงาน	ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการอาวุโส สายงานพัฒนา บุคลากร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2519	โรงเรียนนักบุญโยนออฟอาร์ค
พ.ศ. 2524	โรงเรียนวัดราชบพิธ
พ.ศ. 2527	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นต้น สาขาการตลาด โรงเรียนพานิขการราชดำเนิน ธนบุรี
พ.ศ. 2529	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สาขาการตลาด โรงเรียนพานิขการราชดำเนิน ธนบุรี
พ.ศ. 2531	คณะศึกษาศาสตร์ สาขา พลศึกษา วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
พ.ศ. 2548	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ประสานมิตร)