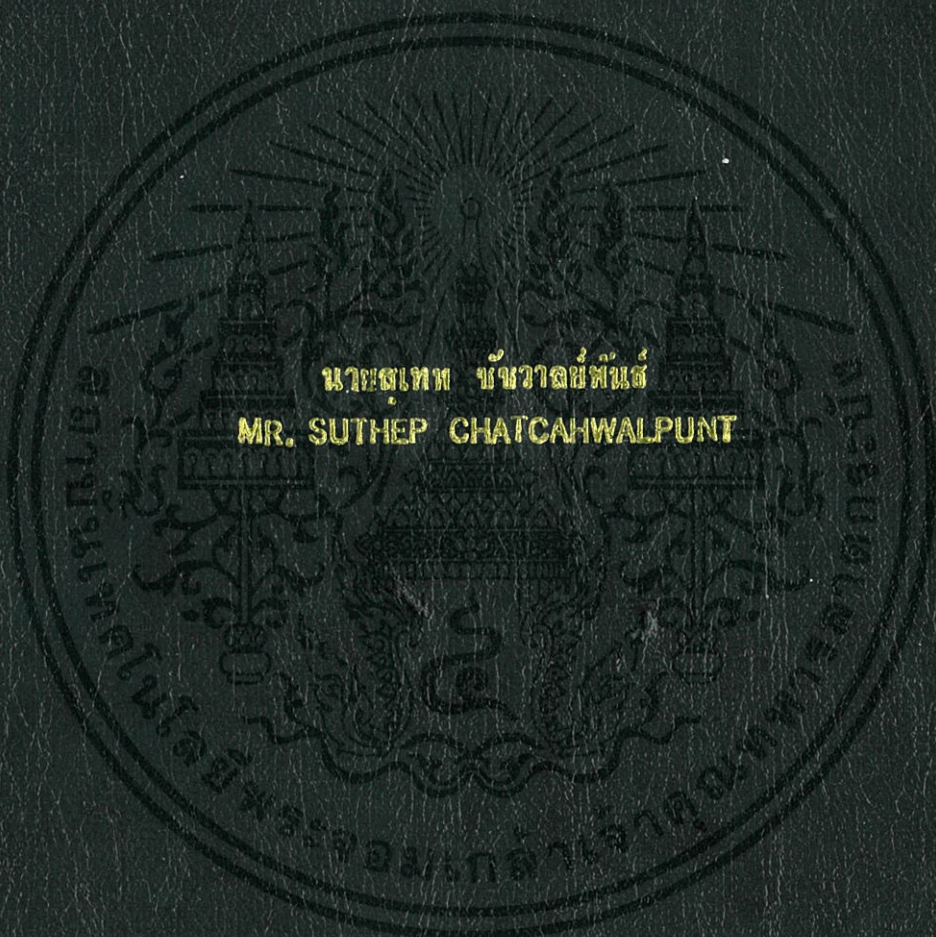


การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร
และปริมณฑล

A STUDY OF THAI MILITARY BANK MANAGERS' LEADERSHIP
IN BANGKOK AND METROPOLITAN AREA



นายสุเทพ ชัชวาลย์พันธ์
MR. SUTHEP CHATCAHWALPUNT

วิทยานิพนธ์นี้เขียนขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา

สาขาวิชาการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2540

ISBN 974-621-900-6

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย
ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
A STUDY OF THAI MILITARY BANK MANAGERS' LEADERSHIP
IN BANGKOK AND METROPOLITAN AREA



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกหรือทำซ้ำโดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ. 2540
ISBN 974-621-900-6

A STUDY OF THAI MILITARY BANK MANAGERS' LEADERSHIP
IN BANGKOK AND METROPOLITAN AREA



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE
MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION ~~IN~~ VACATIONAL ADMINISTRATION)
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
KING MANGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการตีพิมพ์ 1997 เท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อ ISBN 974-621-900-6 ของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร
A STUDY OF THAI MILITARY BANK MANAGERS' LEADERSHIP
IN BANGKOK AND METROPOLITAN AREA

ชื่อนักศึกษา

นายสุเทพ ชัชวาลย์พันธ์ รหัสประจำตัว 34623039

หลักสูตร

ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารอาชีวศึกษา

ภาควิชา

ครุศาสตร์อุตสาหกรรม

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.ปริยาพร

วงศ์อนุตรโรจน์

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ดร.วีระพันธ์

โชติวนิช

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	ลายมือชื่อ
ผศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์	
อาจารย์อังฉรา สืบสินธุ์สกุลไชย	
ดร.มาลัย จีรวฒนเกษตร	
รศ.ดร.ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์	
ดร.วีระพันธ์ โชติวนิช	

คำระดับคะแนนที่เป็นเอกฉันท์จากคณะกรรมการสอบ GOOD

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ 14 มีนาคม 2540 เวลา 9.30 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ห้องสมาคมศิษย์เก่าบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(รศ.ดร.มนต์ ตั้งวรศิลป์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 23 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2540

หมายเหตุ การวัดผลวิทยานิพนธ์ให้ใช้คำระดับคะแนนดังนี้

คำระดับคะแนน

ผลการศึกษา

O

Outstanding (ดีเยี่ยม)

G

Good (ดี)

P

Pass (ผ่าน)

F

Fail (ไม่ผ่าน)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องขออนุญาตเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย

ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

นักศึกษา

นายสุเทพ ชัชวาลพันธ์

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ดร.วีระพันธ์ โชติวณิช

ระดับการศึกษา

ครุศาสตรบัณฑิต สาขาบริหารอาชีวศึกษา

สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

ภาควิชา

ครุศาสตรบัณฑิต สาขาบริหารอาชีวศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ.

2540

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในด้านทักษะมนทัศน์ในงาน ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ ด้านทักษะเทคนิคและการปฏิบัติงาน รวมทั้งเปรียบเทียบทักษะทั้ง 3 ด้าน ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานธนาคารทหารไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 225 คน จาก 30 สาขา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน เพศ ประสบการณ์ทำงาน และระดับการศึกษา ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทยในทักษะภาวะผู้นำด้านมนทัศน์ในงาน ทักษะภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะภาวะผู้นำด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำด้วย t-test

ไม่ว่ากรณีใดๆก็ตาม ข้าพเจ้าขอสงวนสิทธิ์ในเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สถานภาพทั่วไปของพนักงานธนาคาร พบว่า ร้อยละ 61.7 ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้มีตำแหน่งหน้าที่อยู่ในระดับพนักงานทั่วไป และร้อยละ 38.3 เป็นพนักงานระดับบริหาร เป็นเพศหญิงร้อยละ 59.9 และเป็นเพศชายร้อยละ 40.1 ส่วนมากมีประสบการณ์ทำงานมาแล้ว 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.2 รองลงมาจะมีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี และ 11-15 ปี ร้อยละ 28.7 เท่ากัน และมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15 ปี ร้อยละ 5.4 สำหรับระดับการศึกษา พบว่า พนักงานส่วนมากมีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 65.3 ต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 31.7 และสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 3 ตามลำดับ แสดงว่าพนักงานของธนาคารทหารไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ส่วนมากมีความรู้และประสบการณ์ค่อนข้างสูง

2. ด้านทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทยนั้น โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ทักษะด้านมโนทัศน์ในงาน มีค่าเฉลี่ย 3.61 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.63 ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน 3.54 แสดงว่าพนักงานธนาคารทหารไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเชื่อว่า ผู้จัดการธนาคารนั้นเป็นผู้บริหารระดับกลางที่ต้องใช้ทักษะภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่า ทักษะด้านมโนทัศน์ในงานและทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

3. การเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารตามความคิดเห็นของพนักงานที่มีระดับต่างกัน พบว่า ทักษะด้านมโนทัศน์ในงานในภาพรวม มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในภาพรวม มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงานในภาพรวม มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้เช่นกัน

โดยสรุปของงานวิจัยครั้งนี้ พบว่าผู้จัดการธนาคารทหารไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีทักษะภาวะผู้นำที่ดีเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่แล้ว มีเพียงทักษะบางเรื่องที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ผู้จัดการต้องปรับปรุงและพัฒนาตัวเองต่อไป
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีเหตุผลแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Tehesis Title A Study of Thai Millitary Bank Managers'
 Leadership in Bangkok and Metropolitan Area

Student Mr.Suthep Chatchawalpunt

Thesis advisor Assoc.Prof. Dr.Preeyaporn Wongznutrohd

Thesis Co-advisor Dr.weerapun chotivanich

Level of Study Master of Industrial Education in Vacational
 Administration

Department Industrial Education, Faculty of Industial
 Education King Mangkut's Institute

Year 1977

ABSTRACT

The objectives of this research was to study and analyze the leadership of Thai Millitary Bank Managers in Bangkok and Metropolitan Area in three skills, those were conceptual skills, numan skills and techincal skills and then compare to each other according to the opinions of the bank's officers who have different level.

The population and samples to be studies were 225 banks' officers from 30 branches in bangkok and Circle. The data was collected by questionnaires; part I contained personal data which including current position, sex, experience and educational background, Part II Contained the opinions of the bank officers in three skills of the leadership of managers i.e. conceptual skills, numan skills and technical skills.

The statistical methods such as percentage, means, standard Deviation and t-test were used in the data analysis.

The results were as follows;

1. General Information. It was found that 61.7 % of the officers were general level, 38.3 % were administration level, females 59.9 %, and males 40.1 %. Their work experienced were in the range of 5-10 years 37.2 %, lower than 5 years 28.7%, 11-15 years 28.7 % and upper 15 years 5.4 %. Most of them graduated bachelor degree 65.3 %, lower than bachelor degree 31.7 %, and upper bachelor degree 3 % respectively. It is indicated that the Thai Military Bank's officers had knowledge and experiences rather high.

2. Leaderships of the managers. It was found that the overall of leadership of Thai Military Bank's Managers in Bangkok and Metropolitan Area were in high level. For each skill, there were conceptual skills $\bar{X} = 3.61$, human skills $\bar{X} = 3.63$, technical skills $\bar{X} = 3.54$. It can be concluded that the officers in Thai Military Bank in Bangkok and Metropolitan Area believed and respected in the leadership of their managers as a middle level administrators.

3. The comparison of the opinions' bank officers who had difference level were as follows; The overall aspects of the officers concerning managers' leadership were significantly difference at .05 level. For each skill, it was found that the aspects in conceptual skills were significantly difference at .05 level which accordanced to the assumption, but the aspects in human skills and technical skills were not significantly difference at .05 level which inaccordanced to the assumption.

However, It can be stated that the Thai Military Bank Managers had good leadership which accordanced to the position, while some of their skills need to be improved and developed further.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เพราะได้รับความเมตตากรุณาจากท่านรองศาสตราจารย์ ดร. ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไข และติดตามผลการดำเนินการวิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ ที่

กราบขอบพระคุณ ดร. วีระพันธ์ โชติวินิช ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำข้อคิดอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ จนกระทั่งผู้วิจัยเรียบเรียงได้เสร็จสมบูรณ์

กราบขอบพระคุณท่านรองศาสตราจารย์ ดร. เมธี ปิณฑนานนท์ ที่คอยให้กำลังใจด้วยความผูกพันและห่วงใยอยู่ตลอดเวลา ท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เนาวรัตน์ วิไลชนม์ ดร. มาลัย จีรวัดนเกษตร์ อาจารย์อัจฉรา สืบสินธุ์สกุลไชย รวมทั้งคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ทุกท่านของคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำในทุกๆ เรื่อง

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งสำหรับท่านผู้บริหารในฝ่ายอำนวยการสาขา สำนักงานใหญ่ ธนาคารทหารไทย จำกัด นายชฎฤทธิ โกมลวจินันท์ และนายกิตติ ปานมณี ที่กรุณาอนุญาตให้ส่งแบบสอบถามไปยังสาขาต่างๆ รวมทั้งเพื่อนผู้จัดการสาขาธนาคารทหารไทยและพนักงานทุกคน ที่กรุณาตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณอาจารย์ทวนชัย อรุณโรจน์ และเพื่อนๆ ทุกคนที่มีได้เอื้อนามไว้ ณ ที่ที่คอยให้ความช่วยเหลือด้านเอกสารข้อมูล ตลอดจนการจัดพิมพ์วิทยานิพนธ์นี้จนสำเร็จเรียบร้อย

ขอขอบคุณผู้อุปถัมภ์การทำวิทยานิพนธ์ จากบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

สุเทพ ชีวาลักษณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	III
กิตติกรรมประกาศ	V
สารบัญ	VI
สารบัญตาราง	IX
สารบัญภาพ	X
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
กรอบแนวคิดของการวิจัย	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	5
เชิงอรรถ	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
พฤติกรรมองค์การ	8
- ความหมายขององค์การ	8
- เป้าประสงค์ขององค์การ	9
- ประสิทธิภาพขององค์การ	9
- บุคคลกับองค์การ	10
- ความพึงพอใจในการทำงาน	10
- มลเหตุจูงใจในการทำงาน	17

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

บทที่

หน้า

- ขวัญกำลังใจในการทำงาน	18
การบริหารองค์การ	19
- รูปแบบและโครงสร้างขององค์การ	19
- ผู้นำและภาวะผู้นำ	20
- บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ	29
ภาวะผู้นำผู้บริหารธนาคาร	34
- การกิจและโครงสร้างของธนาคาร	34
- บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการธนาคาร ..	37
- เชิงอรรถ	40
3 วิธีการดำเนินการวิจัย	44
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	44
การสุ่มตัวอย่าง	44
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล	48
การจัดทำข้อมูล	48
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	48
เชิงอรรถ	50
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	51
ตอนที่ 1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม..	52
ตอนที่ 2. ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย	56
- ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	56
- ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	58
- ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	60

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ตอนที่ 3. การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานใน 3 ด้าน	62
- ทักษะด้านมโนทัศน์ในงาน	62
- ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	64
- ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	67
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	71
สรุปผลการวิจัย	71
การดำเนินการวิจัย	72
ผลการวิจัย	73
อภิปรายผล	76
ข้อเสนอแนะ	84
เชิงอรรถ	88
บรรณานุกรม	89
ภาคผนวก	95
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	96
สำเนาคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และ คณะกรรมการหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์	107
สำเนาประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ...	108
สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม	109
ประวัติผู้เขียน	110

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	รายชื่อสาขาธนาคารทหารไทยและขนาดของประชากร	45
2	จำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	52
3	จำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม	54
4	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะด้านมันักส์ในงาน ของผู้จัดการธนาคารทหารไทย	56
5	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ของผู้จัดการธนาคารทหารไทย	58
6	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะด้านเทคนิค การปฏิบัติงานของผู้จัดการธนาคารทหารไทย	60
7	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะ ด้านมันักส์ในงานของผู้จัดการธนาคารทหารไทย จำแนกตามตำแหน่ง หน้าที่ของพนักงาน	62
8	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะ ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้จัดการธนาคารทหารไทย จำแนกตามตำแหน่ง หน้าที่ของพนักงาน	64
9	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะ ด้านเทคนิคการปฏิบัติงานของผู้จัดการธนาคารทหารไทย จำแนก ตามตำแหน่งหน้าที่ของพนักงาน	67
10	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะ ภาวะผู้นำทั้ง 3 ด้านของผู้จัดการธนาคารทหารไทย จำแนก ตามตำแหน่งหน้าที่ของพนักงาน	70

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับครู ใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

		หน้า
1	ความต้องการทักษะภาวะผู้นำทั้ง 3 ด้าน ตามระดับของการบริหาร..	25
2	การบริหารองค์การของสาขาวิชาอาหารไทย	36



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความมั่นคงของธุรกิจขึ้นอยู่กับสถานะภาพทางเศรษฐกิจ เป็นองค์ประกอบหลักที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาเศรษฐกิจของชาติอย่างหนึ่ง ก็คือองค์การธุรกิจ องค์การจะดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายมากน้อยเพียงใด ไม่ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานหรือประเภทของงานหรือประเภทขององค์กรนั้น แต่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญที่จะทำให้กิจการดำเนินไปอย่างไร ผู้บริหารแต่ละคนต่างก็มีลักษณะความเป็นผู้นำและทัศนคติแตกต่างกันออกไป การใช้เพียงความรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคลที่จะตัดสินใจว่าแบบใดแบบหนึ่งถูกหรือผิดอาจจะไม่ถูกต้องเหมาะสม การใช้ภาวะผู้นำหรือบทบาทของผู้บริหารอาจเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป กิจการธนาคารเป็นธุรกิจที่มุ่งเน้นการให้บริการกับบุคคลทุกระดับ ฉะนั้นผู้บริหารของธนาคารจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำและทัศนคติต่อการทำงาน ในบทบาทที่เน้นทั้งด้านการประกอบการ และบทบาทที่เน้นด้านการประสานงานสูงเช่นเดียวกัน การที่จะได้ผู้บริหารที่มีความสามารถทุกบทบาทสมบูรณ์นั้นย่อมเป็นไปได้ยาก แต่เราก็สามารถที่จะพัฒนาผู้บริหารที่มีอยู่ให้มีความรู้และทักษะที่เหมาะสมมาเสริมภาวะผู้นำในส่วนของบทบาทที่ยังขาดหายไปได้ด้วยมาตรการและวิธีการหลายๆ อย่าง เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสัมมนา เป็นต้น

ผู้จัดการธนาคารคือ ผู้บริหารหน่วยงานที่ต้องมีภาวะผู้นำสูงในทุกๆ ด้าน เพราะธนาคารเป็นธุรกิจสาขาหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติ ซึ่งเมื่อพิจารณาจากการประกอบธุรกิจแล้วจะเห็นว่าลักษณะงานที่หลากหลาย ต้องเกี่ยวข้องกับลูกค้าหลายประเภท เช่น การรับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถามหรือเมื่อถึงระยะเวลาที่กำหนดไว้ การให้กู้ยืม ชื้อขายหรือเก็บเงินตามตั๋วแลกเงินหรือตราสาร เปลี่ยนมือซื้อขาย

ปวีรรตเงินตราต่างประเทศ ทั้งนี้จะประกอบธุรกิจประเภทอื่นอันเป็นประเพณีที่ธนาคารพาณิชย์ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ฟังก์กระทำด้วยหรือไม่ก็ตาม

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้คุณเปลวเนื้อหา และคลังอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ ธุรกิจจะเจริญก้าวหน้าเพียงใดนั้นมิปัจจัยสำคัญที่สุดอยู่ที่ " คน " คนเป็นทรัพยากร

ชนิดหนึ่งขององค์การที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะคนเป็นผู้บริหารทรัพยากรทุกชนิดในองค์การ ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ จึงถือเป็นหน้าที่สำคัญของผู้จัดการธนาคาร ในการบริหารงานองค์การ บริหารงานบุคคล วางนโยบาย กฎระเบียบ และวิธีการดำเนินงาน การปฏิบัติงานในองค์การ โดยให้มีการใช้ทรัพยากรประสมประสานกันให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย²

สำหรับผู้จัดการธนาคารนั้นจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานดังนี้ คือ

1. การพัฒนาพนักงาน หมายถึง การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกคนในสาขา
2. การจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจ การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพ ในการทำงาน
3. การบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคล คือ การบำรุงรักษาบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงาน

งานให้เขาได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีผลงานต่อหน่วยงาน ตลอดจนมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี

บทบาทของผู้จัดการธนาคารในฐานะผู้นำ จะต้องใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และต้องพยายามรักษาทรัพยากรบุคคลให้อยู่ปฏิบัติงานกับองค์การได้อย่างมีความสุขตลอดไป³ ธนาคารทุกแห่งได้จัดหลักสูตรฝึกอบรมให้แก่พนักงานของธนาคารในสาขางานต่างๆ เช่น การธนาคาร การบัญชี การตลาด ภาษาต่างประเทศ พฤติกรรมในองค์การและผลของสภาพแวดล้อมที่มีต่อองค์การธุรกิจ การฝึกอบรมตามหลักสูตรนอกจากจะช่วยให้นักงงานของธนาคารมีความรอบรู้งานในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับธนาคารโดยตรงแล้ว ยังเป็นการพัฒนาบุคลิกภาพและเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลอีกด้วย⁴

ลักษณะความเป็นผู้นำ และทักษะต่อการทำงานของผู้บริหารองค์กรธุรกิจธนาคารพาณิชย์ จะเน้นถึงบทบาทหลักและบทบาทพื้นฐานของผู้บริหารประกอบด้วย นักผลิต นักบริหาร นักประกอบการ และนักประสานงาน ว่ามีบทบาทใดบ้างมาน้อยเพียงใด เหมาะกับสถานการณ์ใดในธุรกิจประเภทบริการของธนาคารพาณิชย์ทุกแห่ง ผู้จัดการธนาคารจะต้องศึกษาถึงแนวทางการบริหารงานที่เหมาะสมและการใช้ภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ของธุรกิจ นอกเหนือไปจากประสบการณ์ที่มีอยู่ของแต่ละบุคคล จะยิ่งช่วยพัฒนาการทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น⁵

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีกรณีไปใช้บริการ เช่นเดียวกับธุรกิจการค้าประเภทอื่น ๆ ฐานะของกิจการธนาคารเป็นเช่นใดนั้นขึ้นอยู่กับ

กับความเชื่อถือของประชาชนที่มาใช้บริการของธนาคารนั้น ๆ จึงจำเป็นที่ธุรกิจธนาคารจะต้องคำนึงถึงความสำคัญในการให้บริการแก่ลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น ปัจจุบันจะเห็นได้จากการที่ธนาคารพาณิชย์ได้ขยายจากธนาคารขนาดเล็กมาเป็นธุรกิจธนาคารขนาดใหญ่ โครงสร้างของธนาคารจึงมีความซับซ้อนมากขึ้น มีการประกอบธุรกิจในขอบเขตเพิ่มขึ้นหลายประเภท ผู้จัดการธนาคารสาขาจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในการบริหารงานเกี่ยวกับด้านเงินฝาก ด้านสินเชื่อ ด้านบุคลากร การเข้าทำงาน การกำหนดสิ่งตอบแทนต่างๆ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของธนาคาร ให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากกว่าเดิม ผู้จัดการธนาคารมีความสำคัญไม่น้อยกว่าผู้บริหารงานประเภทอื่น ๆ เป็นผู้ที่ช่วยประสานแผนการขยายเศรษฐกิจของชาติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมชัดเจนขึ้น

จะเห็นได้ว่าบทบาทและหน้าที่ของผู้จัดการธนาคารนั้นจะต้องมีสมรรถภาพและทักษะสูงในทุก ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็น ด้านมโนทัศน์ ด้านการปฏิบัติ หรือด้านมนุษยสัมพันธ์ ดังนั้นในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นผู้บริหารคนหนึ่งของธนาคารทหารไทย ซึ่งมีหน้าที่ต้องทำให้การบริหารงานของธนาคารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้สนใจที่จะทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย เพื่อจะได้มีข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การได้อย่างมีระบบ โดยการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการศึกษาจากผู้จัดการและพนักงานของธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวทางการศึกษาวิจัยจะเป็นการศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทยตามทฤษฎีของ Robert L. Katz ที่มีแนวความคิดความเชื่อในองค์ประกอบของภาวะผู้นำ 3 ด้าน คือ^๑

1. ทักษะด้านมโนทัศน์ในงาน (Conceptual Skills) เป็นทักษะความสามารถในการจัดการ การมองภาพรวมขององค์การในด้านการประสานงานของทุก ๆ หน่วยในองค์การ รวมทั้งการคาดการณ์ทุก ๆ ด้านในองค์การ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) เป็นความสามารถทำงานร่วมกับกลุ่ม สามารถชี้แนะให้ผู้ร่วมงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภาสได้ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ ความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย เพื่อให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายได้

3. ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skills) ได้แก่ ทักษะด้านความรู้ความสามารถพิเศษเฉพาะงานที่เป็นกระบวนการ กรรมวิธี และเทคนิควิธีการเฉพาะ รวมทั้งความสามารถในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ในวิชาการนั้น ๆ อย่างแท้จริง ซึ่งสามารถแนะนำผู้อื่นได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ตามความคิดของพนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับทั่วไป ตามทฤษฎีของ Robert L. Katz

2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ตามความคิดเห็นของพนักงาน

สมมติฐานการวิจัย

1. มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานที่มีระดับต่างกันของสาขาธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านทักษะ มโนทัศน์ในงาน

2. มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานที่มีระดับต่างกันของสาขาธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านทักษะ มนุษยสัมพันธ์

3. มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานที่มีระดับต่างกันของสาขาธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านทักษะ เทคนิคการปฏิบัติงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขอบเขตของการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารทหารไทยที่ปฏิบัติงานประจำสาขา ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานจากธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 30 สาขา ประกอบด้วยพนักงานระดับบริหาร 75 คน และพนักงานระดับทั่วไป 150 คน รวมทั้งหมด 225 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรต้น ได้แก่ ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกเป็นพนักงานระดับบริหาร 75 คน และพนักงานระดับทั่วไป 150 คน

ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ใน 3 ด้าน คือ

- 3.1 ทักษะด้านมโนทัศน์ในการทำงาน (Conceptual Skills)
- 3.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)
- 3.3 ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skills)

คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อความเข้าใจอันถูกต้องตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงให้คำจำกัดความของคำบางคำที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

ธนาคารทหารไทย หมายถึง สถานที่ให้บริการธุรกิจการเงินและบริการด้านอื่นๆ ตามระเบียบของธนาคารแห่งประเทศไทย และหมายรวมถึงสาขานาคารใน

เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่อนุญาตไว้สำหรับกรใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ผู้จัดการ หมายถึง ผู้ได้รับมอบหมาย ทำหน้าที่บริหารสาขานาคารทหารไทย
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
 ให้เป็นไปตามกฎระเบียบของธนาคารสำนักงานใหญ่

พนักงานระดับบริหาร หมายถึง ผู้บริหารชั้นต้น ได้แก่ รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ที่ปฏิบัติงานในธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

พนักงานทั่วไป หมายถึง พนักงานทุกระดับที่มีใช้ระดับบริหารที่ปฏิบัติงานในธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ตามทฤษฎีของภาวะผู้นำของ Robert L. Katz ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

1. ทักษะด้านโน้มนำในการทำงาน (Conceptual Skills) ทักษะความสามารถในการจัดการ การมองภาพรวมขององค์การในด้านการประสานงานของทุก ๆ หน่วยในองค์การ รวมทั้งการคาดการณ์ทุก ๆ ด้าน ในองค์การ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) เป็นความสามารถทำงานร่วมกันกับกลุ่ม สามารถชี้แนะให้ผู้ร่วมงาน ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และคณะให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้อารมณ์ร่วมใจของทุกฝ่าย เพื่อให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมาย

3. ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skills) ได้แก่ ทักษะด้านความรู้ความสามารถพิเศษเฉพาะงานที่เป็นกระบวนการ กรรมวิธี และเทคนิควิธีการเฉพาะ รวมทั้งความสามารถใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการนั้น ๆ อย่างแท้จริง ซึ่งสามารถแนะนำผู้อื่นได้

ความคิดเห็น หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับทั่วไปของสาขานาครทหารไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เชิงอรรถ

¹ ชุมพล พรประภา, " ลักษณะความเป็นผู้นำและทัศนคติต่อการทำงาน," (วิทยานิพนธ์หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐบาลร่วมเอกชน รุ่น 1, 2532), หน้า 1.

² ราชกิจจานุเบกษา, พระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ (กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี, 30 เมษายน 2505), หน้า 3.

³ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, " รายงานประจำปี," (กรุงเทพมหานคร : ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, 2517), หน้า 15.

⁴ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด, " รายงานผลการดำเนินงานงวดครึ่งปีแรก พ.ศ. 2517," (กรุงเทพมหานคร : ธนาคารกสิกรไทย จำกัด, 2517), หน้า 18.

⁵ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด, เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.

⁶ เมธี บิลันธนานนท์, การบริหารอาชีพและเทคโนโลยีศึกษา (กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2530, หน้า 125-132.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งผู้วิจัยได้ตรวจเอกสารตามหัวข้อต่อไปนี้

1. พฤติกรรมองค์การ

- ความหมายขององค์การ
- เป้าประสงค์ขององค์การ
- ประสิทธิภาพขององค์การ
- ความพึงพอใจในการทำงาน
- ชัยภูมำลิ่งใจในการทำงาน

2. การบริหารองค์การ

- รูปแบบและโครงสร้างขององค์การ
- ผู้นำและภาวะผู้นำใน 3 ทักษะ
- บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
- การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคาร

- ภารกิจและโครงสร้างของธนาคาร
- บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการธนาคาร

พฤติกรรมองค์การ

ความหมายขององค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้า องค์การคือกลุ่มบุคคลนั่นเอง แต่เป็นกลุ่มที่ค่อนข้างใหญ่ และมีลักษณะเฉพาะที่ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ จุดมุ่งหมายในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยบุคคลจะ

ต้องเข้าไปร่วมและจัดการทำงานร่วมกัน โดยมีสิ่งยึดเหนี่ยวซึ่งกันและกัน องค์กรจึงมีลักษณะ ดังนี้

1. องค์กรเป็นรูปแบบของการรวมบุคคล
2. มีความสัมพันธ์ในอันที่จะกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
3. มีการแบ่งสรรปันส่วนงานและหน้าที่ให้สมาชิกในองค์กร
4. มีโครงสร้างขององค์กรในลักษณะของการบังคับบัญชา
5. มีการยอมรับในสังคมตามระเบียบแบบแผน ประเพณีหรือกฎหมาย

เป้าประสงค์ขององค์กร

โครงสร้างขององค์กรนั้น จะต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 4 ประการ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมได้ตามวัตถุประสงค์ คือ

1. บุคลากร (Staff) ได้แก่ พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ทุกระดับ ซึ่งแต่ละบุคคลจะต้องมีความรู้ ความชำนาญ เป็นงานเฉพาะงาน
2. สายการบังคับบัญชา (Line of Command) เป็นการกำหนดระดับชั้น หน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบหมายงาน และการประสานงานขององค์กร
3. ขอบข่ายงาน (Job Description) เป็นการกำหนดลักษณะหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรในแต่ละงานไว้ให้สอดคล้องกันผู้อำนวยต่อการปฏิบัติงาน
4. เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง กรอบนโยบาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนวิธีการต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร

ประสิทธิภาพขององค์กร

บุคลากรในองค์กรนั้นจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการที่จะทำให้องค์กรนั้นดำเนิน

ไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ องค์กรประกอบที่จะส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพนั้นประกอบด้วย

1. ระบบงานขององค์กร จะต้องมั่นคง และวิธีการที่ไม่ยุ่งยาก สลับซับซ้อน
- ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีอคติแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
- ทุกระดับชั้นมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

2. การติดต่อสื่อสาร จะต้องมีความคล่องตัว รวดเร็ว และสื่อความหมายได้ถูกต้อง ทั้งภายในองค์การเอง และกับภายนอกองค์การด้วย
3. การพัฒนาองค์การ องค์การจะต้องมีมาตรการและวิธีการในการกระตุ้น ให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ มีการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาช่วยให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น
4. ความผูกพันกับองค์การ สภาพแวดล้อมและความสัมพันธ์ที่สำคัญกับบุคลากรในองค์การ มีความเข้าใจกัน สัมผัสสามัคคีกันจนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมแล้ว การดำเนินการขององค์การนั้น ก็จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บุคคลกับองค์การ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า บุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์การนั้น คือ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์การ เพราะมนุษย์จะต้องมีงานอาชีพ จึงจะสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ

1. เพื่อสนองความต้องการของตน และการพัฒนาตนเองโดยใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่อย่างเต็มที่ นำไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายในชีวิตของการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์
2. เพื่อผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ เป็นการหาเลี้ยงชีพตนเองและครอบครัว โดยมีรายได้เป็นเงินตราและค่าตอบแทนรูปแบบต่าง ๆ

เคยมีผลการสำรวจความต้องการของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมซึ่งตีพิมพ์ในหนังสือ Human Understanding in Industry โดย W.C.Menninger & H.Levinson พบว่าความต้องการแท้จริงของพนักงานกับสิ่งที่หัวหน้าคาดหวังนั้นแตกต่างกัน เช่น หัวหน้างานมีความคาดหวังว่า พนักงานต้องการในเรื่องค่าจ้างเป็นอันดับ 1 แต่พนักงานกลับระบุว่าต้องการเป็นอันดับที่ 5 โดยที่ความต้องการอันดับที่ 1 จริงๆ คือ ความประทับใจในความสำเร็จของงาน

ดังนั้นหากหัวหน้างานรู้ถึงความต้องการแท้จริงของพนักงานแล้ว สามารถตอบสนองความต้องการนั้นได้ พนักงานก็จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับเอาไว้ใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Elton Mayo แห่งบัณฑิตวิทยาลัยบริหารธุรกิจของฮาร์วาร์ด ซึ่งต่อมาได้รับการ

ยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งวิชาการด้าน " มนุษย์สัมพันธ์ " เขาได้ทำการศึกษาถึงเรื่องราวของสภาพแวดล้อมกับการจูงใจของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม โดยค้นพบว่า " ความรู้สึกที่ตนเองมีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือได้รับการดูแลเอาใจใส่ มีผลให้ผลผลิตของบริษัทสูงขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น " ³ ซึ่งหมายความว่าบุคคลนั้นมิได้มีความต้องการเพียงเงิน ค่าจ้าง ซึ่งเป็นความต้องการในระดับต้น คือทางร่างกายหรือความปลอดภัยเท่านั้น ทุกคนยังมีความต้องการในด้านสังคมและการยอมรับเช่นเดียวกัน ไม่ว่าในขณะนั้นเขาจะมีฐานะหรือตำแหน่งอยู่ในระดับใดก็ตาม

ความพึงพอใจในการทำงาน

บุคลากรในองค์การนั้นจะทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงหรือต่ำเป็นผลมาจากความพึงพอใจในการทำงานของแต่ละคน ซึ่งความพึงพอใจของบุคลากรนั้นสามารถตรวจวัดได้จากคุณภาพผลผลิต ปริมาณงาน และบรรยากาศในการทำงาน องค์การใดก็ตามที่บุคลากรมีความพึงพอใจน้อย องค์การนั้นก็จะมีแต่ปัญหาเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา พัฒนางานไม่ได้ ในทางตรงกันข้าม องค์การใดที่บุคลากรมีความพึงพอใจสูง องค์การนั้นก็จะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับความพึงพอใจในการทำงาน

ประกอบด้วย 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล
2. ปัจจัยด้านงาน
3. ปัจจัยด้านการจัดการ

ปัจจัยด้านบุคคล

1. ประสบการณ์ จากการศึกษาในงานวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วน

เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน บุคคลที่ทำงานนานจนมีความรู้ความชำนาญในงานมาก เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ในการเพื่อการศึกษเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ชนทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. เพศ แม้ในงานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ

ในการทำงานก็ตาม แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยาน และความต้องการทางด้านการเงิน เพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือและงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าชาย

3. จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน งานที่ต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้าน และความปรองดองกันของสมาชิกในการทำงาน ก็มีส่วนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

4. อายุ อายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานด้วย แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย

5. เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่ไม่ค่อยดี ไม่ต้องทำงาน เพราะเกี่ยวกับการพักผ่อน และการสังสรรค์กับผู้อื่นด้วย

6. เชื้อชาติ ปัญหาเรื่องเชื้อชาติกับความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำ ในบางลักษณะไม่พบความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติกับความพึงพอใจในการทำงาน แต่ในลักษณะงานบางอย่างพบมีความแตกต่างกัน พนักงานในโรงงานแห่งหนึ่งมีเชื้อชาติในระดับสูง มักจะเบื่องานได้ง่าย และมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการทำงานในโรงงาน ซึ่งงานที่ทำไม่เหมาะสมกับความสามารถของเขา

7. การศึกษา การศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีผลการวิจัยที่ไม่เด่นชัดนัก จากงานวิจัยบางแห่งพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่ ในรายงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า นักวิชาการ วิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร ทนายความ มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าคนงานและพนักงานลูกจ้างที่ใช้แรงงานทั่วไป รวมทั้งเสมียนพนักงานด้วย

8. บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพกับความพึงพอใจงานนั้นอยู่ที่เครื่องมือวัด

บุคลิกภาพที่ไม่เที่ยงตรง สิ่งหนึ่งที่เห็นได้ชัดแจ่มก็คือ คนที่มีอาการของโรคประสาท มักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนที่ปกติ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คิดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ เหตุให้เกิดโรคประสาทได้ เพราะต้องเครียดกับภาวะของความไม่พึงพอใจในการทำงาน

9. **ระดับเงินเดือน** จากงานวิจัยหลายชิ้น พบว่าเงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสถานภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับการสามารถจัดหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

10. **แรงจูงใจในการทำงาน** แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเองก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

11. **ความสนใจในงาน** บุคคลที่สนใจในงาน ได้ทำงานที่ตัวเองถนัดและพอใจ จะมีความสุข และความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีศูนย์ความสนใจในชีวิตไม่ได้อยู่ทำงาน

ปัจจัยด้านงาน

1. **ลักษณะของงาน** ได้แก่ ความน่าสนใจในตัวงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงาน และวิธีทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่าเป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ ท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันกับงาน

2. **ทักษะในการทำงาน** ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับ ต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

3. **ฐานะทางวิชาชีพ** จากการศึกษาวิจัยพบว่าประมาณครึ่งหนึ่งของเสมียนมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่จะมีถึงร้อยละ 17 ที่พบว่าถ้ามีโอกาสก็อยากที่จะเปลี่ยนงานในสภาวะที่เศรษฐกิจดี มีงานให้เลือกทำ จะมีการเปลี่ยนงานบ่อย เพื่อจะเลื่อนเงินเดือน เลื่อนฐานะของตนเอง ดังนั้น ตำแหน่งทางการงานที่มีฐานะทางวิชาชีพสูง เช่น การเป็นเจ้าของกิจการ ผู้จัดการจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าระดับอาชีพที่มีฐานะทางอาชีพต่ำกว่า ความจริงแล้วต้องพิจารณาควบคู่ไปกับความอิสระในงาน ความภาคภูมิใจในงานประกอบไปด้วย ทั้งนี้ก็ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้คิดเป็นเงื่อนไข และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ เพราะฐานะทางอาชีพ นอกจากขึ้นกับบุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาความสำคัญแล้วยังขึ้นอยู่กับบุคคลอื่น

ในสังคมเป็นผู้พิจารณาตัดสินด้วย ในแต่ละสังคมแต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญของฐานะทางวิชาชีพแตกต่างกันไป ระยะเวลาที่ผ่านไปความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพก็เปลี่ยนไปด้วย

4. ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงาน หน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานขนาดใหญ่ หน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกัน ทำงานคุ้นเคยกันได้ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเองและร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดีทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

5. ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านห่างไกล การเดินทางไม่สะดวก ต้องตื่นแต่เช้ามืด รอคิวและเห็นคิเลนอจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คนที่เป็นคนจังหวัดหนึ่งแต่ต้องไปทำงานอีกจังหวัดหนึ่ง สภาพของท้องถิ่น ความเป็นอยู่ ภาษาไม่คุ้นเคย ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากการปรับตัว และการสร้างความคุ้นเคยต้องใช้ระยะเวลานาน

6. สภาพทางภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่นแต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน คนงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็ก ทั้งนี้เนื่องจากความคุ้นเคยความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าในเมืองใหญ่ ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

7. โครงสร้างของงาน โครงสร้างของงานหมายถึง ความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบาย ชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจนย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า งานใดที่มีโครงสร้างของงานดี รู้ว่าจะทำอะไร และดำเนินการอย่างไร สภาพการณ์ควบคุมจะง่ายขึ้น

ปัจจัยด้านการจัดการ

1. ความมั่นคงในงาน สรุปรจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่จะพบว่า พนักงานมี

ความต้องการงานที่มีความแน่นอนมั่นคง แม้ว่าในปัจจุบันบุคคลจะสนใจเรื่องความมั่นคงน้อยลง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าก็ตาม แต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคงคิดถึงความมั่นคงไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้คิดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ของงาน คือมีการจ้างงานตลอดชีวิต (Long Life Employment) จากการสำรวจ โดยการ

สอบถามเกี่ยวกับความต้องการความมั่นคงของงานปรากฏว่าร้อยละ 80 ต้องการงานที่มีความมั่นคง พนักงานของบริษัทและโรงงานต้องการจะอยู่ทำงานถึงวัยเกษียณ แม้ว่าเขาจะไม่มีเงินเก็บพอที่จะเลี้ยงตัวในวัยชราก็ตาม ก็ยังยินดีจะอยู่จนถึงทำงานไม่ไหว

ความมั่นคงในงานถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่งโดยเฉพาะในวัยที่พ้นจากการทำงานแล้ว และเป็นความต้องการของพนักงาน นอกจากความต้องการอย่างอื่นของพนักงาน ซึ่งได้แก่ ความสนใจในงานที่ตนเองถนัดและมีความสามารถ ไม่ทำงานที่หนักและมากจนเกินไป งานที่ทำให้มีความก้าวหน้าและได้รับรางวัลตอบแทนจากความตั้งใจทำงาน

2. ราชรับ ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของบริษัทเชื่อมั่นว่าราชรับที่ดีของพนักงานจะเชี่ยวชาญโรคไม่พอใจในการทำงานได้ การสำรวจส่วนใหญ่พบว่า ราชรับมาที่หลังความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะของงานและความก้าวหน้าในการทำงาน แต่ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันมีค่าครองชีพสูง ราชรับจะเป็นความสำคัญอันดับแรก นักวิชาการที่เปลี่ยนงานเนื่องจาก ราชรับของหน่วยงานอีกแห่งหนึ่งคิดว่า ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานของรัฐลาออกไปสู่ภาคเอกชนก็เพราะราชรับที่ดีกว่าเช่นกัน

3. ผลประโยชน์ เช่นเดียวกับราชรับ ฝ่ายบริหารของบริษัทและโรงงานเห็นว่าการได้รับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชยและสร้างความพึงพอใจในงานได้ แต่จากการศึกษาซึ่งก็พบเช่นเดียวกับราชรับ พนักงานบางส่วนอาจให้ความสนใจน้อยกว่าความมั่นคงในงาน และความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจ่ายค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าประกันสังคมและประกันชีวิตต่าง ๆ ถูกจัดอยู่ในด้านความมั่นคงและสวัสดิการในการทำงาน

4. โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญ สำหรับอาชีพหลายอาชีพ เช่น การขาย เสมียนพนักงาน และบุคคลที่ใช้ฝีมือและความชำนาญงาน มีความสำคัญน้อยสำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญงาน แต่มีการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งสูงจากการศึกษาพบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัย อาจเป็นเพราะว่า คนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้ว

5. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึงอำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่ง เพื่อ

ควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ งานบางอย่างมีเอกสิทธิ์เป็นเอกสิทธิ์ที่สั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า อำนาจตามตำแหน่งที่เด่นชัด งานบางอย่างมีอำนาจที่ไม่เด่นชัด ทำให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานยาก ไม่ว่าจะดีแค่ไหนก็ตาม อีกทั้งห้ามมิให้คิดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสิทธิ์ทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ และยึดถือ อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่จึงมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

6. สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันมากในเรื่องสถานการณ์ และสภาพการทำงาน บรรยากาศ ความสะดวกสบาย ความปลอดภัย ตลอดจนสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ล้วนมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

7. เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งที่จะจัดเข้าในปัจจัยที่เกิิดความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ระหว่งเพื่อนร่วมงานทำให้คนเรารู้สึกมีความสุขในที่ทำงาน สัมพันธภาพระหว่งเพื่อนจึงมีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่เกิิดความพึงพอใจในการทำงาน

8. ความรับผิดชอบงาน จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีขวัญดีจะมีความรับผิดชอบในงานสูง ความพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ระหว่งความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือนและตำแหน่งด้วย

9. การนิเทศงาน สำหรับพนักงาน การนิเทศคือการชี้แนะในการทำงานจากหน่วยงาน ดังนั้น ความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงานและองค์การด้วย จากการศึกษากรณีฮาร์วอร์ดพบว่า ขวัญและเจตคติของพนักงานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้นิเทศงาน การสร้างความเข้าใจที่ระหว่งผู้นิเทศงานและพนักงาน จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

10. การสื่อสารกับผู้นับคัมบัญชา การศึกษาหลายแห่งพบว่า พนักงานมีความต้องการที่จะรู้ว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนเป็นอย่างไร ข่าวดสารจากบริษัทหน่วยงานต่าง ๆ จึงมีความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน งานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่ พนักงานมักจะได้อ่านของหน่วยงานน้อยกว่าที่ต้องการ

11. ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหาร จะมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วย ความศรัทธาในด้านความสามารถและความตั้งใจที่ผู้บริหารมีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานหน่วยงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพอใจในการทำงานในหน่วยงานด้วย

12. ความเข้าใจในกันระหว่งผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจดีต่อกัน สอดรับในบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มูลเหตุจูงใจในการทำงาน

การทำงานของแต่ละคนย่อมขึ้นอยู่กับมูลเหตุจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้คนแต่ละคนทำงาน ผลงานจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้

1. **สิ่งแวดล้อมในการทำงาน** เช่นสถานที่ แสงสว่าง ระเบียบกฎเกณฑ์ของสถานที่ทำงาน บรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น
2. **เศรษฐกิจ** เป็นผลตอบแทนจากการทำงาน ได้แก่ ค่าจ้าง ค่าแรง เงินเดือน โบนัส ค่าสมนาคุณ ค่าตอบแทน รวมทั้งฐานะทางครอบครัว รายจ่ายของครอบครัวมีผลต่อการทำงาน
3. **ฐานะทางสังคม** เป็นส่วนหนึ่งของงานและสังคม ตำแหน่งงาน หน้าที่การงานของแต่ละคนได้รับการยอมรับจากสังคม ก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความภาคภูมิใจ มีความรับผิดชอบมากขึ้น
4. **เจตคติต่องาน** ความรู้สึกว่างานนั้นเป็นสิ่งที่มีความค่าเป็นการรับผิดชอบต่อสังคม จะก่อประโยชน์แก่ตนและสังคม บุคคลนั้นย่อมจะรักงาน นอกจากนั้นความถนัด ความสนใจ ความเอาใจใส่ ก็มีผลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก
5. **ความอิสระในการทำงาน** ความสามารถ ใช้ ความรู้ ความสามารถได้เต็มที่ โดยไม่ต้องมีใครมาบังคับบัญชา ไม่ได้รับการบีบบังคับจากผู้อื่น มีอิสระในการทำงานเป็นมูลเหตุให้คนตั้งใจทำงาน และมีความสุขในการทำงานด้วย
6. **การทำงานให้สนุก** การบริหารงานเป็นสิ่งที่ผลต่อการกระทำของคนจำนวนมาก โดยที่มีเป้าหมายหลักทำให้เกิดความฮ่าแรงในองค์การ ดังนั้นมาตรฐานระบบความคิด การบริหารงานในกระบวนการลูกโซ่ ทำให้แน่ใจว่าระบบการทำงาน และเป้าหมายดังกล่าวได้รับการตอบสนอง ตลอดจนความไว้นื้อเชื่อใจและร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันดังคติที่ว่า " ทำงานให้สนุกเข้าไว้ "

McClland เป็นอีกบุคคลหนึ่งที่ทำการศึกษาค้นคว้าถึง ความต้องการของมนุษย์

โดยเขาแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

1. **ความต้องการความสำเร็จ**

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. **ความต้องการมีอำนาจ**

3. ความต้องการความสัมพันธ์⁵

บุคคลที่มีความต้องการมีความสำเร็จมักจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และแข่งกับมาตรฐานอันดีเยี่ยม พยายามจะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อประสบความล้มเหลว บุคคลเหล่านี้จะมีความทะเยอทะยานสนใจในตำแหน่งผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม มนุษย์ทุกคนมีความต้องการเช่นเดียวกันทั้ง 3 ประเภท เพียงแต่บางครั้งจะมีระดับของความต้องการที่แตกต่างกัน

ขวัญกำลังใจในการทำงาน

สืบเนื่องจากมูลเหตุจูงใจในการทำงานเราพบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประการหนึ่งก็คือ ขวัญกำลังใจ Dr. Newmer ได้ให้ความหมายว่า " ขวัญคือ สภาวะทางจิตใจซึ่งทำให้บุคคลทำงานของตนด้วยความรู้สึกพึงพอใจและสนุกเพลิดเพลิน " ⁶ ปทานุกรม Webster ให้คำจำกัดความว่า " ขวัญ คือสภาวะของอารมณ์จิตใจ และน้ำใจที่จะนำไปสู่การทำงานด้วยความตั้งอกตั้งใจ และทำงานให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ " ⁷ ในขณะที่ วิจิตร อวาทกุล ให้ความหมายไว้ในตอนเดียวกันว่า

" ขวัญคือ สภาวะทางจิตใจของทุกคนในกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เสร็จแม้จะมีอุปสรรคขัดขวางก็จะพยายามช่วยกันอย่างสุดความสามารถ เพื่อที่จะไปถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้ " ⁸

สรุปแล้วขวัญกำลังใจก็คือ สภาวะของความพึงพอใจและความภาคภูมิใจของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน เป้าหมายและสัมฤทธิ์ผลขององค์การนั่นเอง

ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ที่อยู่ในหน่วยงาน นั้นมีประโยชน์หลายประการ คือ

1. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อหมู่คณะและองค์การ

3. เสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มอันจะเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับบริการวิชาการเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- พลังขององค์การในอันที่จะต่อสู้ปรรรคต่าง ๆ ได้อย่างเข้มแข็งและมั่นคง
4. เสริมสร้างความสำเร็จอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ รวมทั้งความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย
 5. ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน
 6. ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์การของตนยิ่งขึ้น

ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีมี 6 ประการด้วยกัน คือ

1. ภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารงานของผู้นำ
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ของพนักงาน
3. ความศรัทธาเชื่อมั่นของพนักงาน ที่มีต่อวัตถุประสงค์ นโยบายของกลุ่มและองค์การ
4. ความเป็นธรรมในการพิจารณา ให้บำเหน็จความดีความชอบ ตำแหน่งหน้าที่การงาน
5. สภาพของการทำงาน ความสะอาดสบาย งานหนัก เหมาะสม พอใจหรือไม่พอใจ
6. สุขภาพทางร่างกายและจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน แข็งแรงพอที่จะทำงานในหน้าที่ หรืออ่อนแอทำไม่ได้

การบริหารองค์การ

รูปแบบและโครงสร้างขององค์การ

ดังได้กล่าวแล้วว่าองค์การนั้นเป็นการรวมกลุ่มของบุคคลเพื่อทำกิจการใดกิจการหนึ่งโดยมีวัตถุประสงค์ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการจัดระบบงานขององค์การ และจะต้องมีการจัดบริหารงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ องค์การแต่ละแบบอาจจัดโครงสร้างที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันก็ได้ เช่น โรงเรียน วิทยาลัย บริษัท โรงงานอุตสาหกรรม และธนาคาร เป็นต้น อย่างไรก็ตามเมื่อกำหนดโครงสร้างขององค์การแล้วจะต้องกำหนดตัวบุคคลไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คนปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการไปใช้เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละระดับชั้นตั้งแต่ระดับบริหารลงมาถึงระดับพนักงาน

ผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งหัวหน้า เช่น นายกรัฐมนตรี ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการ ครูใหญ่ หรือผู้อำนวยการ เป็นต้น บุคคลเหล่านี้มีฐานะ ตำแหน่ง มีอำนาจ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในฐานะหัวหน้าของหน่วยงานนั้น ภัยบุญ สาธ กกล่าวถึงลักษณะสำคัญของ "ผู้นำ" ประกอบด้วย 3 ประการ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล ความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการตามคำสั่งของเขาได้
2. ผู้นำ คือบุคคลที่มีอำนาจเหนือ ในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป¹⁰

ธรรมรส โชติกฤษร ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือมุ่งขึ้นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้ เราจึงเรียกผู้นำตามคุณลักษณะนี้ว่า ผู้นำพลวัต (Dynamic Leader)¹⁰

นิพนธ์ ศศิธร ได้ให้ความหมายผู้นำในด้านความเห็นอกเห็นใจ เมื่อได้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่โดยได้ให้คำอธิบายไว้ว่า

1. เป็นผู้ที่จูงใจให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยใจสมัคร มีความกระตือรือร้นมุ่งให้ได้ผลงานที่ดี
2. เป็นผู้ที่มีความเข้าอกเข้าใจ และเห็นอกเห็นใจผู้ที่ทำงานร่วมกันว่าความรู้สึกนึกคิดและมีหัวใจในการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานนั้น ทำให้ผู้ร่วมงานมีความอบอุ่นใจ เคารพรักใคร่ และไว้วางใจผู้นำรู้ความเคลื่อนไหวและปัญหาต่าง ๆ ได้ดี¹¹

Gouldner ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำไว้ว่าผู้นำจะประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือบุคคลที่ได้กระทำทุกอย่างเพื่อให้เกิดความสำเร็จขึ้นตามเป้าหมายของงานที่ได้กำหนดเอาไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

2. ผู้นำ คือบุคคลที่ต้องขวนขวายคนอื่นให้ เข้ามาร่วมมมประสานงานกัน
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งผู้นำมีหน้าที่คอยแก้ปัญหา และอำนวยความสะดวกแก่ผู้ร่วมงานทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ผู้นำ คือบุคคลที่มีสภาพเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ในฐานะที่เป็นหน้าที่

ทุกคนจะเข้ามาร่วมกระทำกิจกรรมเดียวกัน¹²

สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวชย์ กล่าวถึงผู้นำว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม เป็นที่ยอมรับ และเชื่อฟังของสมาชิกในกลุ่มที่จะปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือคำสั่ง สามารถให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นในสิ่งที่ผู้อื่นร้องขอ ผู้นำและผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลเดียวกัน¹³

ภาวะผู้นำ

ในองค์การใด ๆ ก็ตามไม่ว่าจะเป็นทางด้าน การศึกษา ราชการ หรือเอกชน จะต้องมีผู้นำในแต่ละระดับชั้นของการทำงาน เพื่อเขาเหล่านั้นจะได้นำ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ทั้งหลายทั้งปวงที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่กำลังกล่าวถึงนี้เรียกกันว่า " ภาวะผู้นำ "

คำจำกัดความและความหมายของคำว่า " ภาวะผู้นำ " นั้น มีผู้ให้ความหมายไว้มากมายหลายแนว ซึ่งจะแตกต่างกันในรายละเอียดปลีกย่อย เช่น

1. การเป็นผู้นำ คือ การที่บุคคลใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. การเป็นผู้นำในทางปฏิบัตินั้นคือการทำหน้าที่ของผู้บริหารงานของกลุ่มทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก ริเริ่ม ประนีประนอมและประสานงาน โศกฮาศัย อำนาจหน้าที่ และอำนาจบารมี เป็นเครื่องมือในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการ และไม่เป็นแบบพิธีการ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. การเป็นผู้นำ คือ วิธีการสำหรับจูงใจให้บุคคลทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อันร่วมกัน
4. การเป็นผู้นำ ได้แก่ กิจกรรมในการใช้อิทธิพลจูงใจประชาชนให้ร่วมมือปฏิบัติการเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งคนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งอันพึงปรารถนา
5. การเป็นผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการที่จะทำแผนงาน และคำมั่นว่าจะปฏิบัติงานนั้น อีกหนึ่งงานนี้ให้คำอุปการะเนื้อหา และต้องอ่านถึงเนื้อหาของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้วินิจฉัยของเขาให้เป็นที่ยอมรับด้วยความเต็มใจในหมู่ผู้ติดตามทั้งหลาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับงานเพื่อการศึกษานั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะตีความขึ้น อีกหนึ่งงานนี้ให้คำอุปการะเนื้อหา และต้องอ่านถึงเนื้อหาของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้วินิจฉัยของเขาให้เป็นที่ยอมรับด้วยความเต็มใจในหมู่ผู้ติดตามทั้งหลาย

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพราะไม่มีบุคคลใดในโลกที่จะทำงานคนเดียวได้สำเร็จ การดำรงชีวิตของบุคคลจึงต้องมีการกระทำร่วมกัน หรือรวมกันเป็นหมู่คณะ ดำเนินการของกลุ่มบุคคลหรือองค์การใด ๆ ก็ตามย่อมประกอบด้วยบุคคล 2 ฝ่าย คือผู้นำและผู้ตาม ผู้นำมีบทบาทอย่างยิ่งในการรักษาเป้าหมายขององค์การ และดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

วิจิตร อวาทะกุล ได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำว่า หมายถึง

การใช้สมรรถภาพประจำตัวของแต่ละบุคคล ในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคล เพื่อเสริมสร้างและพัฒนากลุ่มให้สามารถดำเนินการ ให้บรรลุความมุ่งหมายในแต่ละสถานการณ์และสภาพสังคม ความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มต้องอาศัยความสามารถในการเป็นผู้นำ การพัฒนาการเป็นผู้นำ การคัดเลือก การฝึกอบรม การสนับสนุนการเป็นผู้นำแก่บุคคล ¹⁵

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า หมายถึง " การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ " ¹⁶ และได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยกล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำนั้นบางที่เรียกว่าการเป็นผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารงานบุคคล เพราะผู้นำเป็นจุดประทีปของหน่วยงาน ผู้นำเป็นจุดรวมพลังของสมาชิกในองค์การ ผู้นำเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผลงานในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพ และคุณค่าของสถาบันที่มีผลสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยราชการนั้นๆ เป็นอย่างดี นอกจากนั้นผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสถาบัน โดยเฉพาะต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างยิ่ง ¹⁷

ผลการวิจัยของ Jones และคณะ ¹⁸ พบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมและมีบทบาทในการบริหารให้มากขึ้น การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานนั้น ผู้นำไม่ว่ากรณีใดๆ ก็ตามมิได้คิดเพียงเนื้อหา และต้องอ่านใจถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำใบใช้ต้องเป็นผู้เริ่มขึ้นก่อน ให้ความรักและความเห็นใจแก่ผู้ร่วมงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญมาก นอกจากนั้น

ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ มีความสามารถในการตัดสินใจและมีบทบาทในการบริหารงาน ผลการวิจัยของ สาขาจิตวิทยา สังคมวิทยา มนุษยวิทยา การบริหารธุรกิจ รัฐศาสตร์ และการบริหารงานบุคคล พบว่า ภาวะผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้¹⁰

1. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน การเปลี่ยนแปลงของคนจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของกลุ่มความเข้าใจ ค่านิยม ความเชื่อ การจูงใจ การปฏิสัมพันธ์ นิธิย และทักษะในการทำให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม พฤติกรรมผู้นำจะต้องเปลี่ยนองค์ประกอบเหล่านี้อย่างน้อยที่สุดหนึ่งอย่าง
2. ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดกิจกรรม ที่เป็นคุณประโยชน์ต่อองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นการปฏิสังสรรค์และการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นในกลุ่มบุคคล
3. การปฏิสังสรรค์ของบุคคลภายในกลุ่ม อาจจะแสดงออกในทางความคิดริเริ่ม การติดต่อสื่อสาร ความเข้าใจต่อกัน การบำรุงขวัญและการปฏิบัติต่อกันในทางดี
4. ภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับสถานภาพส่วนตัว และตำแหน่งสถานภาพส่วนตัวของผู้นำอาจจะ เป็นสิ่งที่ส่งเสริมหรือไม่ส่งเสริมความมีประสิทธิภาพของผู้นำก็ได้
5. บุคคลธรรมดาในระดับโครงสร้างของสายบังคับบัญชา ในองค์การ ในสถาบัน หรือในสังคมต่างมีความสามารถเป็นผู้นำได้ และอาจแสดงออกซึ่งพฤติกรรมผู้นำได้ในบางโอกาส และภายในสถานการณ์บางอย่าง
6. พฤติกรรมผู้นำไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์พฤติกรรมที่สังเกตได้ของคน คุณภาพของความคิดที่มีอยู่ในผู้นำสำคัญกว่าท่าทางและคำพูด
7. ความต้องการของคนเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ดังนั้นคนที่เป็นผู้นำของกลุ่มหนึ่งหรือของสถานการณ์หนึ่ง อาจจะไม่สามารถเป็นผู้นำของกลุ่มหรือสถานการณ์อื่นได้
8. บุคคลที่สามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำได้ในหลายสถานการณ์เป็นที่ประจักษ์แก่คนอื่นโดยทั่วไป มักจะได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำเสมอ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเท่าเทียมกันนี้ แต่เป็นผู้นำในสถานการณ์อันจำกัด มักจะไม่ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำบ่อยนัก
9. การเปลี่ยนแปลงทางสถาบันขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของบุคคล ดังนั้น

พฤติกรรมผู้นำจึงต้องอาศัยกระบวนการกลุ่ม การจัดการ การวางแผน และการปรับปรุง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ใช้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

10. ผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสำคัญของเหตุการณ์ ผลที่เกิดจากภาวะผู้นำจึงสำคัญกว่า ผลที่เกิดจากงานประจำขององค์การ

11. การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง พร้อมด้วยควมรับผิดชอบให้เป็นผู้นำมีความหมายแต่เพียงว่า บุคคลผู้นั้นได้รับมอบหมายหน้าที่จากบุคคลที่แต่งตั้งเขาขึ้นมาเท่านั้น

12. พฤติกรรมผู้นำ ทำให้พลังสัมฤทธิผลภายในกลุ่มแตกแยก ความไม่สมัคย์ของพลังภายในกลุ่ม จะทำให้พฤติกรรมของกลุ่มมุ่งไปในทิศทางใดทางหนึ่ง พฤติกรรมเช่นนี้ ผู้นำอาจจะแสดงออกในทางก้าวร้าวและกดดัน แต่ละพฤติกรรมที่เป็นกลางไม่ได้

13. ผู้นำไม่ใช่บุคคลที่กำหนดมาตรฐานให้กลุ่ม กลุ่มมักจะยอมรับผู้นำ ซึ่งเป็นผู้ที่ได้แสดงเป็นตัวอย่างที่ดีที่สุด บุคคลทุกกลุ่มมีมาตรฐานของตนเองอยู่แล้ว ซึ่งน่าจะต้องรู้

14. ประสิทธิภาพของพฤติกรรมผู้นำวัดจากผลผลิต (ความสำเร็จตามเป้าหมาย) การรักษาไว้ซึ่งความสามัคคีของกลุ่ม และการสร้างให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความสามารถและทักษะ ทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวม

นอกจากนี้ ศิริมา พรนิมิตร²⁰ ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนกับสถานศึกษาของรัฐ โดยใช้แนวคิดตามทฤษฎีของ Robert L. Katz พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสองประเภทมีการแสดงออกในทักษะด้าน มโนทัศน์ในงานอยู่ในระดับปานกลาง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การแสดงออกในทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการแสดงออกในทักษะด้านเทคนิคการสอนและการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งทั้งหมดนี้ แสดงให้เห็นว่าการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสองประเภทนี้ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เพราะสำหรับผู้บริหารระดับสูงนั้น ต้องการทักษะด้านมโนทัศน์ในงานสูงกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสองประเภทต่างก็ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ที่สอดคล้องกัน คือยอมรับว่ามนุษยสัมพันธ์มีส่วนช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เกี่ยวกับทักษะทั้ง 3 ด้านนั้น Hersey & Blanchard²¹ ได้แสดงด้วยภาพให้เห็นว่าในแต่ละระดับของการบริหารงานผู้บริหารงานจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำครบทุกทักษะ แต่จะมีสัดส่วนของทักษะแตกต่างกันไปตามระดับของการบริหารดังรูป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับงานวิจัยเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ผู้บริหารระดับกลาง เป็นระดับที่ต้องการทักษะด้านเทคนิคในงาน และทักษะด้านการปฏิบัติงานในปริมาณที่มากใกล้เคียงกัน เนื่องจากเป็นผู้ที่อยู่กึ่งกลางต้องมีบทบาทในการเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับต้น จึงต้องการทักษะด้านเทคนิคในงานค่อนข้างมาก แต่น้อยกว่าผู้บริหารระดับสูงและมากกว่าผู้บริหารระดับต้น สำหรับทักษะด้านการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารระดับกลางต้องการมากกว่าผู้บริหารระดับสูง แต่น้อยกว่าผู้บริหารระดับต้น

5. ผู้บริหารระดับต้น เป็นผู้ที่ต้องกำกับ ดูแลผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด จึงจำเป็นที่จะต้องมีทักษะการปฏิบัติงานมากกว่าด้านอื่น มากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงด้วย

แนวความคิดและผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านดังกล่าว ที่ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ อาจสรุปได้ว่า

ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ คือ การที่บุคคลใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ โดยให้เกิดแรงจูงใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจที่จะใช้ความพยายามของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน และทุ่มเทความสามารถของตน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความเป็นผู้นำเป็นสมบัติ นอกจากที่มีอยู่ในตัวแต่ละบุคคลแล้วยังเป็นคุณสมบัติที่สามารถปลูกฝังและเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ ผู้นำที่มีความเป็นผู้นำสูง จึงจะสามารถแสดงบทบาทในการนำและควมมีอิทธิพลในทุกสถานการณ์

ปัจจัยของภาวะผู้นำ

มีผู้ศึกษาค้นคว้าถึงคุณสมบัติที่จำเป็นในการเป็นผู้นำของบุคคลไว้มากมาย สามารถสรุปได้ 26 ประการประกอบด้วย

1. มีจิตสำนึกในเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงาน (Sense of Purpose and Direction) ผู้นำจะต้องมีจุดหมายในการทำงาน ทราบถึงงานในหน้าที่ และทิศทางที่จะควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุจุดหมายหรือวัตถุประสงค์

2. ความเป็นเพื่อน (Friendliness) ผู้นำต้องมีความต้องการมีเพื่อน คบเพื่อน เป็นส่วนของกลุ่ม เข้าใจถึงความรักความเป็นเพื่อน

3. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้น ในการไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่างๆ ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ และต้องนำใจของเอกสารหรือสิ่งที่มีก่นำไปใช้ทำงานอย่างเต็มที่ ตั้งใจจริงที่จะรับภาระหน้าที่และทำงานด้วยความเต็มใจเสมอ

4. **ความซื่อสัตย์ (Integrity)** ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ตาม ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่เชื่อถือได้ทุก ๆ เรื่องจึงจะได้รับความไว้วางใจและมั่นใจจากสมาชิก และควรจะมีคามเชื่อมั่นว่า " ความซื่อสัตย์เป็นนโยบายที่ดีที่สุดในการทำงาน "

5. **มีความฉลาดรอบรู้ (Intelligence)** ผู้นำมักมีสมองที่เฉลียวฉลาดอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูงรอบรู้สถานการณ์ต่าง ๆ สามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงใช้ในการดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์อยู่เสมอ

6. **มีความจริงใจ (Ingenuity)** ในการทำงานเป็นคนพูดจริง ไม่โลเล ท้อถอย

7. **มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative)** ผู้นำจะต้องไม่หยุดคิดและต้องคิดในเรื่องการทำงาน แก้ปัญหาทาง คิดสิ่งใหม่ ๆ คิดสร้างสรรค์ให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ

8. **มีศรัทธาความเชื่อมั่น (Faith)** ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในงานที่ทำเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้อื่นด้วย

9. **มีเทคนิคในการทำงาน (Technical Mastery)** ผู้นำจะต้องไม่ทำงานอย่างธรรมดาไปเรื่อย ๆ แต่จะต้องรอบรู้เทคนิควิธีที่จะทำให้งานบังเกิดผลดีสูงสุดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ประสานงานได้ทุกเรื่องทั้งคนและเครื่องมือ เพื่อให้ผลงานออกมามีประสิทธิภาพ

10. **มีทักษะในการถ่ายทอด (Teaching Skill)** ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้สึกรู้สึกคิดในการทำงานไปยังผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการพูดและชี้แจงให้เกิดความเข้าใจ ถ่ายทอดความรู้ แนวความคิดไปให้กับผู้ร่วมงานได้เข้าใจเป้าหมาย และวิธีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันได้เป็นอย่างดี

11. **มีความแข็งแรงทั้งทางร่างกายและจิตใจ (Physical and Mental Energy)** ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์เข้มแข็ง แข็งแรง มีอารมณ์มั่นคง เพราะจะต้องตรากตรำทำงานทั้งร่างกายและจิตใจ ในการนำผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จของงาน

12. **มีความรัก (Love)** หมายถึงผู้นำต้องมีความรักผู้ร่วมงาน รักงาน รักการทำงาน รักความก้าวหน้า รักที่จะเห็นความสำเร็จของงาน

13. **มีประสบการณ์ (Experience)** มีความรู้ความชำนาญในงานที่ทำอยู่ เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้อื่น เป็นผู้วางใจได้สำหรับงานเพื่อการศึกษาดูงานนั้น ไม่ย่อถอยไปเมื่อไปให้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดรวมทั้งอื่น อีกทั้งนั้นให้คิดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ ถูกต้อง มีความเชื่อมั่นในตนเอง

14. ความเสียสละ (Sacrifice) ผู้นำต้องมีความเสียสละ อภิผลประโยชน์ส่วนตนให้กับส่วนรวม พร้อมทั้งจะอุทิศตัวให้กับงานอย่างแท้จริง

15. ลักษณะกลมกลม (Harmonize) สร้างความสามัคคีกลมเกลียว นุ่มนวล ผ่อนปรน อดุลมุลว่ย ให้อุ่มด่ง ๆ เข้ำก่นได้ ประส่านก่นได้

16. การจูงใจคน (Persuasiveness) เป็นคุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งที ผู้นำจะต้องมีเพื่่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม ให้ความร่วมมือ โดยใช้หลักจิตวิทยาผสมผสานกับอำนาจหน้าที่ ทีคนมืออยู่อย่างเหมาะสม จนเกิดความราบรื่น

17. ความกล้าหาญ (Courage) ไม่ย่อท้อ เกรงกลัวต่อความลำบาก อันตราย ความเจ็บปวดทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สามารถผจญและเผชิญต่องาน โดยไม่เกรงกลัวต่อความต้านทานหรืออุปสรรคใด ๆ ทีมาขัดขวาง เพื่อนำทางไปสู่ความสำเร็จของงาน

18. ความแนบเนียน (Tactfulness) คำว่า Tact คำนี้บางครั้งอาจเข้าไปว่าเป็นเล่ห์เหลี่ยมหรือกลโกง ความจริงแล้วคำแปลทีว่าความแนบเนียนจะดูเหมาะกว่า หมายถึงความชำนาญชาญฉลาด แนบเนียนในการกระทำหรือดำเนินการต่าง ๆ ให้เกิดความราบรื่นให้ได้รับความสำเร็จในการดำเนินการติดต่อกับค้ำส่วมค้ำวมทีวไป

19. ความเป็นธรรม (Justice) การวางตนหรือดำเนินการใด ๆ ด้วยความยุติธรรม มีศีลธรรม มีความเที่ยงธรรม ไม่ถือพรรคถือพวกจนขาดความยุติธรรม ให้ความเป็นธรรมเสมอหน้าก่น

20. ความอดทน (Endurance) กล่าวก่นว่าผู้นำจะมีเฉพาะความอดทนยังไม่พอ ต้องมีความอดกลั้นด้วย หมายถึง ความสามารถของร่างกายและจิตใจทีจะทนทานต่องานทีตนรับผิดชอบ จนกระทั่งไปสู่ความสำเร็จของงานอันเป็นจุดหมายปลายทาง

21. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การไม่เห็นแก่ความสุขและผลประโยชน์แก่ตนฝ่ายเดียว หรือทำให้ผู้อื่นเสียประโยชน์ ไม่เบียดบังผลประโยชน์ เอาเปรียบผู้อื่น โดยเฉพาะผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา ของส่วนรวมและประเทศชาติ

22. ความตื่นตัว (Alertness) ต้องตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม ผู้นำต้องตื่นตัว กระจับกระจางต่อความเจริญก้าวหน้า ข่าวสาร ความเป็นไปของโลกและสังคม เพื่่อจะบอกกล่าวหรือนำ บังคับบัญชา ผู้อื่นให้รู้หลบหลีก หรือรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ ได้ทันการณ แต่ไม่ตระหนกไม่ว่ากรณีใดๆทีถึงล้น ลึกท่นห้ามมิให้คิดแปลงเนื้อหา และห้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ ตกใจจนออกสันขวัญแขวน

23. ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Humanity) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ ผู้ใดไม่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นเป็นผู้นำไม่ได้ ต้องเอาใจใส่ สนใจต่อความทุกข์สุขของเพื่อนมนุษย์ มีความกรุณาปราณีสงสาร ออกรช่วยเหลือให้พ้นทุกข์ เห็นใจเข้าใจในปัญหาความทุกข์ยากของผู้อื่น

24. การถ่อมตน (Humility) การรู้จักสงบเสงี่ยม ไม่หึงหวั่น โสโครก วางตัวเองสูงส่ง ไม่เหิมเกริม โอ้อวด เป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งทำให้คนรัก คนนิยมมากกว่าคนเกลียด

25. การควบคุมตนเอง (Self-control) หมายถึงการรู้จักควบคุมอารมณ์จิตใจให้อยู่ในอาการสงบปกติ ไม่แสดงอารมณ์เมื่อไม่พอใจ ไม่แสดงอาการโกรธจนสังเกตเห็นได้ ทำความหรือชักสีหน้าไม่พอใจ

26. มีสังคมดี (Sociability) คือ การเข้าสังคมได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง เข้าวงไหนก็ได้ เข้าไปที่ไหนแจ่มใสรื่นเริงสนุกรสนานคนชอบอุปนิสัยใจคอ ออกรเข้าหาพูดคุยด้วย เข้าได้ทุกวงการ

กล่าวโดยสรุปแล้วคำว่า ภาวะผู้นำ นั้นมิได้มีความหมายเพียงแค่ความสามารถหรือคุณสมบัติของหัวหน้าหรือผู้นำเท่านั้น แต่จะเป็นสัณนิษฐานของบุคคลใดก็ได้ที่สามารถนำตนเองหรือผู้อื่นให้ทำกิจการใด ๆ ได้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Ralph M. Stogdill ผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็น " บิดาแห่งภาวะผู้นำ " ได้สรุปงานวิจัยของเขาเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า " มีความหมายมากมายเท่ากับจำนวนคนที่พยายามให้คำจำกัดความนั่นเอง " ²²

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

การกำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้นำให้แน่นอนลงไปนั้น เป็นการยาก เพราะบทบาทและหน้าที่จะเป็นไปตามสถานการณ์ และความเป็นผู้นำอาจจะเป็นผู้บริหารในระดับต่างๆ ภายในหน่วยงาน ลักษณะของงานที่แตกต่างกัน เช่น โรงพยาบาล โรงเรียน โรงแรม บริษัท ธนาคาร เป็นต้น ผู้นำย่อมจะมีบทบาทและหน้าที่ต่างกันออกไป แต่เมื่อได้ประมวลจากผลงานและแนวความคิดของนักวิชาการทางการบริหารก็อาจจะกล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไปได้ เช่น

กฤษฎิ์ สาธร ²³ ได้รวบรวมบทบาทและหน้าที่สำหรับผู้บริหารไว้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับงานเพื่อการศึกษานานับ ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) หมายถึงผู้นำที่มีไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น ถือว่ามีให้คิดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
บทบาทและหน้าที่ประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การหรือหน่วยงาน ช่วยให้ความในหน่วย

งานปฏิบัติงานไปด้วยดี เป็นผู้ควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การรับผิดชอบและดูแลให้นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นไปตามเป้าหมาย

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) ในการวางแผนงานทุกชนิดย่อมเป็นหน้าที่ของผู้นำ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติการจัดสรรอุปกรณ์ และการกำหนดตัวบุคคลให้ทำงาน รวมไปถึงการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) การกำหนดนโยบายเป็นหน้าที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำ การกำหนดนโยบายนั้นอาจจะมาจาก "เบื้องบน" หรือผู้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งสูงขึ้นไป หรือมาจาก "เบื้องล่าง" คือ ได้มาจากคำแนะนำ และมติของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเกิดจากความคิดของ "ผู้นำ" เองก็เป็นได้ การกำหนดนโยบายไม่ว่าจะมาจากแหล่งใดก็ตาม ผู้นำย่อมมีอำนาจโดยเสรีที่จะกำหนดหรือเลือกด้วยตนเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้นำจะต้องมีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในสาขาที่หนึ่งๆ แต่ไม่ได้หมายความว่า ผู้นำจะต้องรอบรู้และชำนาญทางเทคนิคทุกอย่าง บางครั้งต้องอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาในด้านต่าง ๆ คอยให้คำแนะนำอีกชั้นหนึ่ง เป็นที่พึ่งของคนอื่น หรือให้ความช่วยเหลือคนอื่นได้ บุคคลผู้นั้นอาจเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์การนั้นได้

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative) ผู้นำประเภทนี้มักจะมีคุณสมบัติพิเศษ เป็นที่พอใจของกลุ่มได้รับเลือกให้เป็นตัวแทน ทำหน้าที่ติดต่อกับภายนอกคล้ายกับเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ทำหน้าที่ติดต่อสื่อสารจากบุคคลภายนอก จนกลายเป็นศูนย์กลางของการติดต่อ และเป็นตัวแทนของกลุ่มไปในที่สุด สำหรับผู้บังคับบัญชาสูงสุดในองค์การหรือหน่วยงานใดก็ตามการติดต่อกับภายนอกในนามขององค์การหรือหน่วยงาน ย่อมเป็นหน้าที่ของผู้นำหรือผู้ที่รับมอบหมายโดยตรง

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำจะต้องทำหน้าที่ควบคุมและดูแลรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่ม รักษาความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มให้สามัคคีกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ให้ความช่วยเหลือสมาชิกทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวม สนับสนุนให้สมาชิกช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์เท่านั้น ไม่สามารถให้ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า สะดวกซื้องานและกันในเรื่องต่าง ๆ ตั้งแต่เรื่องส่วนตัวไปจนถึงเรื่องการทำงาน

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้และผู้โทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments) บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งหรือเป็นบุคคลที่มีอำนาจที่จะให้และผู้โทษแก่บุคลากรคนอื่นได้จะกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษดังกล่าวอาจจะแสดงออกในทาง การขึ้นเงินเดือน การตัดเงินเดือน ชมเชย และการตำหนิหรือการมอบหมายงาน ให้มากขึ้นหรือน้อย งานยากและงานง่าย เป็นต้น

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Arbitrator and Mediator) สมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มสามารถไกล่เกลี่ยระงับความขัดแย้งให้สงบและเข้าใจกันได้เสมอ บุคคลผู้นี้จะกลายเป็นผู้นำของกลุ่มได้ในภายหลัง ดังนั้นการไกล่เกลี่ยกรณีขัดแย้งจึงเป็นบทบาทและหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้นำ และอาจจะกลายเป็นการตัดสินคดีความที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มด้วย

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) เมื่อสมาชิกคนหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์การเป็นผู้ที่มีความประพฤติ วางตัวเป็นที่น่าเคารพนับถือหรือปฏิบัติงานดีถูกต้องรวดเร็ว มีประสิทธิภาพจนเป็นที่น่าพอใจ ได้รับการยกย่องชมเชยอยู่เสมอ สมาชิกผู้นั้นย่อมจะเป็นผู้นำของกลุ่ม เป็นตัวอย่างที่ดีของกลุ่มได้ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำจะต้องแสดงออกเพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ดีของกลุ่ม หรือของผู้ใต้บังคับบัญชา

10. ผู้นำเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) บทบาทและหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำก็คือ การทำให้กลุ่มเกิดความสามัคคีกลมเกลียว เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อช่วยให้อุปสรรคต่างๆ อยู่ได้ แต่กรณีเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ไม่่ง่ายนัก ยิ่งบุคคลจำนวนมากในองค์การหรือหน่วยงานขนาดใหญ่ การขัดแย้งทางความคิด ความรู้สึก เจตคติ ค่านิยมและความต้องการยิ่งมากขึ้น ถ้ามีคนหนึ่งภายในกลุ่มสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ลดหรือขจัดความแตกต่างเหล่านี้ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จนบุคคลนั้นเป็นที่ยกย่องนับถือและเทอดทูนอยู่ในจิตใจของคนโดยทั่วไป บุคคลผู้นั้นอาจจะกลายเป็นผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่มในทางอ้อมเดียวกับผู้นำหรือประมุขของประเทศ

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) ในองค์การหรือในกลุ่มคนที่มีการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า จะต้องต้องมีผู้นำคนหนึ่ง หรือหลายคนรับผิดชอบต่อการกระทำและการตัดสินใจของกลุ่ม ผู้นำจะปิดไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งท่านมิให้คำแปลงาน และต้องอ้างอิงถึงตัวของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ ความรับผิดชอบเมื่อเกิดการผิดพลาดให้สมาชิกภายในกลุ่มไม่ได้ เพราะการกระทำใด ๆ หรือ

การตัดสินใจที่ดี ซึ่งเป็นภาระกิจการส่วนรวมของกลุ่ม ผู้นำจะต้องมีบทบาทและหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบเสมอ แม้การกระทำหรือการตัดสินใจนั้น ๆ จะมอบอำนาจหน้าที่ให้สมาชิกคนอื่นไปทำก็ตาม ก็จะต้องถือว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้นำอยู่

12. ผู้นำในฐานะผู้ที่อุดมคติ (The Leader as Ideologist) ผู้นำต้องเป็นผู้มีอุดมคติหรืออุดมการณ์ที่จะต้องถ่ายทอด และสร้างความเชื่อความศรัทธาให้กับสมาชิกคนอื่นในหน่วยงาน หรือองค์การ ตลอดจนสร้างคุณธรรมประจำใจ ชนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่มให้เป็นผู้มีความคิดและอุดมการณ์เป็นของตนเอง

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Father Figure) ผู้นำจะต้องวางตัวให้เป็นที่น่าเคารพนับถือแบบบิดาที่ให้คุณมากกว่าให้โทษ แม้จะมีการลงโทษบ้างในบางโอกาส ก็ควรจะลงโทษแบบบิดาพึงกระทำต่อบุตร ผู้นำประเภทนี้ย่อมประกอบไปด้วยความรัก ความเมตตา และความหวังดี เป็นที่พึ่งทางใจแก่บุคคลในกลุ่มได้

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบ (The Leader as Scapegoat) ในกรณีที่มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการทำงาน บุคคลในกลุ่มมักจะไม่ยอมรับผิดชอบ และให้ลงโทษได้ง่าย ๆ มักจะชี้ดทอความผิดไปให้บุคคลอื่น ผู้นำจะต้องอยู่ในฐานะและหน้าที่รับผิดชอบลูกน้องได้ ถ้าความผิดนั้นเกิดจากงานในหน้าที่ แม้จะมีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบกันแล้วก็ตาม แต่ผู้นำยังคงต้องมีความรับผิดชอบในกิจการนั้น ๆ อยู่

เมธี ปิลันธนานนท์²⁴ กล่าวว่าไว้ว่าหน้าที่ของผู้นำไม่ว่าจะเป็นผู้นำในองค์การใด ๆ ก็ตาม ย่อมมีหน้าที่ที่สามารถสรุปได้อย่างน้อย 5 ข้อใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. ต้องกำจัดการมุ่งหมายต่าง ๆ และรักษาทิศทางของเป้าประสงค์ในองค์การหรือของกลุ่ม
2. จัดหาแนวทางที่จะทำให้เป้าประสงค์บรรลุผล
3. จัดทำและรักษาโครงสร้างขององค์การหรือของกลุ่ม
4. อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของกลุ่มและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
5. รักษาการปฏิบัติงานของกลุ่มและความพอใจของสมาชิก

จุมพล สวัสดิชยากร²⁵ ได้กล่าวถึงนักบริหารว่าจะต้องทำความเข้าใจในเรื่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าต่าง ๆ ต่อไปนี้

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. กำหนดนโยบายโดยส่วนรวมของหน่วยงาน ให้ประสานกับนโยบายของรัฐหรือหน่วยงานเหนือขึ้นไป กำหนดนโยบายที่ปฏิบัติได้ในระยะสั้นและยาวและกำหนดโครงการต่าง ๆ
2. วางแผนปฏิบัติงาน พิจารณาจุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์ จัดปัจจัยในการบริหารงาน วางรูปแบบการบริหาร กำหนดมาตรฐานการทำงาน
3. จัดระเบียบองค์การ และจัดตัวบุคคลให้เข้ากับงานกำหนดสายงานบังคับบัญชาติดต่อกภายในและภายนอก จัดระบบบริหารบุคคลที่ดี
4. ควบคุมการใช้จ่าย จัดทำงบประมาณ ควบคุมการใช้วัสดุให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และประหยัด
5. ให้ข่าวสารและติดต่อสื่อความหมายทั่วไป จัดให้มีประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจอันดีในหน่วยงาน
6. ประสานงานจัดให้เกิดความสมดุลย์ในการใช้คน เงิน วัสดุ วิธีการจัดให้มีทีมงานที่ดีประสานงานกับหน่วยงานอื่นโดยการพบปะ ประชุม ตรวจสอบและติดตามผล
7. บำรุงขวัญ ริเริ่มส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจในการทำงาน จูงใจ สอน และ ปรับสวัสดิการให้เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงาน
8. ตัดสินใจ ออกคำสั่งให้ปฏิบัติจำแนกและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น แก้ไขปรับปรุงระเบียบ คำสั่ง นโยบายให้เข้ากับเหตุการณ์ วินิจฉัยสั่งการโดยถูกต้องและรวดเร็วเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น
9. การควบคุมและมอบหมายหน้าที่ให้ผู้รับผิดชอบ ใช้คนให้เหมาะกับงาน กำหนดมาตรฐานของงาน และมีการตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงงาน
10. ประเมินผลงานทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาความก้าวหน้าและอุปสรรคประเมินผลองค์การโดยรวมและวิธีการปฏิบัติงานรวมทั้งการใช้วิทยาการต่าง ๆ ด้วย
11. แก้ไขปรับปรุงงานให้ดีขึ้น โดยหาทางให้ผู้ร่วมงาน มีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การให้ดีขึ้นแก้ไขปรับปรุงงาน พฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมความสามัคคีของหมู่คณะ บทบาทของผู้นำต้องพยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจกับ "ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้คิดแก้ปัญหา และต้องอ้างอิงถึงคำของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ผู้ร่วมงาน " หากมีความจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจ ควรใช้อำนาจให้น้อยที่สุด ใช้อำนาจบารมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ใช้กับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้คิดแก้ปัญหา และต้องอ้างอิงถึงคำของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
ผู้ร่วมงาน " หากมีความจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจ ควรใช้อำนาจให้น้อยที่สุด ใช้อำนาจบารมี

ในทางสร้างสรรค์ มิใช่ในทางทำลาย ก่อนใช้ต้องศึกษาสถานการณ์ เวลา สถานที่และบุคคล ควรใช้อำนาจด้วยตนเอง ถ้าจะให้คนอื่นใช้อำนาจแทนจะต้องมีการมอบอำนาจเป็นทางการ เสียก่อน”²⁶

การบริหารงานธนาคาร

ในสถาบันการเงินก็เช่นเดียวกัน จำเป็นต้องมีผู้บริหาร คือ กรรมการผู้จัดการใหญ่ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่และผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ทำหน้าที่เป็นผู้นำของ สำนักงาน สำนักงานสาขา พนักงานระดับต่าง ๆ ทำหน้าที่เป็นผู้ตามการบริหารงานของผู้บริหาร ในองค์กร ฐานะผู้นำจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถและพฤติกรรมในการเป็นผู้นำของผู้บริหารด้วย

ภารกิจและโครงสร้างของธนาคาร

ธนาคารพาณิชย์ หมายถึง ธนาคารที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ และหมายรวมถึงสาขาส่งเงินของธนาคารต่างประเทศที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ด้วย²⁷

การบริหารธนาคาร ให้ธุรกิจธนาคารมีความคล่องตัวมากขึ้นแต่ละกลุ่มธนาคารจึงมีแผนภูมิหรือโครงสร้างของงานขึ้น โครงสร้างของงานจะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน นอกจากนี้ยังมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารงานเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทุกระดับ

ธนาคารทหารไทยเป็นธนาคารขนาดกลาง มีการกำหนดโครงสร้างขององค์กร คล้ายกับธนาคารอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงสร้างใหม่ของสาขาเรียกว่าระบบ Q.B. ตามคำสั่งที่ 220/2539 เพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน จึงกำหนดโครงสร้าง ชื่อตำแหน่งงาน และ Career Path ของสาขาในระบบ Q.B. ดังนี้

1. โครงสร้างสาขาและชื่อตำแหน่งงาน

กำหนดโครงสร้างสาขาและชื่อตำแหน่งงานของสาขาใหม่ โดยแบ่งกลุ่มปฏิบัติงาน ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่ม Marketing กลุ่ม Service กลุ่ม Back Office และเพิ่มไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้จัดเก็บลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ ตำแหน่งงาน 3 ตำแหน่ง คือ

- ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา(ปฏิบัติการ) - กลุ่ม พ.บริหารชั้นต้น แทนตำแหน่ง
ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา (บช.)
- พ.อำนวยการ - กลุ่ม พ.ปฏิบัติการ แทนตำแหน่ง
พ.บัญชี(มีอำนาจ)และตำแหน่ง
ผู้รักษาเงิน
- ชนากกร - กลุ่ม พ.ปฏิบัติการ/ปฏิบัติการชั้นต้น
แทนตำแหน่งพนักงานเทลเลอร์

กลุ่มพนักงาน

ตำแหน่งงานใน Q.B.

กลุ่ม Marketing

พ.บริหาร

ผู้จัดการสาขา

พ.บริหารชั้นต้น

ผู้จัดการสาขาย่อย

พ.ปฏิบัติการ/ปฏิบัติการชั้นต้น

รองผู้จัดการสาขา

ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา(ตลาด)

พ.สินเชื่อ/พ.ส่งเสริมธุรกิจ

กลุ่ม Service

พ.บริหารชั้นต้น

ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา(ปฏิบัติการ) * (ขอเพิ่ม)

Assistant Branch Manager(Operation)

พ.ปฏิบัติการ/ปฏิบัติการชั้นต้น

พ.อำนวยการ * (ขอเพิ่ม)

Customer Service Supervisor

ชนากกร * (ขอเพิ่ม)

Customer Service Officer

กลุ่ม Back Office

พ.ปฏิบัติการชั้นต้น

พ.ทั่วไป

พ.บริการ

พ.รับ-ส่งเอกสาร

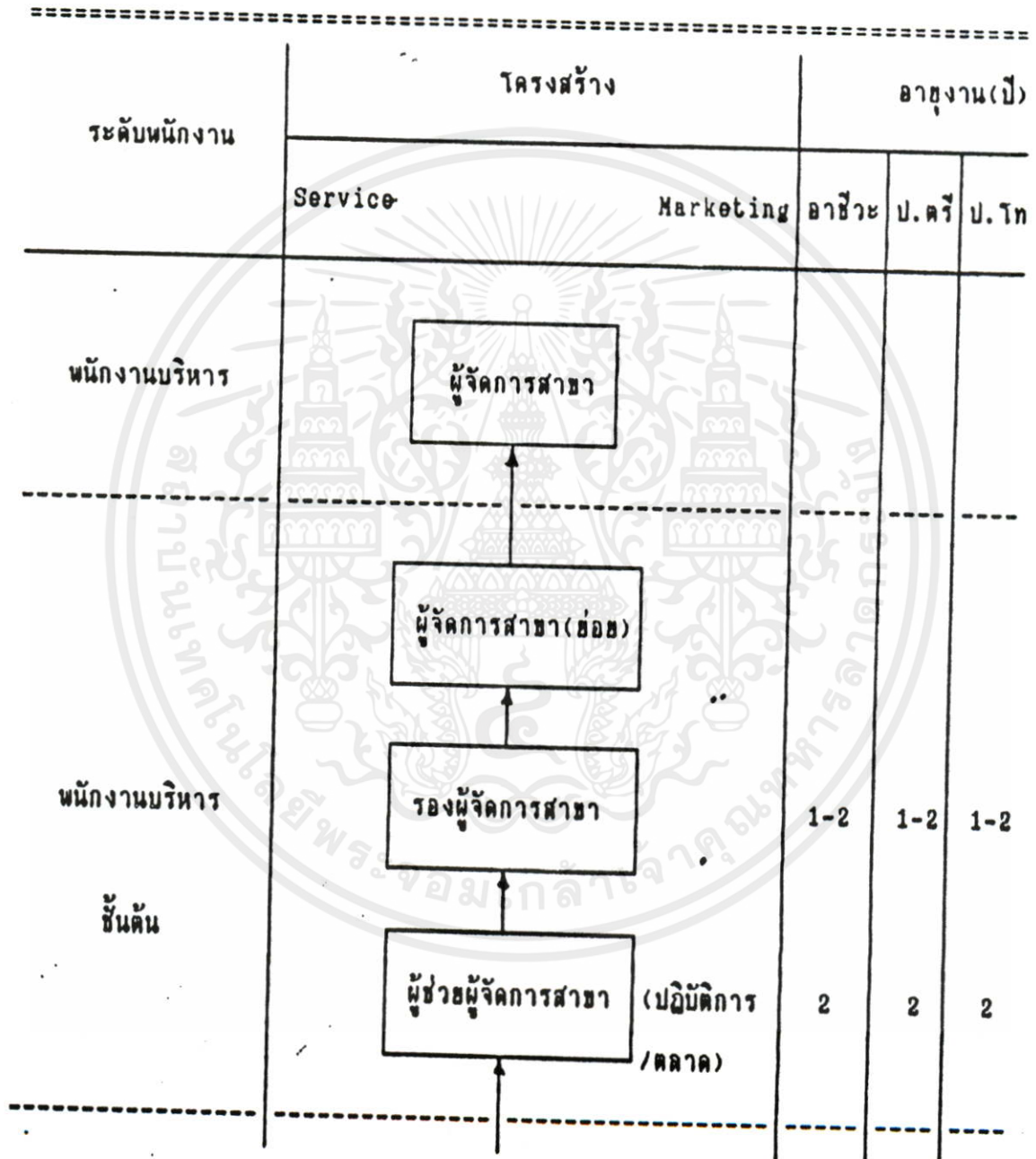
พ.ขับรถ

พนักงาน(จ้างเหมา)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
นิกการ(จ้างเหมา)

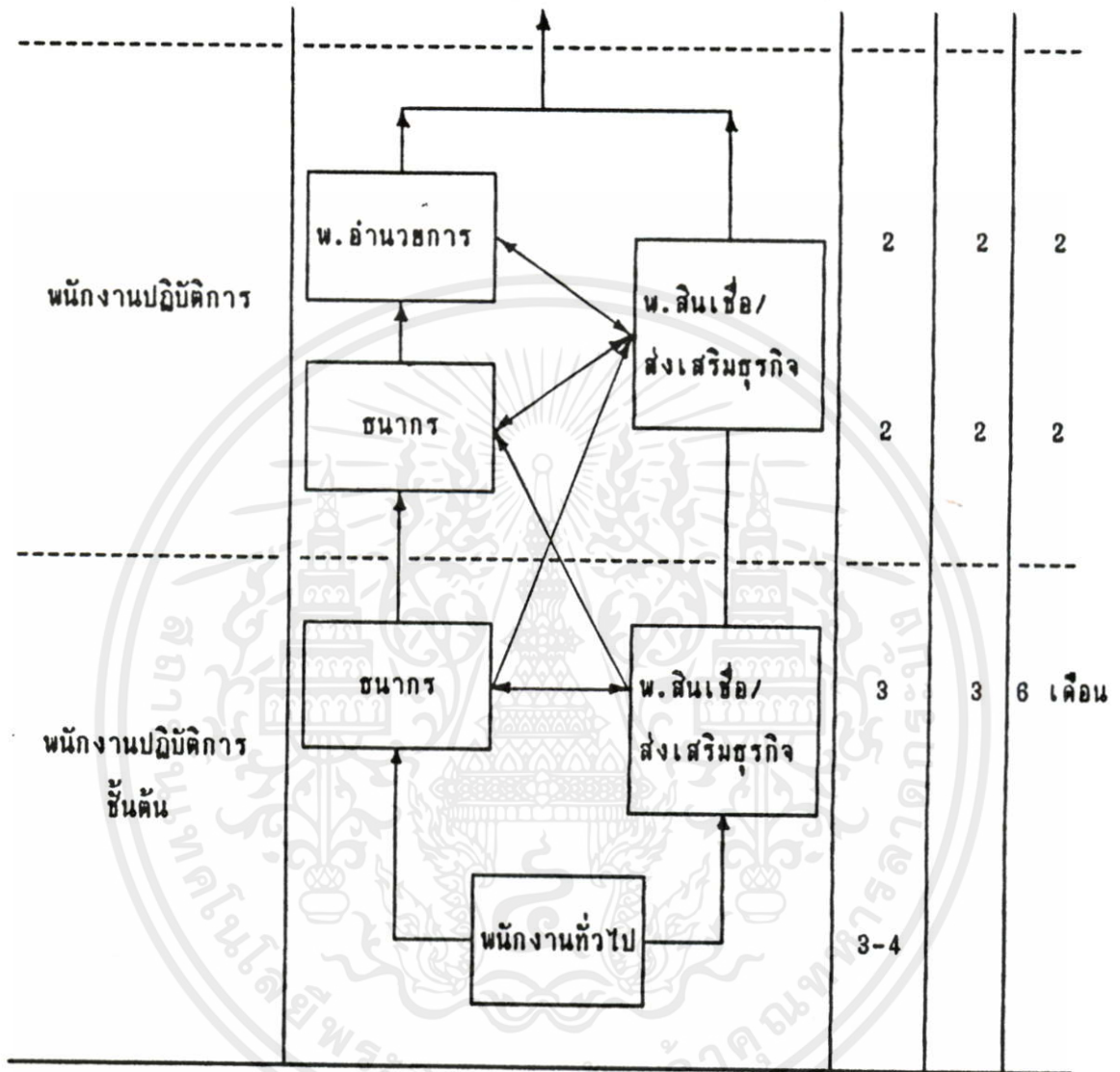
2. กำหนด Career Path แต่ละตำแหน่ง โดยให้สามารถ Rotate กันได้

แผนภูมิที่ 2



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แผนภูมิที่ 2 ต่อ



แผนภูมิที่ 2. การบริหารองค์การของสาขาธนาคารทหารไทย จำกัด²⁸

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

เอกสารนี้เป็นเอก นอกจากการกำหนดโครงสร้างตามแผนภูมิแล้ว ธนาคารยังได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ไว้เป็นขอบเขตหลักทุกตำแหน่ง เช่น หน้าที่ของผู้จัดการโดยสรุปไว้ว่า "วางแผนและบริหารงานของสาขาด้านเงินฝาก สินเชื่อ การตลาด ด้านบริการต่างประเทศ บริการอื่นๆ และการทำผลกำไรของสาขา ให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายของธนาคาร"

รวมทั้งเสนอแนะและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ "

นอกจากนี้ยังมีการกำหนดหน้าที่โดยละเอียดของผู้จัดการสาขาไว้ก็คือ:

1. วางแผนการดำเนินงานด้านเงินฝาก สินเชื่อ การตลาด บริการอื่น ๆ เช่น บริการด้านต่างประเทศ บัตรเครดิต ฯลฯ และทำผลกำไรของสาขา ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของธนาคาร
2. บริหารงานด้านการตลาด และพัฒนาธุรกิจเกี่ยวกับเงินฝาก สินเชื่อ และธุรกิจอื่น ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคาร
3. ต้อนรับและให้คำแนะนำปรึกษาแก่ลูกค้าเกี่ยวกับบริการต่าง ๆ ของธนาคาร
4. ควบคุมและร่วมสำรวจหลักทรัพย์กับพนักงานในกรณีจำเป็น และให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการประเมินราคา และการปรับราคาเกี่ยวกับหลักทรัพย์ที่เป็นประกันสินเชื่อของสาขา รวมทั้งติดต่อกับทางราชการเพื่อตรวจสอบราคาประเมินและสถานที่ตั้งของหลักทรัพย์ต่างๆ
5. พิจารณานุมัติสินเชื่อตามอำนาจที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งให้ความเห็นและเสนอขออนุมัติสินเชื่อในส่วนที่เกินอำนาจอนุมัติต่อผู้จัดการเขต
6. ควบคุมการดำเนินงานด้านสินเชื่อเกี่ยวกับการจัดทำนิติกรรมสัญญา และเอกสารต่าง ๆ ให้เป็นไปตามระเบียบของธนาคาร
7. ควบคุมและรับผิดชอบการติดตามทวงถามหนี้สินที่ค้างชำระ และเร่งรัดหนี้สินทุกประเภทของสาขา
8. ควบคุมงานด้านการบริหารงานบุคคลและเครื่องมือเครื่องใช้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
9. รักษาคุณภาพและรหัสของห้องมั่นคงและตู้เงินที่เก็บรักษาเงินสด รวมทั้งกุญแจประตูห้องที่เก็บตู้เงิน ให้เป็นไปตามระเบียบของธนาคาร
10. ควบคุมและรับผิดชอบในการตรวจสอบเงินสดคงเหลือร่วมกับผู้รักษาเงิน
11. เชื่อมเสียนลูกค้าและผู้มุ่งหวังเพื่อติดตามความเคลื่อนไหวด้านเงินฝาก สินเชื่อและบริการอื่นๆ เช่น บริการด้านต่างประเทศ บัตรเครดิต ฯลฯ รวมทั้งเป็นตัวแทนของธนาคารในงานพิธีต่างๆ
12. ศึกษาและติดตามความเคลื่อนไหวของภาวะเศรษฐกิจโดยทั่วไป ภาวะการเงินไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งหาข้อเท็จจริงและข้อเท็จจริงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีกรณีไปใช้ และการธนาคาร รวมทั้งโครงสร้างของธุรกิจประเภทต่างๆ เพื่อใช้ประกอบในการบริหารงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีกรณีไปใช้ และการธนาคาร รวมทั้งโครงสร้างของธุรกิจประเภทต่างๆ เพื่อใช้ประกอบในการบริหารงาน

สาขาและเสริมสร้างธุรกิจใหม่

13. ดูแลและติดตามการดำเนินงานของสาขา และการปฏิบัติงานของพนักงานสาขา ให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

14. ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานและระเบียบปฏิบัติต่างๆ แก่พนักงานที่อยู่ใน บังคับบัญชา

15. ติดต่อประสานงานกับบุคคล/หน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

16. ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

จะเห็นได้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการทั้งในฐานะผู้นำ และในฐานะผู้บริหารนั้น ถูกกำหนดไว้ค่อนข้างกว้างมาก ถึงแม้ว่าผู้จัดการสาขาหนึ่งจะต้องมีผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป อีกหลายระดับก็ตาม แต่ในองค์กรของธนาคารแต่ละสาขาแล้ว ผู้จัดการสาขาถือว่าเป็นผู้บริหาร สูงสุด ที่มีบทบาทและภาระหน้าที่ที่จะต้องบริหารงานของธนาคารให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งกิจการภายในและภายนอกของธนาคาร ผู้จัดการจะต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถใช้ภาวะผู้นำทุกด้านให้สอดคล้องกับทุกสถานการณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เชิงอรรถ

¹ ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล* (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2535), หน้า 99.

² สุกุล ทองคลองไทรและชาญชัย อาจินสมาจาร, *ศิลปะการเป็นหัวหน้างาน* (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สายใจ, 2530), หน้า 86-87.

³ สุกุล ทองคลองไทรและชาญชัย อาจินสมาจาร, *เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.*

⁴ ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, *จิตวิทยาอุตสาหกรรม* (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2535), หน้า 132-139.

⁵ พยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารงานบุคคล* (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์, 2530), หน้า 225-226.

⁶ วิจิตร อวระกุล, *เทคนิคมนุษยสัมพันธ์* (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528), หน้า 41-44.

⁷ วิจิตร อวระกุล, *สิ่งที่อ้างมาแล้ว*, หน้า 156.

⁸ วิจิตร อวระกุล, *เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.*

⁹ ภิญญา สาธร, *หลักการบริหารการศึกษา* (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2526), หน้า 259.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

¹⁰ ชรรมรส โชติคุณุชร์, มนุษย์สัมพันธ์ (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2524), หน้า 131.

¹¹ นิพนธ์ ศศิธร, การจัดระเบียบองค์การปัจจุบันและอนาคต (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เศศ, 2523), หน้า 191.

¹² Alvin W. Gouldner, *Studies in Leadership* (New York : Harper & Brother Publishers, 1950), p. 5.

¹³ สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวชช์ " การศึกษาผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติ ของวิลเลียม เล เรจคิน," (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาสังคมวิทยาและมนุษยวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 20-22.

¹⁴ Filmore H. Sanford, " Research on Military Leadership," *Theory Research in Administration* (New York : Macmillan Company, 1966), p. 51.

¹⁵ วิจิตร อวาทกุล, สิ่งที่ย่างมาแล้ว, หน้า 156.

¹⁶ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทสวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 285.

¹⁷ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : ไทสวัฒนาพานิช, 2526), หน้า 219.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

¹⁸ Edward E. Jones and Others. " Tactics of Ingratiation Among Leaders and Subordinates in Status Hierarchy," Psychological Monograph and Applied (New York : Macmillan Company, 1966), p. 51.

¹⁹ Ronald F. Campbell, John E. Corbally, Jr. and John A. Ramseyer, Introduction to Education Administration Third Edition (Boston : Allyn and Bacon, 1967), pp. 176-178.

²⁰ ศิริมา พรนิมิตร " การศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาเอกชนกับสถานศึกษาของรัฐ," วิทยานพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร อาชีวศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2532), หน้า 210-229.

²¹ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources (New Jersey : Prentice-hall Inc., 1977), pp.6-7.

²² วิจิตร อวาทกุล, สิ่งที่ย่างมาแล้ว, หน้า 157.

²³ ภิญญู สาธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 155-159.

²⁴ เมธี บิลันชนานนท์, สิ่งที่ย่างมาแล้ว, หน้า 152.

²⁵ จุมพล สวัสดิชยากร, " เทคโนโลยีของนักบริหาร," หนังสืออนุสรณ์งาน
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่อนุญาตไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ใน
พระราชทานเพลิงศพ ศาสตราจารย์อมมาลัย หุวะนันท (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
กรมการปกครอง, 2522), หน้า 42-54.

²⁶ วิจิตร วรุตบางกูร, ศิลปศาสตร์นำรู้สำหรับผู้เฝ้า (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522), หน้า 75.

²⁷ ประยุทธ์ จินดาประติษฐ์, การธนาคารพาณิชย์ การดำเนินงานและการบัญชี (กรุงเทพมหานคร : ธนาคารทหารไทย จำกัด, 2530), หน้า 20-21.

²⁸ ธนาคารทหารไทย จำกัด คู่มือการปฏิบัติงาน (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 16/2532 ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2532), หน้า 15-20.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่มีต่อการบริหารงาน ตามความคิดเห็นของพนักงานทั่วไป และพนักงานระดับบริหาร โดยมีวิธีการและขั้นตอน ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารทหารไทยที่ปฏิบัติงานประจำสาขา ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 430 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานจากธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 30 สาขา ประกอบด้วยพนักงานระดับบริหาร 75 คน และพนักงานทั่วไป 150 คน รวมทั้งสิ้น 225 คน

การสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างประชากรใช้วิธีของ Taro Yamane จากพนักงานระดับบริหารและพนักงานทั่วไปประจำสาขา รวม 30 สาขา จำนวนทั้งหมด 225 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling Technique) ได้จำนวนพนักงานสาขาเป็นกลุ่มตัวอย่าง 225 คน โดยคำนวณตามวิธีของ Taro Yamane เพื่อกำหนดกลุ่มตัวอย่างระดับความเชื่อมั่น .95 ดังตารางที่ 1 ใช้สูตร $n = \frac{N}{1+Ne^2}$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 1

รายชื่อสาขาศาสนาการทหารไทยและขนาดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	รายชื่อสาขาศาสนา	จำนวน ประชากร (N)	กลุ่ม ตัวอย่าง (n)	พนักงานระดับ	
				บริหาร	ทั่วไป
1	ธนาการทหารไทย สาขาราชประสงค์	20	10	3	7
2	ธนาการทหารไทย สาขาเทพารักษ์	12	7	2	5
3	ธนาการทหารไทย สาขาปู่เจ้าสมิงพราย	12	7	2	5
4	ธนาการทหารไทย สาขารามอินทรา	10	6	2	4
5	ธนาการทหารไทย สาขาปทุมธานี	13	6	2	4
6	ธนาการทหารไทย สาขาปากเกร็ด	14	7	2	5
7	ธนาการทหารไทย สาขาช่องนนทรี	12	8	3	5
8	ธนาการทหารไทย สาขานนทบุรี	15	9	3	6
9	ธนาการทหารไทย สาขาประติพจน์	12	7	2	5
10	ธนาการทหารไทย สาขาศรีษาน	13	7	2	5
11	ธนาการทหารไทย สาขาบางลำภู	10	5	2	3
12	ธนาการทหารไทย สาขาพระประแดง	12	6	2	4
13	ธนาการทหารไทย สาขาดลาดน้อย	12	6	2	4
14	ธนาการทหารไทย สาขาพระนคร	18	10	4	6
15	ธนาการทหารไทย สาขานนจอมทอง	13	7	2	5
16	ธนาการทหารไทย สาขาคลองเตย	20	10	4	6

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 1 (ต่อ)

รายชื่อสาขาศาสนาการทหารไทยและขนาดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	รายชื่อสาขาศาสนา	จำนวน ประชากร (N)	กลุ่ม ตัวอย่าง (n)	พนักงานระดับ	
				บริหาร	ทั่วไป
17	ธนาการทหารไทย สาขาเตาปูน	20	10	3	7
18	ธนาการทหารไทย สาขาสนามเสือป่า	14	8	3	5
19	ธนาการทหารไทย สาขามานูญครอง	12	7	2	5
20	ธนาการทหารไทย สาขาสนามเป้า	14	8	3	5
21	ธนาการทหารไทย สาขา ร.พ.พระมงกุฎ	18	9	3	6
22	ธนาการทหารไทย สาขาบางเขน	12	6	2	4
23	ธนาการทหารไทย สาขา ร.พ.ภูมิพลฯ	13	7	2	5
24	ธนาการทหารไทย สาขาลาดพร้าว	12	6	2	4
25	ธนาการทหารไทย สาขาเสนานิคม	13	6	2	4
26	ธนาการทหารไทย สาขาถนนพหลโยธิน	13	6	2	4
27	ธนาการทหารไทย สาขาโชคชัย 4	12	5	1	4
28	ธนาการทหารไทย สาขาท่าอากาศยาน	25	12	4	8
29	ธนาการทหารไทย สาขากระทรวงกลาโหม	20	10	4	6
30	ธนาการทหารไทย สาขางามวงศ์วาน	14	7	3	4
	รวม	430	225	75	150

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การศึกษารวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ดำเนินการดังนี้

1.1 ศึกษาค้นคว้าแนวคิด รายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จากเอกสาร วารสาร หนังสือ วิทยานิพนธ์ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2 ศึกษาแนวคิดจากกรอบทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มี 3 ข้อ ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check-list)

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ในทักษะ 3 ด้าน มีทั้งหมด 50 ข้อ ประกอบด้วย

ทักษะด้านมโนทัศน์ในการทำงาน (Conceptual Skills) มี 16 ข้อ

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) มี 17 ข้อ

ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skills) มี 17 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 50 ข้อ โดยมีเกณฑ์ให้ผู้ตอบพิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นมาก

3 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นน้อย

1 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับครูใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

2 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นน้อย

ไม่ว่ากรรมใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. นำหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เสนอขออนุญาตแจกแบบสอบถามต่อธนาคารทหารไทยสำนักงานใหญ่
3. ส่งหนังสืออนุญาตพร้อมแบบสอบถาม ถึงผู้จัดการสาขาธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งซองปิดแฉคมบ์จำหน่ายซองถึงผู้วิจัย เพื่อสะดวกในการส่งแบบสอบถามคืนให้กับผู้วิจัย และขอความกรุณาส่งแบบสอบถามคืนภายใน 30 วัน หลังจากที่ได้รับแบบสอบถาม
4. ทำหนังสือทวงแบบสอบถามจากผู้ตอบแบบสอบถามที่ยังไม่ได้ส่งแบบสอบถามคืนภายในเวลา 15 วันหลังจากพ้นกำหนด 30 วันแรก
5. รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด 167 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 74.22 ของแบบสอบถามทั้งหมด เป็นพนักงานระดับบริหาร 64 คน คิดเป็นร้อยละ 38.3 เป็นพนักงานระดับทั่วไป 103 คน คิดเป็นร้อยละ 61.7

การจัดทำข้อมูล

ผู้วิจัยได้กระทำกับข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนทุกฉบับ
2. นำแบบสอบถามที่มีคำตอบมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
3. นำข้อมูลไปวิเคราะห์ทางสถิติ โดยจำแนกข้อมูลตามตัวแปรที่กำหนด
4. สำหรับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด ผู้วิจัยจะได้จัดลำดับความสำคัญเพื่อใช้ในการอภิปรายผลต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ในการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปชื่อ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการ

วิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน

- หาค่าร้อยละสำหรับวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ทุกคน ทั้งผู้จัดการ และพนักงานประจำสาขา

- หาค่าเฉลี่ย (Mean) สำหรับวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการบริหารงาน
สาขาของผู้จัดการสาขา ตามทัศนะของผู้จัดการ และพนักงานในแต่ละด้านและภาพรวม

- ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับ
วิเคราะห์ เพื่อหาการกระจายของคะแนนในแต่ละด้านและภาพรวม

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ใช้ t-test
สำหรับทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

การแปลความหมาย ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ของ John W. Best¹ ข้อมูลพิจารณา
จากค่าเฉลี่ย (Mean) โดยกำหนดเกณฑ์ในการคำนวณน้ำหนักคะแนน ดังนี้

1.00 - 1.49	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด
1.50 - 2.49	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
2.50 - 3.49	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
3.50 - 4.49	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
4.50 - 5.00	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เชิงอรรถ

¹ John W. Best, *Research in Education* (4th ed. Newdelhi, Prentice-Hall of India, 1981), p.178.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอเป็นตาราง ประกอบคำอธิบาย โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารใน 3 ด้าน

คือ

- ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน
- ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
- ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ใน 3 ด้าน ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร จำแนกตามตำแหน่งของพนักงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 2

จำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับสถานภาพของพนักงานธนาคารผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งหน้าที่ ปัจจุบัน		
- พนักงานระดับบริหาร	64	38.3
- พนักงานระดับทั่วไป	103	61.7
รวม	167	100
2. เพศ		
- ชาย	67	40.1
- หญิง	100	59.9
รวม	167	100
3. ประสบการณ์การทำงานธนาคาร		
- ต่ำกว่า 5 ปี	48	28.7
- ระหว่าง 5 - 10 ปี	62	37.2
- ระหว่าง 11 - 15 ปี	48	28.7

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2 (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
3. ประสบการณ์การทำงานธนาคาร		
- สูงกว่า 15 ปีขึ้นไป	9	5.4
รวม	167	100
4. ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	53	31.7
- ปริญญาตรี	109	65.3
- สูงกว่าปริญญาตรี	5	3.0
รวม	167	100

จากตารางที่ 2 แสดงสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีตำแหน่งหน้าที่เป็นพนักงานระดับบริหาร ร้อยละ 38.3 เป็นพนักงานทั่วไปร้อยละ 61.7 ส่วนมากของพนักงานเป็นเพศหญิงร้อยละ 59.9 เป็นเพศชายร้อยละ 40.1 ด้านประสบการณ์ในการทำงานส่วนมากมีประสบการณ์ทำงานอยู่ในธนาคารระหว่าง 5-10 ปี ร้อยละ 37.2 รองลงไปจะเป็นประสบการณ์ทำงานระหว่าง 11-15 ปี ร้อยละ 28.7 เท่ากับผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปีลงมา และมีประสบการณ์สูงกว่า 15 ปีขึ้นไปน้อยที่สุดร้อยละ 5.4 สำหรับเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ระดับการศึกษาส่วนมากมีระดับการศึกษาปริญญาตรีร้อยละ 65.3 ต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 31.7 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คิดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ และสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 3.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 3

จำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ของพนักงาน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	พนักงานระดับบริหาร		พนักงานระดับทั่วไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ				
- ชาย	29	45.3	38	36.9
- หญิง	35	54.7	65	63.1
รวม	64	100.0	103	100.0
2. ประสบการณ์ทำงาน				
- ต่ำกว่า 5 ปี	0	0	48	46.6
- ระหว่าง 5-10 ปี	21	32.8	41	39.8
- ระหว่าง 11-15 ปี	39	60.9	9	8.7
- สูงกว่า 15 ปีขึ้นไป	4	6.3	5	4.9
รวม	64	100.0	103	100.0
3.. ระดับการศึกษา				
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	18.7	41	39.8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

3.. ระดับการศึกษา

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ต่ำกว่าปริญญาตรี

12

18.7

41

39.8

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	พนักงานระดับบริหาร		พนักงานระดับทั่วไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
- ปริญญาตรี	48	75.0	61	59.2
- สูงกว่าปริญญาตรี	4	6.3	1	1.0
รวม	64	100.0	103	100.0

จากตารางที่ 3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามด้าน เพศ ประสบการณ์ทำงาน และระดับการศึกษา จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับบริหาร ส่วนมากเป็นเพศหญิง ร้อยละ 54.7 ในขณะที่เป็นชายร้อยละ 45.3 เช่นเดียวกับผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับทั่วไป ส่วนมากเป็นหญิงร้อยละ 63.1 ในขณะที่เป็นชายร้อยละ 36.9

ด้านประสบการณ์ทำงาน พนักงานระดับบริหารส่วนมากจะมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 11-15 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60.9 รองลงมาได้แก่ ผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.8 และผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานสูงกว่า 15 ปี ขึ้นไปมีน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 6.3 ในขณะที่ผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี ไม่มีเลย ในส่วนของพนักงานระดับทั่วไปนั้น ส่วนมากจะมีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมาได้แก่ ผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.8 ผู้ที่มีประสบการณ์ระหว่าง 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.7 และผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานสูงกว่า 15 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 4.9 ตามลำดับ

สำหรับด้านระดับการศึกษาพนักงานระดับบริหารส่วนมากมีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 75.0 รองลงมาได้แก่ ผู้มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 18.7 และผู้มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 6.3 ตามลำดับ ในส่วนของพนักงานระดับทั่วไปนั้น ส่วนมากมีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 59.2 รองลงมาได้แก่ ผู้มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 39.8 และผู้มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 1 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย

ตารางที่ 4

ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะ
ด้านมนทัศน์ในงานของผู้จัดการธนาคารทหารไทย
ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร

ข้อที่	ทักษะด้านมนทัศน์ในงาน (CONCEPTUAL SKILLS)	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.	ยอมรับความผิดพลาดในงานของตนโดยเปิดเผย	3.52	.94	มาก
2.	ปฏิบัติตนเป็นตัวแทนของพนักงานในสาขา	3.73	.94	มาก
3.	มีความยินดีที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ	3.54	.92	มาก
4.	ให้พนักงานในสาขาได้ทราบบทบาทและหน้าที่ของตนเอง	3.81	.94	มาก
5.	ชี้ให้พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบปัญหาของตนเอง และช่วยแนะแนวทางแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ	3.42	1.02	ปานกลาง
6.	ยอมรับฟังคำวิจารณ์และข้อคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปรับปรุงตนเอง	3.36	1.03	ปานกลาง
7.	เสนอแนะความคิดเห็นของตนในหมู่พนักงาน	3.66	.90	มาก
8.	มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำอย่างทั่วถึง	3.70	.92	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกหรือทำซ้ำ และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อที่	ทักษะด้านมโนทัศน์ในงาน (CONCEPTUAL SKILLS)	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
9.	พยายามสร้างความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน	3.94	1.10	มาก
10.	สนับสนุนการออกไปหาประสบการณ์นอกสถานที่	3.21	1.09	ปานกลาง
11.	บอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบล่วงหน้าในกรณีที่จะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ	3.63	.96	มาก
12.	รับผิดชอบอย่างเต็มที่ เมื่อต้องมีการตัดสินใจอย่างแน่นอน	3.91	1.09	มาก
13.	รักษาคุณภาพการปฏิบัติงานในสถาบันการเงิน	3.70	1.15	มาก
14.	เรียกร้องให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้	3.78	1.00	มาก
15.	ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผลประโยชน์จากตน	3.25	1.15	ปานกลาง
16.	ยินดีที่จะชี้แจงการกระทำของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ	3.46	1.02	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวมทักษะด้านมโนทัศน์ในงาน	3.61	.77	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานทั้ง 2 ระดับ

เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทยด้านมโนทัศน์ในงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

($\bar{X} = 3.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนมากมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยที่ทักษะ

ในความพยายามสร้างความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.94$)

และมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดในทักษะเกี่ยวกับการยอมรับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับประโยชน์จากตน

($\bar{X} = 3.25$) แสดงว่า ผู้จัดการธนาคารทหารไทยมีทักษะด้านมโนทัศน์ในงานในภาพรวมอยู่

ไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในระดับมาก แต่มีบางเรื่องยังมีทักษะอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 5

ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะ
ด้านมนุษยสัมพันธ์ ของผู้จัดการธนาคารทหารไทย
ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร

ข้อที่	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (HUMAN SKILLS)	\bar{X}	S.D.	ระดับทักษะ
1.	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระอย่างเต็มที่ในการทำงาน	3.75	.99	มาก
2.	เป็นกันเอง และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้เลย	3.78	1.10	มาก
3.	สามารถควบคุมสถานการณ์เมื่อมีการขัดแย้งและความ กดดันเกิดขึ้น	3.53	.99	มาก
4.	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้วิจารณญาณในการแก้ปัญหาด้วย ตนเอง	3.63	.90	มาก
5.	พยายามให้มีการทำงานร่วมกันเป็นคณะ	3.87	.96	มาก
6.	พิจารณาข้อเสนอที่มีประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำ มาปฏิบัติ	3.63	.99	มาก
7.	ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยเท่าเทียมกัน	3.54	1.19	มาก
8.	สามารถจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา	3.51	1.06	มาก
9.	ช่วยเหลือและจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.45	1.08	ปานกลาง
10.	สร้างสรรค์บรรยากาศที่สนุกสนานในการทำงาน	3.37	1.13	ปานกลาง
11.	มีความเห็นว่าการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต้อง ประสานงานกัน	3.81	.99	มาก
12.	ช่วยทำให้ความแตกต่างในหมู่พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง	3.56	1.09	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อที่	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (HUMAN SKILLS)	\bar{X}	S.D.	ระดับทักษะ
13.	ให้พนักงานได้ทำงานตามความถนัด และความสามารถ ของตนเอง	3.53	.95	มาก
14.	สร้างสัมพันธภาพและความสามัคคีในหมู่พนักงานให้แน่นแฟ้น	3.69	1.13	มาก
15.	รักษาความสัมพันธ์กับผู้บริหารที่อยู่เหนือกว่า	3.64	.98	มาก
16.	ใช้ความเข้าใจ ความอดทน ความเห็นอกเห็นใจ ความ สุภาพ อ่อนน้อม และความวินิจฉัยพิจารณาในการบริหารงาน	3.59	1.04	มาก
17.	ปรับตัวเข้ากับชุมชนโดยรอบหน่วยงานได้ดี	3.65	1.02	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวมทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	3.63	.83	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานทั้ง 2 ระดับ
เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ด้านมนุษยสัมพันธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 3.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนมากมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยที่ทักษะ
ในความพยายามให้มีการทำงานร่วมกันเป็นคณะที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.87$) และทักษะ
ในการสร้างสรรค์บรรยากาศที่สนุกสนานในการทำงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.37$)
แสดงว่า ผู้จัดการธนาคารทหารไทยมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานอยู่ในระดับมาก จะมี
เพียงบางเรื่องที่ยังมีทักษะอยู่ในระดับปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 6

ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะ
ด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ของผู้จัดการธนาคารทหารไทย
ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร

ข้อที่	ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (TECHNICAL SKILLS)	\bar{X}	S.D.	ระดับทักษะ
1.	สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.51	.98	มาก
2.	ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดวิพากษ์วิจารณ์และเสนอ ข้อคิดเห็น	3.55	.96	มาก
3.	สนับสนุนและเผยแพร่ผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.54	1.01	มาก
4.	สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจในทัศนคติและความ ต้องการตนเองได้อย่างชัดเจน	3.53	1.03	มาก
5.	ใช้วาทศิลป์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพยายามในการทำงาน	3.46	1.02	ปานกลาง
6.	มีความสามารถในการจดจูงใจคน	3.55	1.05	มาก
7.	กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาศึกษาหาความรู้ เพิ่มเติม	3.51	1.05	มาก
8.	มีความสามารถในการอ้างเหตุผล	3.49	1.02	ปานกลาง
9.	กระจายอำนาจของตนให้พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ	3.62	.91	มาก
10.	ส่งเสริมและให้โอกาสในความก้าวหน้าด้านการทำงาน	3.69	.96	มาก
11.	ใช้กระบวนการที่เที่ยงตรงในการประเมินผลการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.71	1.06	มาก
12.	สามารถคาดการณ์ในปัญหาที่จะเกิดขึ้นและวางแผนเพื่อแก้ ปัญหานั้น	3.54	1.01	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อที่	ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (TECHNICAL SKILLS)	\bar{X}	S.D.	ระดับทักษะ
13.	มีความกระฉับกระเฉงว่องไวและกระตือรือร้นในการ ทำงาน	3.46	1.00	ปานกลาง
14.	แนะนำในด้านการใช้เงิน ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อให้เกิด ประโยชน์เต็มที่	3.61	1.12	มาก
15.	บริหารงานด้วยแบบคุณธรรม และซื่อสัตย์สุจริต	3.51	1.16	มาก
16.	สำรวจทัศนคติ ความต้องการ และปัญหาของพนักงานอย่าง สม่ำเสมอ	3.42	1.12	ปานกลาง
17.	สอนงานให้กับพนักงานได้ทุกระดับ	3.44	1.10	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	3.54	.83	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานทั้ง 2 ระดับ
เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ใน
ระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนมากมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
โดยที่ทักษะในการใช้กระบวนการที่เที่ยงตรงในการประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.71$) และทักษะในการสำรวจทัศนคติ ความต้องการและปัญหา
ของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.42$) แสดงว่า ผู้จัดการธนาคาร
ทหารไทยมีทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก แต่มีบางเรื่องยังมีทักษะอยู่ในระดับ
ปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานใน 3 ด้าน

ตารางที่ 7

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างพนักงานระดับบริหารกับพนักงานระดับทั่วไป
ด้านมโนทัศน์ในงานของผู้จัดการธนาคารทหารไทย

ข้อที่	ทักษะด้านมโนทัศน์ในงาน (CONCEPTUAL SKILLS)	พนักงาน ระดับบริหาร (N = 64)		พนักงาน ระดับทั่วไป (N = 103)		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1.	ยอมรับความผิดพลาดในงานของตนโดยเปิดเผย	3.438	.974	3.569	.928	-.87
2.	ปฏิบัติตนเป็นตัวแทนของพนักงานในสาขา	3.563	.957	3.825	.933	-1.75
3.	มีความยินดีที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ	3.438	.906	3.602	.943	-1.11
4.	ให้พนักงานในสาขาได้ทราบบทบาทและหน้าที่ ของตนเอง	3.516	1.127	3.971	.760	-2.85*
5.	ชี้ให้พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบปัญหาของ ตนเองและช่วยแนะแนวทางแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ	3.270	.954	3.495	1.074	-1.37
6.	ยอมรับฟังคำวิจารณ์และข้อคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับ บัญชาเพื่อปรับปรุงตนเอง	3.266	.996	3.400	1.054	-.81
7.	เสนอแนะความคิดเห็นของตนในหมู่พนักงาน	3.547	.890	3.728	.920	-1.25
8.	มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำอย่างทั่วถึง	3.609	.953	3.745	.909	-.92
9.	พยายามสร้างความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน	3.797	1.101	4.019	1.084	-1.28

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับอาจารย์งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงชื่อของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะด้านมนทัศน์ในงาน (CONCEPTUAL SKILLS)	พนักงาน ระดับบริหาร (N = 64)		พนักงาน ระดับทั่วไป (N = 103)		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
10.	สนับสนุนการออกไปหาประสบการณ์นอกสถานที่	3.063	1.067	3.314	1.099	-1.45
11.	บอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบล่วงหน้าในกรณีที่จะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ	3.469	.992	3.718	.933	-1.64
12.	รับผิดชอบอย่างเต็มที่ เมื่อต้องมีการตัดสินใจอย่างแน่นอน	3.750	1.155	4.010	1.058	-1.49
13.	รักษาคุณภาพการปฏิบัติงานในสถาบันการเงิน	3.438	1.296	3.853	1.019	-2.30*
14.	เรียกร้องให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้	3.484	1.113	3.950	.899	-2.96*
15.	ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผลประโยชน์จากตน	3.016	1.055	3.392	1.195	-2.05*
16.	ยินดีที่จะชี้แจงการกระทำของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ	3.219	1.061	3.608	.987	-2.40*
	รวม	3.406	.818	3.682	.759	-2.09*

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 * P < .05
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 7 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานทั้ง 2 ระดับ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ด้านมนุษยสัมพันธ์ในงาน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนรวมแล้วมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ทักษะในการให้พนักงานในสาขาได้ทราบบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ทักษะในการรักษาคุณภาพการปฏิบัติงานในสถาบันการเงิน ทักษะในการเรียกร้องให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้ ทักษะในการยอมให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้รับผลประโยชน์จากตน และทักษะในความยินดีที่จะชี้แจงการกระทำของตน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ในข้ออื่น ๆ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 8

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารกับพนักงานระดับทั่วไป
ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้จัดการธนาคารทหารไทย

ข้อที่	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (HUMAN SKILLS)	พนักงาน ระดับบริหาร (N = 64)		พนักงาน ระดับทั่วไป (N = 103)		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1.	ให้ผู้บังคับบัญชามีอิสระอย่างเต็มที่ในการทำงาน	3.516	1.008	3.893	.959	-2.43*
2.	เป็นกันเอง และให้ผู้บังคับบัญชาเข้าพบได้	3.719	1.105	3.625	1.106	- .61
3.	สามารถควบคุมสถานการณ์เมื่อมีการขัดแย้งและ กดดันเกิดขึ้น	3.453	.872	3.573	1.072	- .75

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับครูผู้สอนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งหากนำไปใช้
กวดขันเกิดขึ้น

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ข้อที่	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (HUMAN SKILLS)	พนักงาน ระดับบริหาร (N = 64)		พนักงาน ระดับทั่วไป (N = 103)		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
4.	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้วิจารณญาณในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง	3.500	.909	3.696	.888	-1.37
5.	พยายามให้มีการทำงานร่วมกันเป็นคณะ	3.781	1.031	3.903	.934	-.79
6.	พิจารณาข้อเสนอที่มีประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำมาปฏิบัติ	3.547	.991	3.670	1.004	-.77
7.	ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยเท่าเทียมกัน	3.453	1.167	3.588	1.213	-.71
8.	สามารถขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา	3.375	.951	3.576	1.126	-1.18
9.	ช่วยเหลือและจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา	3.328	1.040	3.500	1.106	-1.00
10.	สร้างสรรค์บรรยากาศที่สนุกสนานในการทำงาน	3.234	.988	3.437	1.226	-1.12
11.	มีความเห็นว่าการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องประสานงานกัน	3.656	.996	3.883	.993	-1.44
12.	ช่วยทำให้ความแตกต่างในหมู่พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง	3.422	1.124	3.631	1.075	-1.20

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ หากท่านอื่นเห็นผิด กรุณาแจ้งให้ข้าพเจ้าได้รับทราบ และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ข้อที่	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (HUMAN SKILLS)	พนักงาน ระดับบริหาร (N = 64)		พนักงาน ระดับทั่วไป (N = 103)		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
13.	ให้พนักงานได้ทำงานตามความถนัด และความสามารถของตนเอง	3.328	.960	3.631	.939	-2.01*
14.	สร้างสัมพันธ์ภาพและความสามัคคีในหมู่พนักงานให้แน่นแฟ้น	3.578	1.110	3.735	1.143	-.87
15.	รักษาความสัมพันธ์กับผู้บริหารที่อยู่เหนือกว่า	3.484	.992	3.700	.959	-1.39
16.	ใช้ความเข้าใจ ความอดทน ความเห็นอกเห็นใจ ความสุภาพ อ่อนน้อม และความพินิจพิจารณาในการบริหารงาน	3.391	1.048	3.680	1.024	-1.75
17.	ปรับตัวเข้ากับชุมชนโดยรอบหน่วยงานได้ดี	3.422	1.036	3.770	.993	-2.15*
	รวม	3.482	.831	3.712	.833	-1.71

* P < .05

จากตารางที่ 8 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างค่าคะแนนเฉลี่ยของความ
 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับภายในใช้เฉพาะในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 คิดเห็นของพนักงานทั้ง 2 ระดับ เกือบกับภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ด้าน
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหาและข้อมูลอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
 มนุษยสัมพันธ์ในงาน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมแล้ว มีความ

แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่าทักษะในการให้บ่งชี้ระดับปัญหาที่มีสระอย่างเต็มที่ในการทำงาน ทักษะในการให้พนักงานได้ทำงานตามความถนัดและความสามารถของตนเอง และทักษะในการปรับตัวเข้ากับชุมชนโดยรอบหน่วยงานได้ดี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับในข้ออื่น ๆ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 9

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารกับพนักงานระดับทั่วไป
ด้านเทคนิคการปฏิบัติงานของผู้จัดการธนาคารทหารไทย

ข้อที่	ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (TECHNICAL SKILLS)	พนักงาน ระดับบริหาร (N = 64)		พนักงาน ระดับทั่วไป (N = 103)		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1.	สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.313	1.037	3.608	.935	-1.90
2.	ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดวิพาก วิจารณ์ และเสนอข้อคิดเห็น	3.484	.976	3.569	.960	-.55
3.	สนับสนุนและเผยแพร่ผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.484	1.008	3.559	1.020	-.46
4.	สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในทัศนคติ และความต้องการตนเองได้อย่างชัดเจน	3.516	1.008	3.500	1.051	-.09
5.	ใช้วาทศิลป์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพยายามใน การทำงาน	3.234	1.004	3.578	1.009	-2.14*
6.	มีความสามารถในการพูดจูงใจคน	3.297	1.079	3.676	1.007	-2.30*

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีกรนำไปใช้

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อที่	ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (TECHNICAL SKILLS)	พนักงาน ระดับบริหาร (N = 64)		พนักงาน ระดับทั่วไป (N = 103)		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
7.	กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาศึกษาหา ความรู้เพิ่มเติม	3.328	1.055	3.608	1.045	-1.67
8.	มีความสามารถในการอ้างเหตุผล	3.344	1.087	3.559	.971	-1.33
9.	กระจายอำนาจของตนให้พนักงานผู้ใต้บังคับ บัญชารับผิดชอบ	3.406	1.019	3.750	.833	-2.36*
10.	ส่งเสริมและให้โอกาสในความก้าวหน้าด้าน การทำงาน	3.516	1.054	3.774	.889	-1.70
11.	ใช้กระบวนการที่เที่ยงตรงในการประเมินผล การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.609	1.078	3.752	1.062	- .84
12.	สามารถคาดการณ์ในปัญหาที่จะเกิดขึ้นและ วางแผนเพื่อแก้ปัญหา	3.437	1.052	3.564	.984	- .79
13.	มีความกระฉับกระเฉงว่องไวและกระตือรือร้น ในการทำงาน	3.312	1.037	3.529	.982	-1.36
14.	แนะนำในด้านการใช้เงิน ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์เต็มที่	3.500	1.113	3.647	1.140	- .82
15.	บริหารงานด้วยแบบคณธรรม และขจัดระบบ อุปถัมภ์	3.296	1.136	3.608	1.170	-1.68

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีกรนำไปใช้
อุปถัมภ์

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อที่	ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (TECHNICAL SKILLS)	พนักงาน ระดับบริหาร (N = 64)		พนักงาน ระดับทั่วไป (N = 103)		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
16.	สำรวจทัศนคติความต้องการ และปัญหาของ พนักงานอย่างสม่ำเสมอ	3.437	1.006	3.582	1.194	.31
17.	สอนงานให้กับพนักงานได้ทุกระดับ	3.312	1.082	3.480	1.106	-.96
	รวม	3.402	.863	3.598	.804	-1.48

* $P < .05$

จากตารางที่ 9 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างค่าคะแนนเฉลี่ยของความ
 คิดเห็นของพนักงานทั้ง 2 ระดับ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ด้านเทคนิค
 การปฏิบัติงาน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนรวมแล้วมีความแตกต่าง
 กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณา
 เป็นรายข้อแล้ว พบว่า ทักษะในการใช้วาจาเคลียร์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพหุสาขในการทำงาน
 ทักษะในความสามารถจูงใจคน และทักษะในการกระจายอำนาจของตนให้พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา
 รับผิดชอบ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับในข้ออื่น ๆ มีความ
 แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับงานวิจัยเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 10

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานทั้ง 2 ระดับ เกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ทั้ง 3 ด้าน

ข้อที่	ทักษะภาวะผู้นำของ ผู้จัดการธนาคารทหารไทย	พนักงาน ระดับบริหาร (N = 64)		พนักงาน ระดับทั่วไป (N = 103)		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1.	ทักษะด้านมโนทัศน์ในงาน	3.406	.818	3.682	.750	-2.09*
2.	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	3.482	.831	3.712	.833	-1.71
3.	ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	3.402	.863	3.598	.804	-1.48
	รวม	3.411	.818	3.682	.759	-2.09*

* P < .05

จากตารางที่ 10 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานทั้ง 2 ระดับ ค่าคะแนนเฉลี่ยรวมของทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ทั้ง 3 ด้านจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะด้านมโนทัศน์ในงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แสดงว่าทักษะไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ ภาวะผู้นำโดยรวมของผู้จัดการธนาคารทหารไทย แตกต่างกัน

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทสรุปสุดท้ายนี้ เป็นการกล่าวถึงสาระสำคัญทั้งหมดของการวิจัย แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีเป้าหมายที่จะให้ทราบถึงทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ว่ามีสภาพอย่างไรตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ตามความคิดเห็นของพนักงานในสาขา ที่มีระดับต่างกัน

สมมติฐานการวิจัย

1. มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานที่มีระดับต่างกันของสาขา ธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านทักษะ มโนทัศน์ในงาน

2. มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานที่มีระดับต่างกันของสาขา ธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านทักษะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานี้เท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
มนุษย์สัมพันธ์

3. มีความคิดเห็นที่ต่างกันอย่างเห็นได้ชัดระหว่างพนักงานที่มีระดับต่างกันของสาขา วิชาการ ทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร ด้านทักษะ เทคนิคการปฏิบัติงาน

การดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยพนักงานธนาคารทหารไทย ระดับ บริหารตั้งแต่รองผู้จัดการลงไป จนถึงระดับพนักงานทั่วไป ที่ปฏิบัติงานประจำสาขา ในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 30 สาขา ประชากรทั้งหมด 430 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้จากการสุ่มตัวอย่างจากประชากร โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (CLUSTER SAMPING) ในแต่ละกลุ่มใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้ 225 คน ตามหลักการของ Taro Yamane
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีของ Robert L. Katz และแนวทางที่ รศ.ดร.เมธี ปิณฑานนท์ เศษใช้แบบสอบถามลักษณะนี้ ทำการศึกษา วิจัยมาก่อน แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1. เป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ สอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2. เป็นแบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย 3 ด้าน มีทั้งหมด 50 ข้อ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังธนาคารไทยทั้ง 30 สาขา เพื่อขอความกรุณาให้พนักงานธนาคารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ตอบแบบสอบถามดังกล่าว แล้วขอให้ส่ง กลับมาที่ผู้วิจัย ภายในเวลา 30 วัน ได้รับคืนมาทั้งหมด 167 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 74.22
5. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม จะถูกนำไปวิเคราะห์หาค่า สถิติต่าง ๆ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS (Statistical Package for Social Sciences)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปไปได้ดังนี้

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 ตำแหน่งหน้าที่ ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งระดับพนักงานทั่วไป 103 คน คิดเป็นร้อยละ 61.7 ในขณะที่อยู่ในระดับบริหาร 64 คน คิดเป็นร้อยละ 38.3

1.2 เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง มีจำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 59.9 ในขณะที่เป็นเพศชาย 67 คน คิดเป็นร้อยละ 40.1

1.3 ประสบการณ์การทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก มีประสบการณ์ทำงานธนาคาร ระหว่าง 5-10 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 37.2 รองลงมาจะมีประสบการณ์ 11-15 ปี และต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.7 เท่ากัน และมีประสบการณ์สูงกว่า 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 5.4

1.4 ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 65.3 รองลงมา มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 31.7 และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 3.0 ตามลำดับ

2. ทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย

2.1 ทักษะด้านมโนทัศน์ในงาน (Conceptual Skills)

จากการวิจัยพบว่า ทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.61 โดยที่พนักงานธนาคารมีความเห็นว่าผู้จัดการธนาคารทหารไทย มีทักษะมากเรียงตามลำดับดังนี้ คือ ความพยายามสร้างความสำเร็จก้าวหน้าของหน่วยงาน ความรับผิดชอบอย่างเต็มที่เมื่อต้องมีการตัดสินใจอย่างแน่นอน ทักษะในการให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ปรึกษาครูมีค่าหนังสืออื่น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
 ผู้จัดการยังมีทักษะภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง คือ การสนับสนุนให้พนักงานออกไปหา

ประสบการณ์นอกสถานที่ การยอมให้พนักงานได้รับผลประโยชน์จากตนเอง และการยอมรับฟังคำวิจารณ์และข้อคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อปรับปรุงตนเอง เป็นต้น

2.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)

จากการวิจัยพบว่า ทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.63 โดยที่พนักงานธนาคารมีความเห็นว่าผู้จัดการธนาคารทหารไทย มีทักษะมากเรียงตามลำดับดังนี้ คือ ความพยายามให้พนักงานทุกคนทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ โดยมีความเห็นว่าการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องประสานงานกัน และการทำตัวเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามพนักงานธนาคารยังเห็นว่าผู้จัดการธนาคารมีทักษะอยู่ในระดับปานกลาง คือ ความช่วยเหลือและการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการสร้างสรรคบรรยากาศที่สนุกสนานในการทำงาน

2.3 ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skills)

จากการวิจัยพบว่า ทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.54 โดยที่พนักงานธนาคารมีความเห็นว่า ผู้จัดการธนาคารทหารไทย มีทักษะมากเรียงตามลำดับดังนี้ คือ การใช้กระบวนการที่เที่ยงตรงในการประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การส่งเสริมและให้โอกาสในความก้าวหน้าด้านการทำงาน รวมทั้งการกระจายอำนาจของตนให้พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมรับผิดชอบ อย่างไรก็ตามพนักงานธนาคารยังเห็นว่า ผู้จัดการธนาคารมีทักษะอยู่ในระดับปานกลาง คือ ความสามารถในการอ้างเหตุผล การใช้วาทะศิลป์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพยายามในการทำงาน ความกระฉับกระเฉงว่องไวและกระตือรือร้นในการทำงาน การสอนงานให้กับพนักงานได้ทุกระดับ รวมทั้งการสำรวจทัศนคติ ความต้องการและปัญหาของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า ผู้จัดการธนาคารทหารไทยมีทักษะภาวะผู้นำอยู่ในระดับค่อนข้างดีมากอยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีทักษะภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่าทักษะด้านเทคนิคในงาน และทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงานตามลำดับ เพราะบทบาท

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับงานเพื่อการศึกษาค้นคว้า ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ของผู้จัดการธนาคารถือว่าเป็นผู้บริหารระดับกลาง สอดคล้องกับแนวคิดของ Robert L. Katz
 "ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้"

3. การเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารที่มีระดับต่างกัน

3.1 ทักษะด้านมโนทัศน์ในงาน (Conceptual Skills)

จากการวิจัยพบว่า ทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารกับพนักงานทั่วไป ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยที่ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าความคิดเห็นของพนักงานทั่วไป อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อยังพบว่า มีทักษะภาวะผู้นำที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อีกหลายข้อ คือ การรักษาคุณภาพการปฏิบัติงานในสถาบันการเงิน การเรียกร้องให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้ การยอมให้พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผลประโยชน์จากตนเอง และการยินดีชี้แจงการกระทำของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ โดยค่าคะแนนเฉลี่ยทุกข้อ ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารจะน้อยกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของพนักงานทั่วไป

นอกจากที่กล่าวข้างต้นนี้ ในข้ออื่นๆ พนักงานระดับบริหารกับพนักงานทั่วไปมีความเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)

จากการวิจัยพบว่า ทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารกับพนักงานทั่วไป ในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยที่ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าความคิดเห็นของพนักงานทั่วไป อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อยังพบว่า มีทักษะภาวะผู้นำที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อีกหลายข้อคือ การให้พนักงานได้ทำงานตามความถนัดและความสามารถของตนเอง รวมทั้งการปรับตัวเข้ากับชุมชนโดยรอบหน่วยงาน โดยค่าคะแนนเฉลี่ยทุกข้อในความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารจะน้อยกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของพนักงานทั่วไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้า นอกจากนั้นแล้ว ในข้ออื่นๆ พนักงานระดับบริหารกับพนักงานทั่วไป มีความเห็นไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skills)

จากการวิจัยพบว่า ทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารกับพนักงานทั่วไป ในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยที่ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าความคิดเห็นของพนักงานทั่วไป อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อยังพบว่า มีทักษะภาวะผู้นำที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 อีกหลายข้อ คือ การใช้วาทะศิลป์ให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความพยายามในการทำงาน ความสามารถในการหุดจูงใจคน และการกระจายอำนาจของคนให้พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ โดยค่าคะแนนเฉลี่ยทุกข้อ ในความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารจะน้อยกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของพนักงานทั่วไป

นอกจากที่กล่าวแล้ว ในข้ออื่นๆ พนักงานระดับบริหารกับพนักงานทั่วไป มีความเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

อภิปรายผล

สถานการณ์ทั่วไปของพนักงานธนาคารผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่ พนักงานธนาคารทหารไทย จาก 30 สาขา ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ส่วนมากมีตำแหน่งหน้าที่อยู่ในระดับพนักงานทั่วไป ร้อยละ 61.7 และอีกส่วนหนึ่งมีตำแหน่งหน้าที่ในระดับบริหาร เช่น รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และหัวหน้าแผนกหรือหัวหน้างาน ร้อยละ 38.3 ทั้งหมดเป็นเพศหญิงร้อยละ 59.9 ที่เหลือเป็นเพศชายร้อยละ 40.1

ในด้านประสบการณ์ทำงานในธนาคารส่วนมากมีประสบการณ์ระหว่าง 5-10 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 37.2 ในขณะที่กลุ่มผู้มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปีลงมา และกลุ่มผู้มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 11-15 ปี มีสัดส่วนเท่ากันคือ ร้อยละ 28.7 นอกจากนั้นเป็นกลุ่มผู้มีประสบการณ์สูงกว่า 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 5.4 ซึ่งเป็นส่วนที่น้อยที่สุด และพนักงานเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งไปไว้สำหรับภาระใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ และร้อยละ 3 มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวนค่อนข้างน้อย

อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบข้อมูลด้านประสบการณ์ทำงานแล้วจะพบว่า พนักงานระดับบริหารนั้นทุกคนมีประสบการณ์ทำงานไม่ต่ำกว่า 5 ปี ในขณะที่พนักงานระดับทั่วไป มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.6 สำหรับในด้านการศึกษากลับพบว่า พนักงานทั้ง 2 ระดับนั้น ส่วนมากมีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

จากข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ว่าพนักงานธนาคารทหารไทย ที่มีตำแหน่งหน้าที่ในระดับที่แตกต่างกัน ส่วนมากจะมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้นในการแสดงความคิดเห็นที่มีต่อผู้บังคับบัญชา จึงอาจแตกต่างกันได้ตามประสบการณ์ของแต่ละคน

ทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย

ในการสรรหาและแต่งตั้งบุคลากรในระดับผู้จัดการของธนาคารทหารไทยนั้น ย่อมต้องมีกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมทั้งการประเมินผลการทำงานเพื่อการตอบแทนและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ผู้จัดการธนาคารทหารไทยส่วนใหญ่มีทักษะภาวะผู้นำ สอดคล้องกับทฤษฎีของ Robert L.Katz และมีค่าเฉลี่ยตามความคิดเห็นของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก ซึ่งหมายความว่า ภาพรวมของผู้จัดการธนาคารทหารไทยนั้น ส่วนมากมีความเป็นนักบริหารที่มีประสิทธิภาพค่อนข้างสูง เพราะในฐานะผู้นำองค์กรผู้จัดการต้องเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จึงจะสามารถกระทำภารกิจของหน่วยงานได้บรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งในเรื่องนี้ McClland ได้กล่าวไว้ว่า

บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จนั้น จะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และแข่งกับมาตรฐานอันดีเยี่ยม พยายามจะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ มีความทะเยอทะยาน และสนใจต่อตำแหน่งบริหาร เขาจะมีความต้องการใน 3 ส่วน คือ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมีอำนาจ และความต้องการความสัมพันธ์ เป็นธรรมชาติอยู่แล้ว¹

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น สิ่งนี้ห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในรายละเอียด ทักษะภาวะผู้นำทั้ง 3 ด้านของผู้จัดการธนาคาร

จะพบว่าในแต่ละด้านของทักษะภาวะผู้นำที่ผู้จัดการธนาคารมีอยู่นั้น มีบางเรื่องที่เด่นและบางเรื่องก็ยังไม่ค่อยดีนัก คือ

ในด้านมโนทัศน์ในงาน ผู้จัดการส่วนมากแสดงภาวะผู้นำได้เด่นมากที่สุดในเรื่องความพยายามสร้างความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน ทั้งนี้เพราะองค์การทางธุรกิจเช่นธนาคารพาณิชย์นั้น เป็นองค์การที่ต้องมีการแข่งขันสูง มุ่งหวังผลกำไรอย่างชัดเจน จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาองค์การทุกด้านอยู่ตลอดเวลา ให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม ผู้จัดการธนาคารในฐานะผู้บริหารต้องพยายามทำให้ธนาคารมีการพัฒนางานและการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เช่น การส่งเสริมให้พนักงานทำกิจกรรม QC การทำกิจกรรม 5 ส. การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานและการบริหาร รวมทั้งการให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้วิทยาการใหม่อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

ผู้จัดการธนาคารทหารไทยจะแสดงออกถึงความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ เมื่อถึงเวลาที่ต้องมีการตัดสินใจ อันเป็นลักษณะเด่นอีกประการหนึ่งของผู้จัดการ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ นอกจากนี้การที่ผู้จัดการธนาคารให้พนักงานได้ทราบบทบาทและหน้าที่ของตนเองว่ามีภารกิจอะไรบ้าง และมีขอบเขตความรับผิดชอบอยู่แค่ไหน พยายามเรียกร้องให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้อยู่เสมอ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นหน้าที่สำคัญของผู้จัดการธนาคารอีกเรื่องหนึ่ง ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการปฐมนิเทศ(Orientation) สำหรับพนักงานใหม่ หรือการแนะนำงาน (Supervision) สำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว²

ในส่วนของทักษะภาวะผู้นำด้านมโนทัศน์ในงานของผู้จัดการธนาคาร ที่พนักงานยังเห็นว่าผู้จัดการส่วนใหญ่ยังมีค่อนข้างน้อย คือ การยอมรับฟังคำวิจารณ์และข้อคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา การยอมให้พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผลประโยชน์จากตน และการสนับสนุนให้พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาออกไปหาประสบการณ์นอกสถานที่ ใน 3 ประเด็นดังกล่าวนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะนักบริหารที่ประสบความสำเร็จสูงนั้น เขาจะมองผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเพื่อนร่วมงานมิใช่มองเป็นผู้ปฏิบัติตามเท่านั้น ฉะนั้นจากการวิจัยนี้จึงเห็นได้ว่าพนักงานธนาคารนั้น คาดหวังว่าผู้จัดการจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางต่าง ๆ ของพนักงานซึ่ง Peter F. Drucker เคยกล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การมุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมในการทำประโยชน์นั้นต้องใช้สิ่งจำเป็นพื้นฐาน
 4 ประการของการมีความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่
 การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาของคนอื่น ๆ³

กล่าวโดยสรุปแล้ว ทักษะภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ในงานของผู้จัดการธนาคารทหารไทย
 ที่เป็นอยู่นั้นส่วนมากอยู่ในเกณฑ์ดีอยู่แล้ว จะมีจุดที่ยังด้อยอยู่บ้างบางเรื่องซึ่งก็สามารถพัฒนาขึ้นได้
 ไม่ยากนัก เพียงแต่จะต้องให้เวลากับการทบทวนการปฏิบัติและความคิดของตนเองอยู่เสมอสิ่งที่
 ด้อยอยู่ก็จะกลับกลายเป็นจุดเด่นขึ้นมาได้

ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้จัดการธนาคารทหารไทยมีภาวะผู้นำโดยภาพรวมสูงกว่าด้านอื่นๆ
 ทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความพยายามให้มีการทำงานร่วมกันเป็นคณะ การส่งเสริม
 ให้พนักงานทำงานด้วยการประสานกัน และผู้จัดการก็มีความเป็นกันเองยอมให้พนักงานผู้ใต้บังคับ
 บัญชาสามารถเข้าพบได้ทุกเรื่อง ที่เป็นดังนี้เพราะนักบริหารระดับผู้จัดการธนาคารนั้นกว่าจะได้
 รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้จัดการสาขา จะต้องมีการสอบการดำเนินงานมาหลายหน้าที่ ในแต่ละหน้าที่
 ต้องมีการประสานสัมพันธ์อันดีงานต่างๆ จึงจะบรรลุผลสำเร็จ " นักบริหารย่อมรู้ว่าหากบุคลากร
 ที่เชี่ยวชาญทุกๆ ด้าน เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ ดังนั้นเขาจึงต้องเรียนรู้ที่จะใช้บุคลากรที่เชี่ยวชาญ
 ให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม ประสานสัมพันธ์กันจึงจะเกิดประสิทธิภาพ "⁴

อย่างไรก็ตามในส่วนที่เป็นจุดอ่อนของผู้จัดการ ก็คือ ทักษะเกี่ยวกับความสามารถ
 ในการขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะในคนหมู่มากมักจะมี
 ความขัดแย้งเกิดขึ้นเสมอ ผู้จัดการมักจะถูกคาดหวังให้เป็นศูนย์กลางของการประสานสัมพันธ์ทั้งจาก
 ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันและผู้ที่อยู่เหนือหรือต่ำกว่า แต่ก็เป็นเรื่องยากมากที่ผู้จัดการจะสามารถ
 ขจัดปัญหาความขัดแย้งให้หมดไปได้ทุกเรื่อง เพราะความขัดแย้งนั้นมีสาเหตุอยู่หลายประการ
 เช่น การจัดการทรัพยากรในหน่วยงานได้ไม่ลงตัว หรือไม่เพียงพอกับความต้องการ ความ
 แตกต่างกันของเป้าหมายและวิถีปฏิบัติ ความแตกต่างกันในความเชื่อและค่านิยม ความแตกต่าง
 กันในพฤติกรรมและบุคลิกภาพส่วนบุคคล ความเปลี่ยนแปลงทางนโยบาย เป้าหมายและเทคนิค
 สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามความขัดแย้งนั้นมิใช่ผลดีและผลเสีย
 ส่วนมากทุกคนจะรู้จักแต่ผลเสีย ซึ่งผลดีก็คือช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และหาก
 ไม่ก้าวร้าวใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คิดแปลงเนื้อหา และต้องวางใจถึงเจ้าหญิงเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
 เป็นความขัดแย้งกับภายนอกก็จะก่อให้เกิดความสามัคคีขึ้นภายในองค์กร ผู้จัดการส่วนมากมัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษานานนี้ ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คิดแปลงเนื้อหา และต้องวางใจถึงเจ้าหญิงเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
 เป็นความขัดแย้งกับภายนอกก็จะก่อให้เกิดความสามัคคีขึ้นภายในองค์กร ผู้จัดการส่วนมากมัก

จะมีกลยุทธ์สำคัญสำหรับปัญหานี้เป็นการเฉพาะตัว ซึ่งก็จะสามารถบริหารงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ด้วยดี

สำหรับเรื่องบรรยากาศในการทำงานก็เช่นกัน มักจะถูกละเลยจากผู้บริหารต่างๆ ที่เป็นเรื่องที่ทำไม่ได้ไม่ยาก ปัจจุบันมีธนาคารหลายแห่งพยายามสร้างบรรยากาศโดยการเปิดเพลงเพราะๆ ตลอดทั้งวันในขณะทำงาน หรือบางธนาคารเปิดโทรทัศน์และวิดีโอไว้ตลอดเวลาทำงาน เป็นการสร้างสรรค์บรรยากาศที่สนุกสนานในขณะทำงาน ซึ่งก็ช่วยให้มีความสดชื่นขึ้นทั้งต่อพนักงานเองและผู้มารับบริการ

ในด้านเทคนิคการปฏิบัติงานนั้น ผู้จัดการทหารไทยถูกมองว่ามีทักษะภาวะผู้นำในภาพรวมค่อนข้างน้อยกว่าทักษะด้านเทคนิคในงานและด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งอันที่จริงน่าจะเป็นการถูกต้องแล้ว เพราะผู้บริหารหน่วยงานนั้นผู้ได้บังคับบัญชาทำหน้าที่รับผิดชอบงานในระดับปฏิบัติอยู่แล้ว ทักษะที่จำเป็นกว่า คือ การจูงใจคนให้ทำงานและการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบงานและการกำหนดหน้าที่โดยละเอียดของผู้จัดการสาขาของธนาคารทหารไทย⁵ หากพิจารณาถึงรายละเอียดของทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน จะพบว่า ผู้จัดการธนาคารทหารไทยมีลักษณะภาวะผู้นำที่เด่นมากในเรื่องการใช้กระบวนการที่เที่ยงตรงในการประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สะท้อนให้เห็นว่าผู้จัดการเหล่านั้น มีความคิดความเชื่อว่า " การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ คือ การยอมรับว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าสำหรับองค์กร "

ในส่วนที่เป็นจุดอ่อนนั้น ผู้จัดการถูกมองว่า มีทักษะในการสอนงานให้กับพนักงานทุกระดับได้ค่อนข้างน้อย ซึ่งในทางปฏิบัตินี้ผู้จัดการมักใช้หรือมอบหมายงานให้ผู้ช่วยหรือรองผู้จัดการ เป็นผู้ทำหน้าที่สอนงานให้กับพนักงานมากกว่า เพราะผู้จัดการต้องใช้เวลาส่วนมากไปกับการสร้างความสัมพันธ์ภายนอก หรือการติดต่อกับลูกค้านั่นเอง

การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารกับพนักงานระดับทั่วไป

ถึงแม้ว่าการศึกษาวิจัย ในภาพรวมจะพบว่า ทักษะภาวะผู้นำทุกด้านของผู้จัดการธนาคารทหารไทย มีอยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่จากการเปรียบเทียบทางสถิติ ก็ยังพบว่าในแต่ละไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้คิดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีกรนำไปใช้ด้านมีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจอยู่หลายประการ ที่พนักงานธนาคารได้แสดงความคิดเห็นไว้ คือ

ทักษะด้านเทคนิคในงานของผู้จัดการธนาคารทหารไทย โดยภาพรวมพนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับทั่วไป มีความเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่พนักงานระดับบริหารเห็นว่าผู้จัดการมีทักษะด้านนี้อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ในขณะที่พนักงานทั่วไปเห็นว่าผู้จัดการของเขา มีทักษะอยู่ในระดับสูง ที่เป็นดังนี้เพราะพนักงานทั่วไปนั้นถือว่าผู้บังคับบัญชาสูงสุดที่เขาจะได้สัมผัสนั่นก็คือ ผู้จัดการธนาคาร ดังนั้นจึงเห็นว่าผู้จัดการของเขาเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเกี่ยวกับเทคนิคในงานค่อนข้างสูงแตกต่างจากความเห็นของพนักงานระดับบริหาร ในส่วนที่เป็นประเด็นปลีกย่อย ได้แก่ ความเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องการให้พนักงานในสาขาได้ทราบบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ซึ่งพนักงานทั่วไปเห็นว่าผู้จัดการธนาคารมีทักษะสูงกว่าความเห็นของพนักงานระดับบริหาร เพราะพนักงานทั่วไปนั้นมีขอบเขตความรับผิดชอบเฉพาะทาง โดยไม่ต้องมีการตัดสินใจมากนัก เมื่อได้รับมอบหมายงานหรือแนะนำงานก็สามารถปฏิบัติได้โดยเร็ว ในขณะที่พนักงานระดับบริหารนั้น ถึงแม้ว่าจะได้รับมอบหมายงานแล้ว ก็ยังไม่ค่อยมีความมั่นใจมากนัก เพราะลักษณะงานที่ปฏิบัติต้องมีการตัดสินใจใกล้เคียงกับระดับผู้จัดการ

อย่างไรก็ตาม ทักษะในเรื่องนี้ของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ก็ยังมีอยู่ค่อนข้างสูงสอดคล้องกับปัจจัยของภาวะผู้นำ ในข้อที่ว่า " ผู้นำต้องมีทักษะในการถ่ายทอดสามารถชี้แจงทั้งความรู้ลึกลับนึกคิด ขอบข่ายและเป้าหมายของงานได้อย่างถ่องแท้ "

ทักษะในความพยายามสร้างความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน เป็นประเด็นสำคัญประเด็นหนึ่งที่พนักงานทุกระดับมีความเห็นสอดคล้องกันว่าผู้จัดการมีทักษะสูงอยู่แล้ว

ในด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความแตกต่างที่น่าสนใจมาก คือ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระอย่างเต็มที่ในการทำงาน ถึงแม้ว่าความเห็นของพนักงานต่างระดับกันจะแตกต่างกัน แต่ทั้ง 2 กลุ่มก็ยังเห็นว่า ผู้จัดการธนาคารมีทักษะด้านนี้ค่อนข้างสูงอยู่ แสดงให้เห็นถึง ความมีประสิทธิภาพในการมอบหมายงานของผู้บริหารที่ตนเอง

พนักงานทั่วไปของธนาคารนั้นเห็นว่าผู้จัดการ มีทักษะสูงในการให้พนักงานได้ทำงานตามความถนัด และความสามารถของแต่ละคน แต่พนักงานระดับบริหารก็เห็นว่าทักษะด้านนี้อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้นเพราะ ระดับบริหารมักจะถูกมอบหมายงานที่มีความยุ่งยากมากขึ้น แม้จะไม่มี ความถนัดแต่ก็ต้องทำ ดังนั้นความเห็นของทั้ง 2 กลุ่มจึงแตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับบริการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ในประเด็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชนก็เช่นเดียวกัน พนักงาน 2 กลุ่มมีความไม่วางใจใต้วางใจกัน อีกทั้งห้ามมิให้คิดแปลงเนื้อหา และห้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ คิดเห็นที่แตกต่างกัน คือ พนักงานทั่วไปเห็นว่าผู้จัดการมีทักษะในการเข้ากับชุมชนได้ดีมาก ใน

ขณะที่พนักงานระดับบริหารเห็นว่าผู้จัดการมีทักษะเพียงปานกลางเท่านั้น ทั้งนี้เพราะพนักงานระดับบริหาร เป็นผู้ทำงานมานาน มีประสบการณ์สูงทำให้มีมุมมองกว้างกว่าพนักงานทั่วไป

สำหรับด้านเทคนิคการปฏิบัติงานนั้น พนักงานทั้ง 2 กลุ่ม มีความเห็นที่แตกต่างกันในทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการ เกี่ยวกับความสามารถในการจูงใจคน ซึ่งพนักงานระดับบริหารเห็นว่าผู้จัดการมีทักษะค่อนข้างน้อยในขณะที่พนักงานทั่วไปเห็นว่าผู้จัดการมีทักษะในการจูงใจคนสูงอยู่แล้ว

ดังนั้นจึงเห็นว่าทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ใน 3 ด้าน คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกัน ในขณะที่พนักงานระดับทั่วไปกลับมองว่าผู้จัดการธนาคารทหารไทย ในแต่ละสาขานั้น เป็นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานย่อมจะต้องมีทักษะภาวะผู้นำ แตกต่างกันใน 3 ด้าน คือ เห็นว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในงานของผู้จัดการธนาคารทหารไทย มีสูงกว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ซึ่งทั้งสองกลุ่มความเห็นก็สอดคล้องกับ ภาพแสดงมิติทั้ง 3 ด้าน ของภาวะผู้นำตามระดับของการบริหารที่ Hersey & Blanchard⁷ เคยแสดงไว้

สำหรับข้อค้นพบที่เป็นจุดที่น่าสนใจเป็นพิเศษ คือ ทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ที่พนักงานเห็นว่ายังอยู่ในระดับต่ำสุดในแต่ละด้าน เช่น การสนับสนุนให้พนักงานออกไปหาประสบการณ์นอกสถานที่ การสร้างสรรคบรรยากาศที่สนุกสนานในการทำงานและการสำรวจทัศนคติ ความต้องการและปัญหาของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

ภาวะผู้นำดังกล่าวนี้ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะช่วยให้การบริหารงาน และการปฏิบัติงานเพื่อหน่วยงานของพนักงานทุกคนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในทุกประเด็นธนาคารทหารไทยได้กำหนดไว้ในหน้าที่ของผู้จัดการ เช่น

- " ข้อ 8. ผู้จัดการต้องควบคุมงานด้านการบริหารงานบุคคลและเครื่องมือ เครื่องใช้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อ 13. ผู้จัดการต้องดูแลและติดตามการดำเนินงานของสาขา และกาปฏิบัติงานของพนักงานสาขาให้เป็นไปตามแผนงาน และเป้าหมายที่กำหนดไว้รวมทั้งรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ข้อ 15. ผู้จัดการต้องติดต่อประสานงานกับบุคคล/หน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง "

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะเห็นได้ว่าข้อค้นพบที่เป็นจุดอ่อนของผู้จัดการนั้น แท้ที่จริงแล้วถูกกำหนดไว้ในหน้าที่อยู่แล้ว ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดการที่จะต้องฝึกฝนและพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มพูนทักษะทุกด้านให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเอง หน่วยงาน และเพื่อนร่วมงาน

สรุปผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ปรากฏชัดว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลอยู่ในระดับมาก สำหรับคุณลักษณะของผู้บริหารตามที่ธนาคารต้องการ ปรารภณา เห็นชัดว่าเป็นผู้นำควรมีคุณลักษณะต่อไปนี้

- พยายามสร้างความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน
- พยายามให้มีการทำงานร่วมกันเป็นคณะ
- ใช้กระบวนการที่เที่ยงตรงในการประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนั้นผลการวิจัยยังปรากฏให้เห็นชัดแจ้งว่าภูมิหลังด้านต่างๆ ของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคาร ซึ่งทราบว่ามี ความแตกต่างกัน ในความคิดเห็นของกลุ่มพนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับทั่วไป ที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างระดับกัน

ผลที่ได้เป็นที่พอใจมาก ผู้จัดการธนาคาร มิได้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำในทักษะด้านต่างๆ แตกต่างไปจากผู้บริหารธนาคารอื่น ทั้งๆ ที่มีความแตกต่างกันมากในขณะที่มองจากการเข้าเป็นผู้บริหาร ดังนั้นในส่วนของความล้มเหลวของการบริหารงาน ของธนาคารที่ผ่านมาจึงไม่ใช่เป็นความบกพร่อง ในพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ควรพุ่งเล็งไปที่ปัญหาการประกอบการภายนอกด้วย โดยธนาคารเป็นสถานที่ประกอบการให้บริการกับประชาชนทุกระดับ อาจจะมีเรื่องบกพร่องไปบ้างกับลูกค้าผู้มาใช้บริการ อย่างไรก็ตามสถานประกอบการจะดำรงอยู่ได้ก็ต้องบริการดี จึงจะมีกำไร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากข้อมูลพบว่า ในธนาคารทหารไทยยังมีพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญา อยู่ถึงร้อยละ 31.7 ธนาคารโดยผู้จัดการจึงควรส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ ต่อเนื่องไปจนถึงระดับปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย เพราะการศึกษาสูงขึ้นจะช่วยพัฒนาบุคลากรของ หน่วยงานให้มีโลกทัศน์ที่กว้างขวางขึ้น รวมทั้งมีความภาคภูมิใจมากขึ้น จะส่งผลให้การปฏิบัติงาน ในหน้าที่มีประสิทธิภาพขึ้นตามไปด้วย

นอกจากนี้ในส่วนของตัวผู้จัดการเองนั้น อาจจะมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่ ค่อนข้างหนักและเคร่งเครียด ทำให้การแสดงภาวะผู้นำในบางส่วนขาดหายหรือบกพร่องไปบ้าง ซึ่งเรื่องนี้ไม่ใช่ปัญหาที่แก้ไขไม่ได้ หากแต่เพียงผู้จัดการต้องฝึกฝนให้มีจิตใจกว้างพร้อมที่จะรับ ข้อมูลอยู่เสมอ สิ่งที่ขาดหายไปก็จะพัฒนาขึ้นได้ จากการวิจัยสามารถสรุปข้อเสนอแนะในแต่ละ ด้านได้ดังนี้คือ

1.1 ข้อเสนอแนะด้านทัศนคติของผู้จัดการ

จุดอ่อนด้านทัศนคติของผู้จัดการที่การวิจัยในครั้งนี้ได้ค้นพบ ซึ่งผู้จัดการธนาคาร ควรปรับปรุงตนเองมีอยู่ 4 ประการ จึงจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับ ปัจจัย ด้านการจัดการ ดังที่ ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์^๑ ได้กล่าวไว้ คือ

1. ผู้จัดการธนาคารในฐานะผู้นำของหน่วยงานต้องหาวิธีส่งเสริม สนับสนุนทุก วิธีทางให้พนักงานได้มีโอกาสไปหาประสบการณ์นอกสถานที่ให้มาก อันจะเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ และความมั่นใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้มากยิ่งขึ้น

2. ผู้จัดการธนาคารต้องทำตัวเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ ซึ่งเป็นหลักธรรมข้อหนึ่งของ สัจจพหุ 4 คือ ทาน นั่นเอง ในความคาดหวังของพนักงานนั้น ทุกคนต้องการสิ่งตอบแทนจาก การทำงานอย่างทุ่มเทของตน นอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือนแล้ว สิ่งอื่นๆ ที่จะก่อให้เกิด ขวัญกำลังใจก็เป็นเรื่องที่สำคัญเช่นกัน ดังนั้นผู้จัดการธนาคารจึงต้องปรับปรุงภาวะผู้นำของ ตนเองในเรื่องนี้ด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเชิงวิชาการเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

3. ผู้จัดการธนาคารต้องทำตัวให้เป็นคนที่เปิดใจกว้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คิดแบ่บงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยอมรับฟังความคิดเห็นและคำวิพากษ์วิจารณ์จากพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะ เขาเหล่านั้น

เปรียบเสมือนกระจกเงาบานใหญ่ที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงภาวะผู้นำและบทบาทของผู้จัดการธนาคารในแง่มุมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งการเปิดใจรับข้อมูลให้ตนเองนั้นเป็นวิถีทางที่ดีที่สุดในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

4. ผู้จัดการธนาคาร ต้องเพิ่มบทบาทในการสอนงานและนิเทศงานให้มากขึ้น จะทำให้พนักงานธนาคารมีความรู้สึกอบอุ่นใจและมั่นใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ไม่ใช่บทบาทในเชิงตรวจสอบหรือจับผิด

1.2 ข้อเสนอแนะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้จัดการ

ในภาพรวมเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้จัดการธนาคารทหารไทยนั้นส่วนมากอยู่ในเกณฑ์ดีอยู่แล้ว จะมีจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงอยู่เพียง 2 ประเด็นเท่านั้น คือ

1. ผู้จัดการธนาคาร ต้องเอาใจใส่อย่างละเอียดอ่อนในการสร้างสรีระบรรยากาศที่สนับสนุนในการทำงานให้กับพนักงานทั้งองค์การ การแสดงอารมณ์ที่ทำให้เสียบรรยากาศนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้จัดการธนาคารต้องหลีกเลี่ยง

2. ผู้จัดการธนาคาร ต้องให้ความช่วยเหลือและพยายามจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งหลายมาให้บริการกับพนักงานทุกคน จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกประทับใจในความเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา

จากข้อมูลที่ได้จากทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ จะเห็นว่าบุคคลที่ปฏิบัติตามพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา - มีความรักต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน กรุณา - รู้จักการให้ผู้อื่นเสียบ้าง มุทิตา - มีความปรารถนาดีต่อกัน ไม่รู้สึกอิจฉาริษยาผู้อื่น อุเบกขา - รู้จักข่มใจยามสมหวังก็ไม่ปลื้มปิติมากนัก ยามผิดหวังก็ไม่เศร้าโศกเสียใจ จนเกิดความเครียด จะเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อยู่ที่ไหนก็มีคนรัก คนชม มีความสุขกาย สุขใจ เพราะมีผู้จะให้ความร่วมมือ ผู้บริหารประกอบด้วยคุณสมบัติเช่นนี้แล้วการบริหารงานก็จะเต็มไปด้วยความสะดวก เกิดความคล่องตัวได้ง่าย

การให้ความรู้และการฝึกอบรม เป็นการวางแผนและทีมงานที่มีประสิทธิภาพของการบริหารงานที่จะนำไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวคิดให้เหมาะสมกับงาน และทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน ผู้จัดการสาขาในภาพรวมมีมนุษยสัมพันธ์ดีเยี่ยม มีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ก็ควรตระหนักถึงมนุษยสัมพันธ์ที่ต่อกับลูกค้าเสมอ มิใช่เลือกปฏิบัติทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดี และที่สำคัญอีกประการ ผู้บริหารธนาคารที่ดี ต้องให้ความสนใจ ข่าวสาร ข้อมูล ยิ่งสะสมไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีใช้ข้อมูลเหล่านั้น และจะอ้างอิงถึงข้อมูลเอกสารทุกครั้งที่มีระเบียบไปรวบรวมเอาไว้มากเท่าใดก็จะได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นฐานสำหรับการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

1.3 ข้อเสนอแนะด้านเทคนิคการปฏิบัติงานของผู้จัดการ

จากข้อมูลที่ได้จากทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงานของผู้จัดการ ซึ่งให้เห็นว่าผู้จัดการที่ต้องขยันศึกษาหาความรู้ ศึกษาระบบงานใหม่ ๆ นำความรู้มาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดแผนการอบรมกำลังคนของสาขาไว้ให้ชัดเจน พร้อมงบประมาณสนับสนุน เป็นผู้นำในการลงมือทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยตนเอง เช่น กิจกรรมควีซี กิจกรรม 5 ส การจัดป้ายนิเทศ ฯลฯ ด้วยระบบงานด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อการบริการที่มีประสิทธิภาพในยุคของการแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศสำหรับธุรกิจธนาคารแล้ว คือการแข่งขันกันในด้านบริการที่รวดเร็วที่สุดและดีที่สุดแก่ลูกค้าผู้ใช้บริการ เรื่องของการสร้างระบบงานด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย จึงนับว่ามีความสำคัญยิ่ง และยิ่งนับวันธนาคารก็จะให้ความสำคัญมากขึ้นทุกที ต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบใหม่ๆ เสมอ ภาพลักษณ์ขององค์กรธนาคารจะออกมาในลักษณะของความมั่นคงของกิจการ ด้วยบริการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย แสดงถึงความก้าวหน้าที่ทันสมัยขององค์กรในระบบการจัดการ การวางแผน การตั้งเป้าหมาย และการประมวลผล เป็นฐานเสริมให้องค์กรมีภาพลักษณ์เด่นยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามการวิจัยก็ยังพบว่า ผู้จัดการธนาคารทหารไทยมีจุดอ่อนด้านเทคนิคและการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุงอยู่ 4 ประการ คือ

1. ผู้จัดการธนาคาร ต้องมีระบบการสำรวจทัศนคติ ความต้องการและปัญหาของพนักงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จะทำให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างถูกต้องและเข้าถึงปัญหาได้อย่างลึกซึ้ง

2. ผู้จัดการธนาคาร ต้องพยายามใช้ความรู้และประสบการณ์ช่วยสอนงานและนิเทศงานให้กับพนักงานได้ทุกระดับ พนักงานจะเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวของผู้จัดการธนาคาร การบริหารงานธนาคารก็จะเป็นไปโดยราบรื่น

3. ผู้จัดการธนาคาร ต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและกระฉับกระเฉง พนักงานจะได้ปฏิบัติตามเป็นแบบอย่าง

4. ผู้จัดการธนาคาร ต้องมีวาทะศิลป์ที่เข้มแข็งแต่ต้องสุภาพอ่อนโยนกับพนักงานทุกระดับ ซึ่งก็คือการใช้หลักธรรมในเรื่อง ปิยะวาจา จากสังคหวัตถุ 4 นั้นเองเพราะปิยะวาจา

จะก่อให้เกิดมิตร และมิตรก็จะทำงานให้ด้วยความเต็มใจและจริงใจ

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป ผู้วิจัยเห็นว่าควรทำการวิจัยในเรื่องต่อไปนี้เป็น คือ

- 1) การวิจัยในลักษณะเดียวกัน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่มีความเที่ยงตรงมากขึ้น
- 2) การวิจัยเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำ ผู้บริหารงานบุคคลระหว่างธนาคารพาณิชย์ กับ ธนาคารของรัฐบาล
- 3) การวิจัยถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาร เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม
- 4) การวิจัยเกี่ยวกับปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับธนาคาร
- 5) การวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารที่มีต่อหน่วยงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เชิงอรรถ

¹ พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์, 2530) หน้า 225-226.

² พยอม วงศ์สารศรี, สิ่งที่ย่างมาแล้ว, หน้า 125.

³ Peter F. Drucker, The Effective Executive (California : 636 Wellesley Drive, Claremont, 1967), p. 43

⁴ Peter F. Drucker, Ibid., p. 15

⁵ ธนาคารทหารไทย จำกัด, คู่มือการปฏิบัติงาน (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 16/2532 ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2532), หน้า 15-20.

⁶ Randi Toler Sachs, Productive Performance Appraisals (New York : AMACOM, American Management Association, 1992), p. 14

⁷ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources (New Jersey : Prentice-hall Inc., 1977), pp. 6-7

⁸ ธนาคารทหารไทย จำกัด, เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.

⁹ ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2535), หน้า 99.
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

กรีช สืบสนธิ์. **สูตรสำเร็จนักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด,
2533.

กสิกรไทย จำกัด, ธนาคาร. "รายงานผลการดำเนินงานงวดครึ่งปีแรก พ.ศ.2517."
กรุงเทพมหานคร : ธนาคารกสิกรไทย จำกัด, 2517.

กรุงเทพ จำกัด, ธนาคาร. "รายงานประจำปี." กรุงเทพมหานคร : ธนาคารกรุงเทพ
จำกัด, 2517.

โกสุมภ์ ว่องกสิกรณ์. "การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ครุพึงพอใจในกรุงเทพ
มหานครและนนทบุรี." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
อาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2534.

ก้องเกียรติ โอภาสวงการ. **กลยุทธ์สู่ความสำเร็จในธุรกิจส่วนตัว**. กรุงเทพมหานคร :
บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด, 2532.

จุมพล สวัสดิชยากร. "เทคโนโลยีของนักบริหาร." **หนังสืออนุสรณ์งานพระราชทานเพลิงศพ
ศาสตราจารย์มัลลิส หุวะนันท์**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น
กรมการปกครอง, 2522.

ทหารไทย จำกัด, ธนาคาร. **คู่มือการปฏิบัติงาน**. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 16/2532 ลงวันที่ 3
สิงหาคม 2532.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ชงชัย สันติวงษ์. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
จำกัด, 2525.

ธรรมรส โชติคุณุช. มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2524.

นิพนธ์ ศศิธร. การจัดระเบียบองค์การปัจจุบันและอนาคต. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
พิมพ์เศศ, 2523.

บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธ์. เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย.
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ศรีอนันต์, 2531.

ประยูร จินดาประดิษฐ์. การธนาคารพาณิชย์ การดำเนินงานและการบัญชี. กรุงเทพมหานคร :
ธนาคารทหารไทย จำกัด, 2530.

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร :
ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2535.

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ,
2535.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์,
2530.

ไพศาล หวังพานิช. วิธีการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2530.

เมธี ปิณฑนานนท์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
โอเดียนสโตร์, 2529.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมธี ปิรันธนานนท์. การบริหารอาชีพและเทคโนโลยีศึกษา. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์
อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2530.

ยอดชาย ทองไทยนนท์. เทคนิคการจูงใจให้ทำงาน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
อ.อิทธิพล, 2526.

รวีวรรณ ชินะตระกูล. คู่มือทำการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : หจก.ภาพพิมพ์,
2533.

ลัดดาวัลย์ หวังพานิช. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528.

วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์นำรู้สำหรับผู้หน้า. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522.

วิจิตร อาวะกุล. เทคนิคมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2528.

วิรัตน์ คันธารัตน์. "การใช้เวลาในการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรม
อาชีวศึกษากระทรวงศึกษาธิการ." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขา
การบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง,
2532.

ศิริมา พรนิมิตร. " การศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน
กับสถานศึกษาของรัฐ." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่แนะนำให้拿去ใช้ประโยชน์ด้านการค้า
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง,
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
2532.

สุพล ทองคลองไทรและชาญชัย อาจินสมาจาร. ศิลปะการเป็นหัวหน้างาน.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สายใจ, 2530.

สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวชช์." การศึกษาผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้

ทฤษฎี 3 มิติ ของวิลเลียม เล เรจดิน." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์

สังคมวิทยาและมนุษยวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด,

2526.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์

ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2525.

แห่งประเทศไทย, ธนาคาร. ภาวะการผลิต การลงทุน และการจ้างงานของภาคอุตสาหกรรม

การค้าและการก่อสร้าง. กรุงเทพมหานคร : ผลการสำรวจครั้งที่ 26 งวดกลางปี

2531 ฝ่ายวิชาการธนาคารแห่งประเทศไทย, 2531.

อนันต์ ศรีโสภณ. หลักการวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด,

2527.

Bristol, Claud M. & Sherman, Harold. TNT The Power within You.

New York : Prentice Hall Press, 1987.

Campbell, Ronald F., John E. Corbally, Jr. and John A. Ramseyer.

Introduction to Education Administration. Third Edition

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
Boston : Allyn and Bacon, 1967.

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Gouldner, Alvin W. **Studies in Leadership**. New York : Harper & Brother Publishers, 1950.

Herzberg, Frederick. **Management & Motivation**. Baltimore, MD : Penguin Books, 1970.

Jones, Edward E. and Others. " Tactics of Ingratiation Among Leaders and Subordinates in Status Hierarchy," **Psychological Monograph and Applied**. New York : Macmillan Company, 1966.

Krannich, Ronald L. **Careering and Re-careering for the 1990's**. Woodbridge : Impact Publications, 1991.

Lasswell, Marcia & Lobsenz, Norman M. **Equal Time**. New York : Doubleday & Company, Inc., 1983.

Morse, Ingrid and Roe, Ernest. **Heads and Chairs : Managing Academic Department**. Queensland : University of Queensland Press, 1990.

Peter, R.S. **The Role of the Head**. London : Routledge & Kegan Paul, 1976.

Peter, Vlady M. **The Small Organization Handbook**. Viotoria : Kangaroo Press, 1990.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Rabby, Gordon P. **Training**. Wellington, New Zealand : Paige Productions, 1980.

Rabbey, Gordon P. **The Training Handbook**. Melbourne : The Business Library, 1990.

Robbins, Stephen P. **Organization Behavior**. New Jersey : Prentice Hall, 1986.

Sanford, Filmore H. " **Research on Military Leadership** " **Theory Research in Administration**. New York : Macmillan Company, 1966.

Wenrich, Ralph C. **Leadership in Administration of Technical & Vocational Education**. Columbus, OHIO : Charles E. Merrill Publishing Company, 1974.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



คำสั่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ที่ /2537

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อ
และโครงการวิทยานิพนธ์ของ นายสุเทพ ชีชวาลย์พันธ์

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ของ นายสุเทพ ชีชวาลย์พันธ์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ จึงให้แต่งตั้งให้มีคณะกรรมการเพื่อควบคุมและพิจารณาหัวข้อของโครงการวิทยานิพนธ์ ดังต่อไปนี้

- 1. คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์
 - รศ.ดร.ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
 - ดร.วีระพันธ์ โชติวนิช ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม
- 2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์
 - รศ.ดร.ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ประธานกรรมการ
 - ดร.วีระพันธ์ โชติวนิช กรรมการ
 - อาจารย์อัจฉรา สืบสินธุ์สกุลไชย กรรมการ
 - ดร.มาลีน จีร์วัฒนเกษศร กรรมการ
 - ผศ.ดร.สมพร ไชยยะ กรรมการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒ สิงหาคม พ.ศ. 2537

(Signature)

(รศ.ดร.ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งในการนำไปใช้

(Signature)
1 5 37 ๒๖/๗



ประกาศบัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ ดังนี้

ได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2538

1. นายสุเทพ ชีวาลักษณ์ ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง " การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการ วิชาการทหารไทยในเขตกรุงเทพมหานคร " โดยมี รศ.ดร.ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ เป็นอาจารย์ผู้ ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดร. วีระพันธ์ โชติวินิช เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ ๗ พฤษภาคม พ.ศ. 2538

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น (รศ.ดร.มนัส สິงวารศิลป์) ระเบียบด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าคณะบัณฑิตวิทยาลัยที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504.7/3.

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒๕ เมษายน 2538

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

เรียน นายกิตติ ปานมณี

ด้วยงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะ
ช่วยตรวจแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือการวิจัยให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษาชื่อ นายสุเทพ
ชีชาวลักษณ์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาภาวะผู้นำของธนาคารทหารไทยในเขต
กรุงเทพมหานคร

งานบัณฑิตศึกษา หวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ


(รศ.ดร.เมธี ปิณฑนันทน์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น มิอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
งานบัณฑิตศึกษา

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น ถือว่าห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โทร.3266052-6101 ต่อ 633,642

โทรสาร 3269040



ที่ ทม 1504.7/ว.

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถนนลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๕๐ เมษายน 2538

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

เรียน นายสุฤทธิ โกมลรัตน์

ด้วยงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะ
ช่วยตรวจแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือการวิจัยให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษาชื่อ นายสุเทพ
ชีวะวณิชพันธ์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการร้านอาหารไทยในเขต
กรุงเทพมหานคร

งานบัณฑิตศึกษา หวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคณา ฒ โอกาสนี้

ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร. เมธี ปิณฑานนท์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
งานบัณฑิตศึกษา

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้อัปโหลดเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

โทรสาร 3269040



ที่ ทม 1504.7/ว.

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

4 เมษายน 2538

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

เรียน ดร.ศิริพรรณ ชุ่มนุ้ม

ด้วยงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะ
ช่วยตรวจแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือการวิจัยให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษาชื่อ นายสุเทพ
ชีชาวลักษณ์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทยในเขต
กรุงเทพมหานคร

งานบัณฑิตศึกษา หวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร. เมธี ปิณฑานนท์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าวิจัยเท่านั้น ไม่ให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

โทรสาร 3269040



ที่ ทม 1504.7/ว.

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด.ฉลองกรุง

เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

เมษายน 2538

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

ด้วย นายสุเทพ ชีชาวลักษณ์ เป็นนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษาของงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ซึ่งกำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร"

งานบัณฑิตศึกษาใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อน้อมมติให้กับนักศึกษาได้ทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัยในสถานประกอบการของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.เมธี ปิตันphanthak)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้เผยแพร่ลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โทรสาร 3269040



ที่ ทม 1504.7/ว.

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๑๑ พฤษภาคม 2538

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์
2. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์

ด้วย นายสุเทพ ชีชาลัยพันธ์ เป็นนักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หลักสูตร
ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาภาวะผู้นำของชนาการทหารไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร" ได้รับอนุมัติแล้วเมื่อ
วันที่ 24 มีนาคม 2538

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง
ในสถานประกอบการของท่านตามที่แนบมานี้

หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร. เมธี ปิณฑานนท์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
งานบัณฑิตศึกษา
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

โทรสาร 3269040



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย
ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

คำชี้แจง

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ในสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ตามความคิดเห็นของตัวผู้จัดการเองและพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานของผู้บริหารธนาคาร และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังใช้ข้อมูลเพื่อการวิจัยประกอบวิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อีกด้วย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาท่านผู้จัดการธนาคารและเพื่อนพนักงานธนาคารทหารไทย ทุกท่านที่ได้รับแบบสอบถามฉบับนี้ กรุณาช่วยตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง หรือตามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งแบบสอบถามทั้งหมดแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มี 4 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย

มี 51 ข้อ

* เสร็จแล้วกรุณาเขียนเข้ารูป แล้วนำส่งตู้ไปรษณีย์ได้ทันที ตามที่อยู่ระบุไว้แล้ว
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ขอขอบพระคุณทุกท่านอย่างสูง
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กรุณาส่ง

นายสุเทพ ชีชวาลย์พันธ์
 ธนาคารทหารไทย จำกัด สาขาพทชมณฑล
 กิ่ง อ.พทชมณฑล จ.นครปฐม 73170

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไป

โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย / ลงใน ()

หน้าข้อความที่ท่านเห็นว่าถูกต้อง

1. ตำแหน่งหน้าที่ ปัจจุบัน

- () พนักงานระดับบริหาร
() พนักงานระดับทั่วไป

2. เพศ

- () ชาย
() หญิง

3. ประสบการณ์การทำงานธนาคาร

- () ต่ำกว่า 5 ปี
() ระหว่าง 5 - 10 ปี
() ระหว่าง 11 - 15 ปี
() สูงกว่า 15 ปีขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

- () ต่ำกว่าปริญญาตรี
() ปริญญาตรี
() สูงกว่าปริญญาตรี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคาร

ข้อแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

1. กรุณาอ่านข้อความแต่ละข้ออย่างไตร่ตรอง โดยละเอียดรอบคอบ อ่านทีละข้อความ แล้วพิจารณาว่าภาวะผู้นำของผู้จัดการ ในหน่วยงานของท่านที่เป็นอยู่ มีพฤติกรรมในแต่ละข้อต่อไปนี้ อยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่องทางขวามือ

2. ระดับของความคิดเห็นกำหนดให้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

ทักษะด้านมนทัศน์ในงาน (CONCEPTUAL SKILLS)	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ขอมรับความผิดพลาดในงานของตนโดยเปิดเผย					
2. ปฏิบัติตนเป็นตัวแทนของพนักงานในสาขา					
3. มีความยินดีที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ					
4. ใหพนักงานในสาขาได้ทราบบทบาทและหน้าที่ของตนเอง					
5. ชี้ให้พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบปัญหาของตนเอง และช่วยแนะแนวทางแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทักษะด้านมโนทัศน์ในงาน (CONCEPTUAL SKILLS)	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
6. สอรับฟังคำวิจารณ์และข้อคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปรับปรุงตนเอง					
7. เสนอแนะความคิดเห็นของตนในหมู่พนักงาน					
8. มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำอย่างทั่วถึง					
9. พยายามสร้างความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน					
10. สนับสนุนการออกไปหาประสบการณ์นอกสถานที่					
11. บอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบล่วงหน้าในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ					
12. รับผิดชอบอย่างเต็มที่ เมื่อต้องมีการตัดสินใจอย่างแน่นอน					
13. รักษาคุณภาพการปฏิบัติงานในสถาบันการเงิน					
14. เร็วหรือช่วยให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้					
15. สอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผลประโยชน์จากตน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่มอบไปให้ผู้รับมอบใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาติให้นำไปใช้ประโยชน์อื่น การค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทักษะด้านมโนทัศน์ในงาน (CONCEPTUAL SKILLS)	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
16. อິนต์ที่จะชี้แจงการกระทำของตนให้ผู้บังคับบัญชาทราบ					

ข้อคิดเห็นอื่นเกี่ยวกับทักษะด้านมโนทัศน์ในงานของผู้จัดการ ...

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (HUMAN SKILLS)	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ให้ผู้บังคับบัญชามีอิสระอย่างเต็มที่ในการทำงาน					
2. เป็นกันเอง และให้ผู้บังคับบัญชาเข้าพบได้เสมอ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (HUMAN SKILLS)	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
3. สามารถควบคุมสถานการณ์เมื่อมีการขัดแย้งและความ กดดันเกิดขึ้น					
4. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้วิจารณญาณในการแก้ปัญหาด้วย ตนเอง					
5. พยายามให้มีการทำงานร่วมกันเป็นคณะ					
6. พิจารณาข้อเสนอที่มีประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำ มาปฏิบัติ					
7. ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยเท่าเทียมกัน					
8. สามารถจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา					
9. ช่วยเหลือและจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา					
10. สร้างสรรค์บรรยากาศที่สนุกสนานในการทำงาน					
11. มีความเห็นว่าการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต้อง ประสานงานกัน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (HUMAN SKILLS)	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
12. ช่วยทำให้ความแตกต่างในหมู่พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาลดลง					
13. ใ้พนักงานได้ทำงานตามความถนัด และความสามารถ ของตนเอง					
14. สร้างสัมพันธภาพและความสามัคคีในหมู่พนักงานให้แน่นแฟ้น					
15. รักษาความสัมพันธ์กับผู้บริหารที่อยู่เหนือกว่า					
16. ใช้ความเข้าใจ ความอดทน ความเห็นอกเห็นใจ ความ สุภาพ อ่อนน้อม และความพินิจพิจารณาในการบริหารงาน					
17. ปรับตัวเข้ากับชุมชนโดยรอบหน่วยงานได้ดี					

ข้อคิดเห็นอื่นเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้จัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (TECHNICAL SKILLS)	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดวิพากษ์วิจารณ์และเสนอข้อคิดเห็น					
3. สนับสนุนและเผยแพร่ผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
4. สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในทัศนคติและความต้องการตนเองได้อย่างชัดเจน					
5. ใช้วาทศิลป์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพยายามในการทำงาน					
6. มีความสามารถในการพูดจูงใจคน					
7. กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม					
8. มีความสามารถในการอ้างเหตุผล					
9. กระจายอำนาจของตนให้พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ					
10. ส่งเสริมและให้โอกาสในความก้าวหน้าด้านการทำงาน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (TECHNICAL SKILLS)	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
11. ใช้กระบวนการที่เที่ยงตรงในการประเมินผลการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา					
12. สามารถคาดการณ์ในปัญหาที่จะเกิดขึ้นและวางแผนเพื่อแก้ ปัญหานั้น					
13. มีความกระฉับกระเฉงว่องไวและกระตือรือร้นในการ ทำงาน					
14. แนะนำในด้านการใช้เงิน ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อให้เกิด ประโยชน์เต็มที่					
15. บริหารงานด้วยแบบคุณธรรม และจัดระบบอุปถัมภ์					
16. สำนวญทัศนคติ ความต้องการ และปัญหาของพนักงานอย่าง สม่ำเสมอ					
17. สอนงานให้กับพนักงานได้ทุกระดับ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

นายสุเทพ ชีชวาลย์พันธ์ เกิดเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2488 ปัจจุบันอายุ 51 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต สาขา การจัดการทั่วไป จากวิทยาลัยครูธนบุรี เคยรับราชการกรมช่างอากาศ สะพานแดง บางซื่อ กรุงเทพมหานคร เมื่อปี 2510 และเข้าทำงานกับธนาคารทหารไทย จำกัด เมื่อ กันยายน 2516 จนกระทั่งได้รับการแต่งตั้งให้เป็น ผู้จัดการสาขาบ้านผือ จังหวัดอุดรธานี เป็นแห่งแรก และได้ย้ายไปเป็นผู้จัดการสาขาน่าน ผู้จัดการสาขาฉะเชิงเทรา และเป็นผู้จัดการสาขาพุกทมมณฑลในปัจจุบัน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้