

คุณลักษณะผู้นำของผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค
กรณีศึกษา ศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)

นายอุทัย หลวงทุมมา

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2550

**Leader Traits of Provincial Team Leaders : A Case Study of
Regional Credit Processing Center Northern Region
Kasikornbank Public Company Limited**

Mr.Authai Loungtumma

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2007

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	คุณลักษณะผู้นำของผู้นำที่หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค กรณีศึกษาศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
ชื่อและนามสกุล	นายอุทัย หลวงทุมมา
แขนงวิชา	บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กิงพร ทองใบ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
วันที่ เดือน พ.ศ.

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ คุณลักษณะผู้นำของผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค
กรณีศึกษา ศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)

ผู้ศึกษา นายอุทัย หลวงทุมมา **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิษฐ์กุล **ปีการศึกษา** 2550

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานของศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ต่อคุณลักษณะผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาคของศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ใน 5 ด้าน คือ ด้านการกล้าทำทลายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน 2) เพื่อเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ที่แตกต่างกันที่มีผลต่อความคิดเห็นเรื่องคุณลักษณะผู้นำที่แตกต่างกัน และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทีม ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานองค์กรต่อไป

กลุ่มตัวอย่างคือ เจ้าหน้าที่งานสัญญาและนิติกรรมเครดิตภูมิภาค เจ้าหน้าที่งานบัญชี และเก็บรักษาเอกสารเครดิตภูมิภาค เจ้าหน้าที่จัดทำนิติกรรมจำนวน 49 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และค่าเอฟ

ผลการศึกษาพบว่า (1)ระดับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อคุณลักษณะผู้นำทีมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และส่วนงานของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีม ที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) ผู้นำทีมควรกล้าทำทลายหาวิธีการใหม่เข้ามาประยุกต์กระบวนการทำงาน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน สร้างความศรัทธาและน่าเชื่อถือในวิธีการทำงาน ขอมรับความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน เป็นที่ปรึกษาที่ดี มีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหา มีความเป็นกันเอง มีน้ำใจและความจริงใจ

คำสำคัญ คุณลักษณะผู้นำ ผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการ ศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับการอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล รองศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ปรีกษา ช่วยเหลือและตรวจสอบแก้ไข ข้อบกพร่อง ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ รวมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ ในการทำรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ คุณประเสริฐ ตั้งพิชฐานสกุล ผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และ ผู้จัดการหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ทั้ง 4 หน่วย คือ หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาคชียงเผือก เชียงใหม่ หน่วยปฏิบัติการ เครดิตภูมิภาคห้าแยกพ่อขุนเม็งราย เชียงราย หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค พิชณุโลก และหน่วย ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ถนนสายเอเชีย นครสวรรค์ รวมถึงเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือ และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษา ในการตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้ง ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ เพื่อศึกษาค้นคว้าวิจัยการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ เพื่อนนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำ ค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือ และให้กำลังใจ ในการศึกษาครั้งนี้ให้ ประสบความสำเร็จ

อุทัย หลวงทุมมา

กันยายน 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
กรอบแนวคิดการศึกษา	3
สมมติฐานการศึกษา	3
ขอบเขตของการศึกษา	3
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ	6
ประวัติบริษัทและลักษณะการปฏิบัติงานของศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ..	15
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	21
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	21
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	21
การเก็บรวบรวมข้อมูล	22
การวิเคราะห์ข้อมูล	22
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	25
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	26
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมของ หน่วยปฏิบัติการ เครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ โดยภาพรวมและรายชื่อ ในแต่ละด้าน	28

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำทีม ของผู้ปฏิบัติ การคริต5 ด้าน จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล โดยการหาแบบ t-test และ แบบ F-test จากตารางที่ 4.2(ภาพรวม).....	32
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมของพนักงานของผู้ตอบ แบบสอบถามทั้งหมด จากการตอบคำถามปลายเปิดของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ต่อคุณลักษณะผู้นำทีมในเรื่องที่ต้องการรวม 5 ด้าน.....	42
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	43
สรุปผลการศึกษา	43
อภิปรายผล	46
ข้อเสนอแนะ	48
บรรณานุกรม	50
ภาคผนวก	53
ก ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	54
ข แบบสอบถาม.....	57
ประวัติผู้ศึกษา	63

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงภาพลักษณะ 7 ประการที่มีผลต่อการเป็นผู้นำ	8
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละตามลักษณะส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง	26
ตารางที่ 4.2 แสดงการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีม ของหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ใน 5 ด้าน โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับ โดยภาพรวม	28
ตารางที่ 4.3 แสดงการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีม ใน 5 ด้าน โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายชื่อในแต่ละด้าน	29
ตารางที่ 4.4 แสดงการเปรียบเทียบเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมของหน่วยปฏิบัติการเครดิต ภูมิภาค ภาคเหนือ ของพนักงานหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลทางด้านเพศ โดยการหาแบบ t-Test	32
ตารางที่ 4.5 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะผู้นำทีมใน ทัศนะของพนักงานหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ตามปัจจัยลักษณะ ส่วนบุคคลทางด้านเพศชายและเพศหญิง	33
ตารางที่ 4.6 แสดงการเปรียบเทียบเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมของหน่วยปฏิบัติการเครดิต ภูมิภาค ภาคเหนือ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยการหาแบบ t-Test	34
ตารางที่ 4.7 แสดงการเปรียบเทียบเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมในทัศนะของพนักงานหน่วยปฏิบัติ การเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยการหาแบบ (LSD)	35
ตารางที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมของ หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) จำแนกตามอายุ โดยการหาแบบ F-Test	36
ตารางที่ 4.9 แสดงการเปรียบเทียบเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมในทัศนะของพนักงานหน่วยปฏิบัติ การเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ จำแนกตาม อายุ โดยการหาแบบ F-Test (LSD).....	37

สารบัญตาราง(ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมหน่วย ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตาม อายุการทำงาน โดยการหาแบบ F-Test.....	38
ตารางที่ 4.11 แสดงผลการเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะผู้นำทีมใน ทัศนะของพนักงานหน่วยปฏิบัติ การเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือตาม อายุการทำงาน	39
ตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมของหน่วย ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) จำแนกตาม ปัจจัยลักษณะ ด้านส่วนงาน โดยการหาแบบ F-Test.....	40
ตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมในทัศนะของพนักงานหน่วยปฏิบัติ การเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือจำแนกตามส่วนงาน โดยการหาแบบ F-Test (LSD).....	41
ตารางที่ 4.14 แสดงความถี่ของความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมของผู้นำทีม หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ในแต่ละด้าน.....	42

ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษา	3
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ	16

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธนาคารกสิกรไทยได้รับการยกย่องให้เป็นสถาบันการเงินชั้นนำของไทย ที่คิดก่อน ทำก่อน มากกว่า 60 ปี โดยเฉพาะการประกาศจัดตั้งเครือธนาคารกสิกรไทยให้เป็นกลุ่มสถาบันการเงินแห่งแรกของไทยที่สามารถให้บริการทางการเงินได้อย่างสมบูรณ์แบบและครบวงจรที่สุด ด้วยบริการคุณภาพที่เป็นหนึ่งเดียวภายใต้สัญลักษณ์ K Excellence โดยแต่ละบริษัทในเครือธนาคารกสิกรไทยล้วนเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับในสายธุรกิจนั้น ๆ กล่าวคือ บริษัท แพลคเตอร์ กสิกรไทย จำกัด เป็นผู้บุกเบิกธุรกิจบริการแพลตฟอร์มแห่งแรกในประเทศไทย มีความชำนาญเป็นพิเศษในการให้บริการลูกค้าทั้งลูกค้ารายย่อยและรายใหญ่ที่ต้องการบริหารจัดการความเสี่ยงและสภาพคล่องบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการลงทุนในประเทศไทย เป็นหนึ่งในบริษัทที่มีมูลค่าสินทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการสูงสุด

ภายใต้การสนับสนุนจากเครือธนาคารกสิกรไทย บริษัทหลักทรัพย์กสิกรไทยกำลังก้าวไปสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจตลาดทุน ท่ามกลางสภาพการแข่งขันที่เข้มข้น ด้วยการเติบโตอย่างก้าวกระโดด บริษัทพร้อมที่จะสร้างมืออาชีพใหม่ที่ต้องการความก้าวหน้าในสายงานการเงิน มีความท้าทาย และบริษัท ลิสซิ่งกสิกรไทย จำกัด เป็นสมาชิกลำดับล่าสุดของเครือธนาคารกสิกรไทย มุ่งเน้นการให้บริการในธุรกิจคาร์ดิแนนต์ เพื่อขยายการให้บริการลิสซิ่ง ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่กำลังเติบโตไปยังกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการสูงอย่างต่อเนื่อง

เมื่อโลกาภิวัตน์ โลกไร้พรมแดนเพราะความก้าวหน้าด้วยเทคโนโลยี ตลาดการค้าเปิดกว้างเป็นตลาดเสรี กฎเกณฑ์กติกาการค้าปรับเปลี่ยน การดำเนินชีวิต และความต้องการของผู้บริโภคซับซ้อนขึ้นอย่างมาก การแข่งขันทางธุรกิจเข้มข้น และจับคู่กันในเกมกลยุทธ์ เพื่อช่วงชิงการเป็นผู้นำทางการตลาดให้ได้ ในธุรกิจบริการทางการเงินที่ต้องอยู่ในการแข่งขันนี้ เป็นโจทย์ที่ยากขึ้นไปอีกหลายเท่า เพราะไม่ได้แข่งขันกันเฉพาะสถาบันการเงินเท่านั้น แต่ยังแข่งขันกับสถาบันที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน(Non-bank)และผู้ให้บริการในรูปแบบอื่น ๆ อีกมาก นอกเหนือจากต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเครื่องมือ อุปกรณ์ ที่พร้อมมูลแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจในยุทธศาสตร์ และมีวัฒนธรรมทางความคิดในทุกการปฏิบัติงาน ดังนั้นภาวะผู้นำ จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน

เป็นศิลปะหรือกระบวนการที่ผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ตามในการโนมนาวให้ผู้ตามมีความเต็มใจและมีความกระตือรือร้นในการรวมกันปฏิบัติงานในบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจของหน่วยงาน ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงแข่งขันกันสูง

ศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)มีภาระหน้าที่ในการสนับสนุนและให้บริการงานปฏิบัติการหลังการขายและบริการ ให้กับช่องทางการขายและบริการเพื่อให้สามารถดำเนินการขายและให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพเพื่อการพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพในการบริหารและการจัดการ ของการเป็นผู้นำทีมสร้างทีมงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงระดับ ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานของศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย(งทพช) ต่อคุณลักษณะผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ของศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

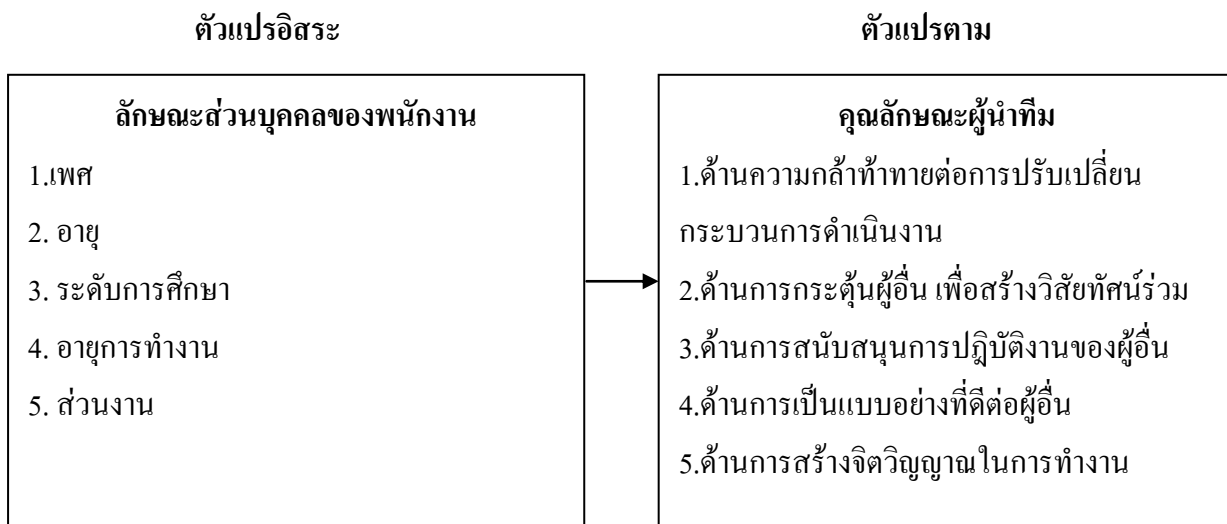
2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานของศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ต่อคุณลักษณะผู้นำที่แสดงออกของผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ของศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ใน 5 ด้าน คือ ด้านการกล้าทำทนายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน

2.2 เพื่อเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคล ของพนักงานที่แตกต่างกันที่มีผลต่อความคิดเห็นเรื่องคุณลักษณะผู้นำที่แตกต่างกัน

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ของศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานองค์กรต่อไป

3. กรอบความคิดในการศึกษา

ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

4.1 ผู้ปฏิบัติงานของศูนย์ปฏิบัติการเครดิต มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำทีมทั้ง 5 ด้าน ในระดับมาก

4.2 ลักษณะส่วนบุคคล ทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และ สังกัดส่วนงานของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นคุณลักษณะผู้นำทีมที่แตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษานี้ ผู้ศึกษาต้องการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ของ ศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) โดยจะศึกษาในขอบเขตเนื้อหา ดังต่อไปนี้

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ทำการศึกษาคุณลักษณะผู้นำทีม 5 ด้าน คือ ด้านความกล้าท้าทายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านการสร้างจิตวิญญาณในการทำงาน โดยจำแนกตัวแปรได้ดังนี้

ตัวแปรอิสระ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และส่วนงาน

ตัวแปรตาม คือ คุณลักษณะผู้นำทีมจำแนกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการกล้าท้าทายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น และ ด้านการสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน

5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือผู้ปฏิบัติงานของศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)จำนวนทั้งหมด 4 หน่วย คือ หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาคข้างเตือก เชียงใหม่ หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาคห้าแยกพ่อนเมืองราย เชียงราย หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาคพิษณุโลก หน่วยปฏิบัติการเครดิตถนนสายเอเชีย นครสวรรค์ โดยศึกษาเฉพาะผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 49 คน

5.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือ เดือนกรกฎาคม - เดือนตุลาคม พ.ศ.2550

6. คำนิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 **คุณลักษณะผู้นำ** หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงออก ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จใน 5 ด้าน คือ ด้านการกล้าท้าทายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น และ ด้านการสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน

6.2 **ผู้บริหาร** หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารงาน หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาคเหนือ ในระดับผู้จัดการ และ ผู้นำทีม

6.3 **พนักงาน** หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่งานสัญญาและนิติกรรมเครดิตภูมิภาค เจ้าหน้าที่งานบัญชีและเก็บรักษาเอกสารเครดิตภูมิภาค และ เจ้าหน้าที่จัดทำนิติกรรมจําเอง

6.4 **การกล้าท้าทายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน** หมายถึง กระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร หรือพยายามปรับองค์กรให้ก้าวหน้า โดยอาศัยการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน และ ดำเนินการจัดสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

6.5 การกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึงการสื่อสารภาพที่เกี่ยวกับอนาคต ที่มีความชัดเจนและโอกาสของความเป็นไปได้ ที่จะเป็นรากฐานสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร เปลี่ยนแปลงในอนาคต

6.6 การสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น หมายถึงการให้การสนับสนุนความคิดและการตัดสินใจของผู้อื่น ใ้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาและรับฟังในสิ่งที่เขาพูด การทำงานร่วมกันและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงฝีมืออย่างเต็มที่ สร้างพันธมิตรกับคนภายในและภายนอกองค์กร และไม่เป็นคู่แข่งอำนาจ การสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์บนฐานความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

6.7 การเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น หมายถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีของคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน การให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นที่ปรึกษา และสอนสั่งด้วยความเฉลียวฉลาด คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้งให้พันธกิจที่มุ่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

6.8 การสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน หมายถึงการมีจิตใจดี มีอารมณ์เยือกเย็น สุขุมรอบคอบ พร้อมทั้งจะตัดสินใจในลักษณะของความมีเหตุผล มิได้ตัดสินใจตามอารมณ์และยึดตัวเองเป็นประการสำคัญ รู้จักใช้ศิลปะการพูด มีมนุษยสัมพันธ์และเข้าใจซึ่งบุคคลอื่นหรือรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จริง ทำจริง มิใช่สักแต่ว่าพูดอย่างเดียวแต่ไม่ทำและให้ความสำคัญแก่ทุกคนในการทำงาน การมีทักษะในเชิงปฏิบัติงาน มีการตัดสินใจและสามัญสำนึกที่ดี มีความจริงใจ ความยุติธรรม ไม่เห็นแก่ตัวมีคุณธรรม

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาครั้งนี้สามารถนำผลจากการศึกษาค้นคว้าไปใช้ได้ดังนี้ คือ

7.1 ผู้บริหารศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และผู้บริหารหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาคทั้ง 4 หน่วย สามารถนำไปพัฒนาคุณลักษณะของตน ให้เหมาะสมสอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ

7.2 ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายในการพัฒนา และ คัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งบริหาร เพื่อให้ได้ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสม จะทำให้การดำเนินธุรกิจของธนาคารประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

7.3 ผู้สนใจศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารหน่วยงาน ด้านหน่วยปฏิบัติการเครดิตของธนาคารสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพบุคลากร เพื่อให้การบริการด้านธุรกิจ ในวงการธนาคารต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีม โดยจะแบ่งกล่าวเป็น 3 ส่วน คือ

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ
 2. ประวัติบริษัทและลักษณะการปฏิบัติงานของศูนย์ปฏิบัติการจิตวิทยาภาคเหนือ
 3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- โดยจะกล่าวถึงในรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ

1.1 ความหมายของคุณลักษณะผู้นำ

ราชบัณฑิตยสถาน (2525: 189) ได้ให้ความหมายของ “คุณลักษณะ” ว่า คุณลักษณะ (คุณนะ-) น. เครื่องหมายหรือสิ่งชี้ให้เห็นความคิดหรือลักษณะประจำ

ประมวล เรื่องศรี (2539:21) ได้ให้คำจำกัดความของคุณลักษณะไว้ว่า คุณลักษณะ หมายถึง ลักษณะทางด้านร่างกายและการแสดงออกของพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นกระสวนของอุปนิสัยซึ่งแสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็น ได้

1.2 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory)

ฮอดจ์ และ จอห์นสัน (Hodge & Johnson, 1970 : 255 - 259) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ โดยมีสมมติฐานว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะของบุคลิกภาพที่ดีทฤษฎีนี้เน้นลักษณะทางกายภาพ ลักษณะส่วนบุคคลและความสามารถของผู้นำ แต่ในปัจจุบันได้ให้ความสนใจไปยังความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้จัดการ เช่น ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ การศึกษาขั้นแรกของผู้นำจะพยายามที่จะอธิบายว่าอะไรคือ ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะส่วนบุคคล และความสามารถที่ทำให้ผู้นำแตกต่างไปจากบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม (Stogdill, 1948:35-7) ลักษณะทางกายภาพสามารถพิจารณาได้จากส่วนสูง น้ำหนัก ร่างกาย พลังงาน สิ่งที่ปรากฏและแม้แต่อายุ ผลการศึกษานี้ก่อให้เกิดการค้นพบที่น่าสนใจ อย่างไรก็ตามได้มีสิ่งทีผิดพลาดเล็กน้อยปรากฏขึ้นจาก

การสำรวจ ดังนั้นจึงไม่มีหลักฐานที่เพียงพอที่จะสรุปว่าผู้นำสามารถถูกแยกแยะให้มีความแตกต่างไปจากผู้ตามได้ โดยการพิจารณาจากคุณลักษณะทางกายภาพทั่วไปอย่างเดียวนั้น

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ สามารถพิจารณาได้จากความคิดริเริ่ม มีนิสัยไม่เอาอย่างใคร มีความสามารถในการปรับตัว มีอำนาจเหนือผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมั่นคงในจิตใจ มีการลงโทษผู้ที่ได้รับการตัดสินใจว่ากระทำผิด การมองโลกในแง่ดีและสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ สิ่งเหล่านี้เป็นเพียงหลักฐานบางอย่างที่ผู้นำอาจจะสามารถนำมาใช้ในการปรับตัว และสร้างความมั่นใจให้กับตนเองมากกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม หากคำนึงถึงความสามารถของผู้นำ สามารถจะพิจารณาได้จากทักษะทางสังคม ความเฉลียวฉลาด ความคงแก่เรียน ความร่วมมือ และการเข้าใจต่อแก่หรือมีสายตาแหลมคม ในส่วนนี้ยังมีหลักฐานบางอย่างที่แสดงว่าผู้นำมีความเฉลียวฉลาดมากกว่า มีวาจาดีกว่า (Nelson and Oniek, 1994:349)

แนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำแบบนี้นับนิยฐานว่าการคัดเลือกจากลักษณะของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญในการเลือกผู้นำ ตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญที่สุดและ ปัจจัยอื่น ๆ มีความสำคัญน้อยกว่า ทฤษฎีลักษณะของผู้นำทฤษฎีหนึ่งก็คือ ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) เป็นแนวความคิดที่ง่ายที่สุดที่ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ แนวความคิดนี้นำไปสู่งานวิจัยที่เน้นถึงความพยายามที่จะแยกผู้นำและคนที่ไม่ใช่ผู้นำหรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพออกจากกัน มีข้อโต้แย้งที่ว่าลักษณะต่าง ๆ เช่น ความสูง ความมีคุณธรรม ความฉลาด และ ความชอบนั้น สัมพันธ์กับความสำเร็จและที่ว่าลักษณะเหล่านี้สามารถนำมาใช้ในการเลือกผู้นำ

(House and Aditya, 1997:409-474) ผู้ที่น่าจะมาเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถมีอิทธิพลผลักดันให้ตัวเองเป็นผู้นำได้ คุณลักษณะเฉพาะหรือลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้นจะต้องเป็นคุณลักษณะที่ถาวร อันเป็นคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ในตัวและติดตัวอยู่เสมอ ไม่ว่าจะอยู่ในสภาวะหรือพื้นฐานหรือสังคมใดนั้น เขาจะต้องแสดงลักษณะของความเป็นผู้นำออกมาจนได้

ปัจจุบันในหนังสือตำราได้แบ่งภาพลักษณ์ บุคลิกลักษณะของบุคคล ที่มีผลต่อการเป็นผู้นำไว้ 7 ประการดังตารางที่ 2.1

ความสามารถของผู้นำ	รายละเอียดคำบรรยาย
<p>แรงขับ</p> <p>แรงจูงใจผู้นำ</p> <p>มีความมั่นคง</p> <p>มีความเชื่อมั่นในตนเอง</p> <p>มีความฉลาด</p> <p>มีความรู้ในธุรกิจ</p> <p>มีวุฒิภาวะทางอารมณ์</p>	<ul style="list-style-type: none"> - แรงจูงใจภายในของผู้นำเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมาย - ผู้นำมีความต้องการเข้าสังคมกับคนอื่น เพื่อให้ถึงจุดมุ่งหมายของทีมหรือขององค์กร - ผู้นำต้องมีความจริงใจและมีนิสัยชอบที่จะแปลงถ้อยคำพูดให้เป็นการปฏิบัติได้จริง - ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในทักษะของตนเองและมีความสามารถที่จะทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ - ผู้นำต้องมีความเฉลียวฉลาดเหนือเกณฑ์ปกติ มีความสามารถจัดเก็บและย่อยข้อมูลได้มากกว่าคนปกติโดยทั่ว ๆ ไป - ผู้นำต้องมีความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมของบริษัท เพื่อจะนำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมอย่างชาญฉลาดมากกว่าที่จะใช้ลางสังหรณ์ - ผู้นำจะต้องมีความสามารถรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของตนเองและของผู้อื่น รู้จักแยกแยะและใช้ข้อมูลเพื่อจะเป็นการนำไปสู่ความคิดและการกระทำ

ตารางที่ 2.1 แสดงภาพลักษณ์ 7 ประการที่มีผลต่อการเป็นผู้นำ

ที่มา : ข้อมูลนี้ได้มาจาก S.A.Kirkpatrick and E.A.Locke, “Leadership: Do Trait Matter?”

Academy of Management Executive 5 (May 1991),pp. 48-60.

จากตารางข้างบนนี้สามารถอธิบายถึงรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

แรงขับ (Drive) หมายถึง แรงจูงใจภายในที่ผู้นำจะต้องมี เพื่อให้สิ่งที่กระทำไปถึงจุดมุ่งหมาย ผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความต้องการเป็นอย่างมากที่จะทำงานให้สำเร็จ สิ่งนี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้รู้จักค้นหาวิธีการและหาคำตอบให้ได้ในสิ่งที่ตนสนใจหรือสงสัย มีความต้องการที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

แรงจูงใจผู้นำ (Leadership Motivation) ผู้นำจะต้องมีอำนาจในการจูงใจ และอำนาจทางสังคมด้านอื่น เพราะแรงกระตุ้นของเขาก็ต้องประกอบด้วยความรู้สึกที่เห็นแก่ประโยชน์ของคนอื่น ๆ โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเอง และมีความรับผิดชอบต่อผู้อื่น (House and Aditya,1997:409-474) เพื่อให้บรรลุจุดหมาย ซึ่งผลดีจะตกอยู่กับทีมหรือองค์กร

มีความมุ่งมั่น (Integrity) หมายถึง ความจริงใจของผู้นำและนิสัยที่ชอบที่จะแปลงถ้อยคำพูดเป็นการปฏิบัติได้จริง มีการศึกษาหลายอย่างได้รายงานไว้ว่า ผู้ตามจะเชื่อว่าความจริงใจของผู้นำเป็นลักษณะเด่นที่สำคัญ ผู้นำก็จะยังคงมีผู้ตามเมื่อยังคงได้รับความเชื่อถืออันเกิดจากความมุ่งมั่นในจิตใจของผู้นำ (Kouzes and Posner,1993)

มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ผู้นำจะต้องเชื่อมั่นในทักษะและความสามารถของตนเองในอันที่จะทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขณะเดียวกันก็ต้องใช้กลวิธีในการสร้างความนิยม เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือและเกิดความมั่นใจ

มีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีความฉลาดเหนือระดับปกติ และสามารถที่จะจัด เก็บ ย่อย ข้อมูล ได้มากกว่าคนอื่น ไม่จำเป็นต้องฉลาดล้ำเลิศ แต่ควรฉลาดกว่าระดับปกติ สามารถที่จะวิเคราะห์ทางเลือกที่ดีกว่าหรือที่ดีที่สุด และสามารถชี้แนะโอกาสที่เป็นไปได้

มีความรู้ในธุรกิจ (Knowledge of the business) ผู้นำจะต้องมีความรู้ถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่พวกเขากระทำอยู่ ความรู้ส่วนนี้จะทำให้พวกเขามีความเข้าใจในคำสั่งหรือการตัดสินใจที่จะกระทำ และรู้ว่าข้อคิดใดสมเหตุสมผลที่จะช่วยให้ธุรกิจนั้นไปได้รอดและได้รับความสำเร็จ

มีความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ผู้นำต้องมีระดับความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์สูง สามารถรู้ได้ถึงอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่น แยกความแตกต่างได้ และใช้ข้อมูลนำไปคิดและปฏิบัติ (Mayer and Salovey,1993:433-442),(Goleman,1998:92-162) การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์จะทำให้มีบุคลิกที่เข้มแข็งและควบคุมตนเอง (Strong self-monitoring personality)

ข้อจำกัดของมุมมองด้านความสามารถ (คุณลักษณะ)

Competency (Trait) Perspective Limitation ความสามารถของผู้นำในเรื่องที่เกี่ยวกับบุคลิกลักษณะที่ให้น้ำหนักของแต่ละคุณลักษณะความสำคัญเท่ากันหมด เป็นสมมติฐานที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง ภาวะผู้นำมีความสลับซับซ้อนเกินไปกว่าที่จะกำหนดเป็นรูปแบบมาตรฐานให้มีความเด่นชัด ในการที่จะนำไปใช้ได้กับทุก ๆ สถานการณ์นั้นจะเกี่ยวกับความสามารถของผู้ไม่จำเป็นต้องหมายถึงว่าได้เป็นผู้นำมาตั้งแต่เกิด ในทางตรงข้ามความสามารถเหล่านี้จะเป็นเพียงเครื่องบ่งบอกให้เห็นถึงการมีศักยภาพของผู้นำแฝงอยู่ คนที่มีลักษณะดังกล่าวจะเป็นผู้ที่ทำงานได้ผลก็ต่อเมื่อเขาได้มีการพัฒนาและฝึกทักษะต่างๆ จนเกิดความชำนาญ คนบางคนมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่น้อย แต่เขาอาจจะกลายเป็นผู้นำที่มีความสำเร็จสูง เพราะได้รับการฝึกและพัฒนาศักยภาพของตนเองสู่ระดับสูงสุด

1.3 คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

จากการศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากวรรณกรรมภายในและภายนอกประเทศ ได้มีผู้วิจัยหลายท่านได้ให้ทัศนะดังนี้ ดังนี้

เนาวรัตน์ คำทুমไผ่ (2550:6-7) กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำที่ดี ต้องมีความเชื่อมั่น เข้าใจตนเอง เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น มีความรอบรู้ในงาน มีความคิดริเริ่ม ปรับปรุงการ ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น มีความเสียสละ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความกระตือรือร้น มีความกล้าหาญ ในการตัดสินใจมีความสามารถในการพูดและสื่อความหมาย เป็นผู้ประสานงานที่ดี มีความมั่นคง ทางอารมณ์และสุขภาพเป็นกันเอง มีความยุติธรรม มีเหตุผล มีบุคลิกภาพดี มีความสามารถในการ จูงใจ มีความรับผิดชอบสูง มีความฉลาดไหวพริบดี

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550:43-46) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ในศตวรรษที่ 21 ปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ของผู้นำในศตวรรษใหม่ประกอบด้วย การมอบอำนาจ ให้แก่พนักงาน การปรับโครงสร้างขององค์กร ยุคของข่าวสาร โลกาภิวัตน์ และก้าวแห่งการ เปลี่ยนแปลง

จอห์น ซี.แม็กซ์เวลล์ (JOHN C.MAXWELL อังใน จรุงค์ โสมนัส 54955-73) กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำ 10 ประการ คือ คุณธรรม มีอิทธิพล ทักษะที่ดี ทักษะในการเข้ากับคนอื่นที่ดีเยี่ยม ความสามารถพิเศษที่เห็นได้ชัด มีประวัติการทำงานที่ดีเด่น มีความเชื่อมั่น มีวินัยเอง มีทักษะใน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่พึงพอใจในสภาพการณ์ที่เป็นอยู่

ประชาธรรม แสนภักดี (2550: 5) กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ คือเชื่อถือ ไว้วางใจได้ ยุติธรรม ไม่วางมรดกถึงตัวฟังมากกว่าบงการเปิดใจกว้าง รู้สึกไวกับผู้คน รู้สึกไวต่อสถานการณ์ต่างๆ ริเริ่ม สร้างสรรค์ ทันสมัย เหมาะสม วินิจฉัยดี สามารถตัดสินใจดี สร้างแรงจูงใจ บริหารงาน บริหาร คุณภาพ มั่นใจตนเอง กล้า ควบคุมอารมณ์ดี

กริช สุชาติเวชภูมิ (2546บทคัดย่อ) ศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน มีทักษะต่อคุณลักษณะที่ พึงประสงค์ของผู้บริหาร 5 ด้าน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ควรมีคุณลักษณะตามลำดับ คือ ด้านคุณธรรม ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถทางการ บริหาร ด้านความเป็นผู้นำ และ ด้านมนุษยสัมพันธ์

ผู้ศึกษาพบว่าคุณลักษณะผู้นำ ที่ผู้วิจัยได้ให้ทัศนะไว้นั้น มีอยู่หลายด้านด้วยกัน ซึ่งมีแนวคิดที่ คล้ายกัน สรุปความหมายคุณลักษณะผู้นำที่ดีของผู้ศึกษา เห็นว่า ผู้นำที่ดีควรมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความ เสียสละ มีความเชื่อมั่นในทักษะ ความรู้ความสามารถของตนเอง มีความคิดริเริ่ม ที่จะยกระดับมาตรฐานก ำงานให้ดียิ่งขึ้น มีความเข้าใจในธุรกิจอย่างถ่องแท้ทุกแง่มุม เข้าใจความเป็นไปของสภาพแวดล้อมและรู้จัก พนักงานขององค์กรมีความสามารถในการพูดและสื่อความหมาย เป็นผู้ประสานงานที่ดี รู้ว่าเมื่อไร และตรงไหนที่จะลงไปเกี่ยวข้อง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ควบคุมตนเองได้และสุขภาพเป็นกันเอง มี ความยุติธรรม มีเหตุผล มีบุคลิกภาพที่เข้มแข็ง มีความสามารถในการจูงใจ มีความรับผิดชอบสูง

และผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาและบูรณาการแนวคิดของผู้ซึ่งเป็นแนวคิดที่กระชับและครอบคลุม เพียงพอกับคุณลักษณะผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตที่ต้น ดังจะได้กล่าวในรายละเอียด ดังนี้

1.3.1 ด้านความกล้าท้าทายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงาน ถ้าผู้นำมีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับ ลักษณะของปัญหา และวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวที่ทันการเปลี่ยนแปลง การคิดค้นทดสอบสิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาขององค์กร การมองหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานของหน่วยรับผิดชอบให้ดีขึ้น การมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ใหม่อย่างสม่ำเสมอ การยินยอมให้ผู้อื่นคิดนอกกรอบเดิม ๆ ที่ปฏิบัติอยู่

ได้มีผู้ให้ความหมายด้านการกล้าท้าทายต่อการปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน ไว้พอสรุปได้ดังนี้

ชัยเสถียร พรหมศรี (2550: 11) กล่าวว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการเปลี่ยนแปลง คือ ความภาคภูมิใจ ความเคารพและการมีพรสวรรค์ที่มุ่งเน้นว่าจะอะไรคือสิ่งสำคัญที่แท้จริง รวมถึงความรู้สึกที่แท้จริงของภาระหน้าที่การพิจารณาส่วนบุคคล สะท้อนให้เห็นถึงการแบ่งงานหรือมอบหมายงานเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้

วิเชียร วิทยอุดม (2549 : 194) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญไม่ได้เกิดขึ้นง่าย ๆ อย่างไม่รู้ตามผู้นำจะทำให้การเปลี่ยนแปลงง่ายขึ้นและช่วยให้องค์กรปรับตัวสู่ปัญหาภายนอกและโอกาส เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำต้องยอมรับถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปตามขั้นตอน แต่ละขั้นตอนก็มีความสำคัญและในแต่ละขั้นตอนอาจจะต้องใช้เวลามาก ผู้นำจึงมีความรับผิดชอบในการนำทางผู้ได้บังคับบัญชาและองค์กร ให้ผ่านขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงไปให้ได้

จอห์น ซี.แมกซ์เวลล์ (JOHN C.MAXWELL) (อ้างใน จตุรงค์ โสมนัส 549 73) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะตั้งใจแสวงหาและพบคนที่มียศกยภาพผู้นำ แต่ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่ค้นพบคนที่มียศกยภาพผู้นำ แต่ยังช่วยปรับเปลี่ยนเขาให้เป็นผู้ที่มียศกยภาพผู้นำ ผู้นำเช่นนี้มีความสามารถในการมองเห็นถึงความสามารถ และมียุทธวิธีในการค้นพบผู้นำที่สามารถสร้างความสำเร็จ และนั่นคือสิ่งที่จะนำองค์กรก้าวขึ้นสู่ระดับใหม่

สรุปได้ว่า การกล้าท้าทายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงาน ผู้นำมีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับ ลักษณะของปัญหา และวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง อะไรคือสิ่งสำคัญที่แท้จริง การปรับตัวที่ทันการเปลี่ยนแปลง การคิดค้นทดสอบสิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาขององค์กรอย่างต่อเนื่อง การมองหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานของหน่วยรับผิดชอบให้ดีขึ้น สร้างบรรยากาศในการทำงาน สร้างความพอใจในงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้เขามีความสุขและพร้อมจะทุ่มเทให้กับงานและองค์กรอย่างเต็มที่

1.3.2 ด้านการกระตุ้นผู้อื่น เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การมองเห็นถึงความสามารถทางการแข่งขันที่องค์กรจะต้องใช้ในอนาคต การแสวงหาคำตอบ และการสื่อสารภาพที่เกี่ยวกับอนาคตได้ชัดเจน การรับฟังผู้อื่น และความสามารถทางการสื่อสารด้วยวาจา และอากัปกริยามีความสามารถในการมองเห็นพื้นฐานปัจจัยร่วมของสิ่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีความชัดเจนในการสื่อสารถึงเป้าประสงค์และวิธีการที่จะบรรลุผล มีความตื่นตัวในการแสวงหาโอกาสให้กับองค์กรอย่างไม่หยุดนิ่ง

Katherine Catlin และ Jana Matthews (อ้างใน กฤษญา ปราโมทย์ธ 2548: 134-135)

กล่าวว่า การเปลี่ยนการคิดใหม่ หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งเน้น ภารกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์วัฒนธรรมการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานใหม่ เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์นั้น มุ่งใจในวิธีการใหม่ว่าถูกต้องแล้ว และให้ทีมงานทั้งหมดมีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อคิดเห็นจากพนักงาน ในการพัฒนาภาพโอกาสในอนาคตร่วมกัน ตลอดจนกำหนดว่าอะไรที่จำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการเติบโตที่ทุกๆคนพร้อมจะนำไปปฏิบัติที่ชัดเจน

จอห์น ซี.แมกซ์เวลล์ (JOHN C. MAXWELL) (อ้างใน จิรายุทธ ประเจิดหส์ 49: 111)

กล่าวว่า ผู้ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ จะให้ความสำคัญกับความต้องการขององค์กรก่อนเป็นอันดับแรก พูดถึงวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นฟัง มองผู้อื่นในแง่ดี มีความเข้าใจในหน้าที่ของตน และการเพิ่มคุณค่าให้แก่วิสัยทัศน์ คือ การก้าวข้ามขั้นของการสนับสนุนวิสัยทัศน์ที่ผู้อื่นจะมีคุณค่าเพิ่มขึ้นทั้งต่อผู้นำต่อผู้รับวิสัยทัศน์นั้น และต่อผู้มีส่วนร่วมในการเพิ่มคุณค่าให้วิสัยทัศน์

สรุปได้จากแนวคิดของธรรมากรกระตุ้นผู้อื่น เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การมองเห็นถึงความสามารถทางการแข่งขันที่องค์กรจะต้องใช้ในอนาคตรเปลี่ยนการคิดใหม่ หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งเน้น ภารกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานใหม่ มุ่งแรงร่วมใจกันสานวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง มีการทำงานเป็นระบบ กำหนดให้ทุกคนมีเป้าหมายและแผนงานอย่างชัดเจนในทุก ๆ สิ่งที่จะลงมือปฏิบัติ มีความเข้าใจในหน้าที่ ให้ความสำคัญกับความต้องการขององค์กรก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อสิ่งสำคัญๆ สิ่งดี ๆ ที่เรามุ่งมั่นจะไปอยู่หรือไปเป็นสักวันหนึ่งในอนาคต

1.3.3 ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ให้ความเคารพในความคิดและนับถือตัวตนของผู้อื่น ให้การสนับสนุนการตัดสินใจของผู้อื่น ให้เสรีภาพและทางเลือกในการตัดสินใจ ยินยอมให้ผู้อื่นมีโอกาสใช้ภาวะผู้นำร่วมกับตนเอง สร้างบรรยากาศความสัมพันธ์บนฐานความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

สุพัทธรา สุภาพ (2536 : 51-52) (อ้างใน กริช สุชาติเวชภูมิ 2546: 10-11) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้ คือ เข้าสังคมกับคนอื่นได้ ประนีประนอม ประสานประโยชน์

รู้จักเพื่อนร่วมงานอย่างดีในทุกแง่มุม รู้ขีดความสามารถและขีดจำกัด ได้แบ่งงานแก่
ผู้ได้บังคับบัญชาตามความสามารถอย่างเหมาะสม รู้จักเสียสละความพอใจของตนเพื่อส่วนรวม

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2549: 61) กล่าวว่า การแนะนำให้เรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะงาน วิธี
ปฏิบัติงาน เพื่อสามารถทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เข้าใจปัญหา
ในการทำงานร่วมกันและเอื้อประโยชน์ ปฏิบัติงานได้ทันที

สรุปได้ว่า การสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่
เกี่ยวข้อง การประสานประโยชน์ การให้เสรีภาพในการตัดสินใจ เพื่อสามารถทำงานได้สำเร็จตาม
วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.3.4 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น มีความเชื่อในบริบทของผู้นำแบบทีมงาน มี
ความคิดเป็นระบบที่สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน เป็นแบบอย่างที่ดีของคนอื่น ๆ ใน
หน่วยงานให้ความสนใจในการสร้างคุณค่าหรือ ปรัชญา เพื่อใช้เป็นหลักนำทางการดำเนินงาน มี
ระบบติดตามที่ดี และมีความมุ่งมั่นจะกระทำให้เกิดผลตามที่สัญญาไว้ กำหนดเป้าหมาย และ
แผนงานได้ชัดเจน

George Shinn (อ้างใน นกคณ เวชสวัสดิ์ 2549: 32) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเกิดจากการ
ผสมผสานของพฤติกรรม ทักษะ และคุณค่า ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการชักจูงผู้อื่น
ให้คล้อยตาม และสามารถสื่อความคิดของตนให้ผู้อื่นรับทราบได้ ความเชื่อมั่นในตนเอง
ความสามารถ ความสำเร็จ ความสามารถโน้มน้าวจิตใจของผู้อื่น การเข้ากันได้ดีกับผู้อื่น และ
ความสามารถในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ล้วนแล้วแต่เป็นลักษณะสำคัญของผู้นำ

บันลือ พุกกะวัน (2535:32)(อ้างใน กริช สุชาติเวชภูมิ 2546: 8-9) ได้จำแนก
คุณลักษณะผู้นำ บุคลิกภาพ เป็นผลรวมของมนุษย์ที่ชวนให้ผู้อื่นพบเห็นเกิดความสนใจ ศรัทธาที่จะให้
ความร่วมมือ การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย มีความประณีตตามรูปแบบวัฒนธรรม และค่านิยมเมื่อ
จะต้องปรากฏตัวในที่สาธารณะ การวางตัวให้เหมาะสมกับกาลเทศะ รู้จักวางตัวในโอกาสต่าง ๆ มี
ความมั่นใจในตนเอง กล่าวขานปัญหา มีอารมณ์มั่นคง ย่อมเป็นที่พึ่งและสร้างขวัญ กำลังใจแก่
เพื่อนร่วมงานได้ดี

สรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น มีความเชื่อในบริบทของผู้นำแบบทีมงาน
เป็นแบบอย่างที่ดีของคนอื่น ๆ ในหน่วยงานให้ความสนใจในการสร้างคุณค่า และมีความมุ่งมั่นจะ
กระทำให้เกิดผลตามที่สัญญาไว้ กำหนดเป้าหมาย และความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตาม
และสามารถสื่อความคิดของตนให้ผู้อื่นรับทราบได้ การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และ
การวางตัวในโอกาสต่างๆ

1.3.5 ด้านการสร้างจิตวิญญาณในการทำงาน ให้การสนับสนุนด้านกำลังใจกับคนอื่น ๆ ยอมรับการมีส่วนร่วมและผลงานของคนอื่น ๆ ให้คำชมเชย และคำขอบคุณผู้อื่นเมื่อมีผลงานดี ให้การสนับสนุนและคำขอบคุณต่อผู้อื่น หาโอกาสที่ดีในการชมเชยผู้อื่นในที่สาธารณะ นำผลงานที่ดีของกลุ่มต่าง ๆ มาเปิดเผยเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน

หัยเสฏฐ์ พรหมศู(548 34) กล่าวว่า การสร้างคุณค่า (Valuing) การสร้างความรู้สึกรู้ค่าหรือคุณค่าที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา คือ การยกย่องชมเชย หรือกล่าวถึง การสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือพนักงานตั้งใจฟัง และให้การช่วยเหลือและเอาใจใส่ต่อทั้งตัวพนักงานและครอบครัวของเขา

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2549: 123) กล่าวว่า การให้กำลังใจ ต้องรู้จักการให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ รู้จักให้คำชมเชย เมื่อเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงาน ได้ผลดีตามที่กำหนดให้ตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน ให้การยกย่องต่อผู้ทำงานได้ดีเลิศ ให้ถือเป็นพนักงานตัวอย่างและมีการให้รางวัลสำหรับผลงานนั้น พิจารณาให้ความคิดความชอบเลื่อนตำแหน่ง

สรุปได้ว่า การสร้างจิตวิญญาณในการทำงาน ให้การสนับสนุนด้านกำลังใจกับคนอื่น ๆ ยอมรับการมีส่วนร่วมและผลงานของคนอื่น ๆ ให้คำชมเชย และคำขอบคุณผู้อื่นเมื่อมีผลงานดี ให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือพนักงาน ให้การยกย่องต่อผู้ทำงานได้ดีเลิศ ให้ถือเป็นพนักงานตัวอย่างและมีการให้รางวัลสำหรับผลงานนั้น

สรุปคุณลักษณะผู้นำ ของผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค : กรณีศึกษา ศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย

จากการศึกษาตามแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษา ผู้ศึกษาได้สรุปและบูรณาการ คุณลักษณะผู้นำ ที่จะทำการศึกษาได้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความกล้าท้าทายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงาน มีการปรับตัวที่ทันการเปลี่ยนแปลงการคิดค้นทดสอบสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาขององค์กร การมองหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานของหน่วยรับผิดชอบให้ดีขึ้น กระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามขั้นตอน แต่ละขั้นตอนก็มีความสำคัญ

2. ด้านการกระตุ้นผู้อื่น เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสื่อสารภาพที่เกี่ยวกับอนาคตได้ชัดเจน การรับฟังผู้อื่น และความสามารถทางการสื่อสารด้วยวาจา การแสวงหาคำตอบ และการสื่อสารภาพที่เกี่ยวกับอนาคตได้ชัดเจน การรับฟังผู้อื่น และมีความชัดเจนในการสื่อสารถึงเป้าประสงค์และวิธีการที่จะบรรลุการให้ความสำคัญกับความต้องการขององค์กรก่อนเป็นอันดับแรก

3. **ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น** เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ให้ความเคารพในความคิดของผู้อื่น ให้การสนับสนุนการตัดสินใจของผู้อื่น สร้างบรรยากาศความสัมพันธพื้นฐานความร่วมมือร่วมใจของทุกคน การประสานประโยชน์ การให้เสรีภาพในการตัดสินใจ เพื่อสามารถทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

4. **ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น** มีความคิดเป็นระบบที่สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน เป็นแบบอย่างที่ดีของคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน มีระบบติดตามที่ดี และเป็นแบบอย่างที่ดีของคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน ให้ความสนใจในการสร้างคุณค่า และมีความมุ่งมั่นจะกระทำให้เกิดผลตามที่สัญญาไว้ กำหนดเป้าหมาย และความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตาม

5. **ด้านการสร้างจิตวิญญาณในการทำงาน** ให้การสนับสนุนด้านกำลังใจกับคนอื่น ๆ ขอมรับการมีส่วนร่วมและผลงานของคนอื่น ๆ ให้คำชมเชย และคำขอบคุณผู้อื่นเมื่อมีผลงานดี ให้การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือพนักงาน ให้การยกย่องต่อผู้ทำงานได้ดีเลิศ ให้ถือเป็นพนักงานตัวอย่างและมีการให้รางวัล

2. ประวัติบริษัท และลักษณะการปฏิบัติงานของศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ

2.1 ประวัติบริษัท

บมจ.ธนาคารกสิกรไทย เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ.2488 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท และดำเนินการด้วยพนักงานชุดแรกเริ่ม จำนวน 21 คน ตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง เป็นต้นมา ธนาคารสามารถเจริญเติบโตและก้าวหน้าในด้านสินทรัพย์ เงินฝาก การขยายเครือข่ายสาขา และจำนวนพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ ณ 31 ธันวาคม 2549 ธนาคารมีสินทรัพย์ จำนวน 936,691 ล้านบาท เงินฝาก 752,053 ล้านบาท เงินให้สินเชื่อ 673,890 ล้านบาท

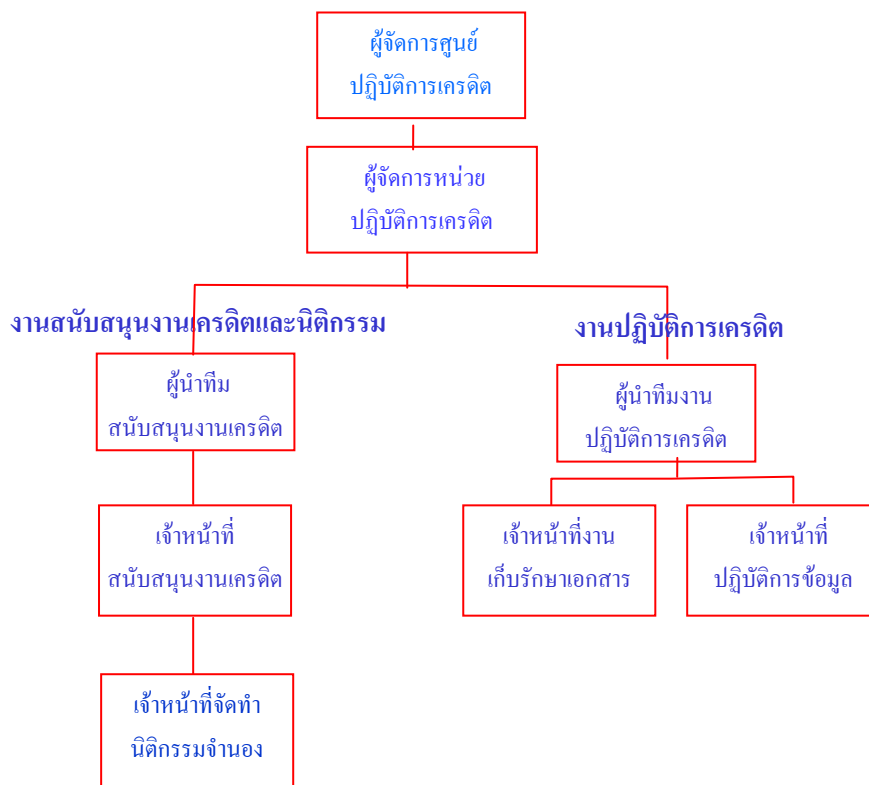
ในด้านเครือข่ายของสาขา ณ 31 ธันวาคม 2549 มีสาขาในประเทศ จำนวน 568 สาขา โดยเป็นสาขากรุงเทพมหานคร และปริมณฑล 174 สาขา เป็นสาขาในส่วนภูมิภาคจำนวน 394 สาขา มีสาขาและสำนักงานตัวแทนต่างประเทศ จำนวน 7 แห่ง ได้แก่ สาขาลอสแอนเจลิส สาขาฮ่องกง สาขามุม่เกาะเคย์แมน สาขาเซินเจิ้น สำนักงานตัวแทนกรุงปักกิ่ง สำนักงานตัวแทนนครเซี่ยงไฮ้ และสำนักงานตัวแทนเมืองคุนหมิง สาขาและสำนักงานตัวแทนในต่างประเทศเหล่านี้ ให้บริการและส่งเสริมความสะดวกต่าง ๆ ในด้านการค้า การเงินระหว่างประเทศไทยและประเทศคู่ค้าทั่วโลก

2.2 ลักษณะการปฏิบัติงานของศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ

ศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ มีลักษณะงานบริการหลังการขาย ด้านงานเครดิต โดยจัดเตรียมเอกสารสัญญาเครดิต และสัญญาหลักประกัน จัดทำนิติกรรมหลักประกัน ตรวจสอบความสมบูรณ์ของเอกสารสัญญาที่ถูกค้ำลงนาม และเอกสารรับจ้างอง จัดทำใบตั้ง เปลี่ยนแปลง ยกเลิกวงเงินต่างประเทศ และแจ้งศูนย์ต่างประเทศ มอบอำนาจจ้างองไถ่ถอน และยื่นยันตราสาร แคชเชียร์เช็ค แจ้งและตรวจค่าอากร ค่าธรรมเนียมในการจัดทำนิติกรรม ค่าธรรมเนียมจัดการให้กู้ เบิก ยืม คืนเอกสารสำคัญ ดำเนินการตั้ง เปลี่ยนแปลง ยกเลิกวงเงิน ดำเนินการด้านบัญชีลูกค้ำ ดำเนินการตัดบัญชีชำระค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่นค่าอากร ค่าธรรมเนียมต่างๆ เป็นต้น ชำระค่าอากร อส. 4 ก และ อส. ข ออกแคชเชียร์เช็ค บันทึกข้อมูลลูกค้ำ บันทึกข้อมูลหลักประกัน บันทึกผลการดำเนินงาน จัดเก็บต้นฉบับสัญญา เอกสารสิทธิต่างๆ โดยมีโครงสร้างองค์กร แสดงในภาพที่ 2.1

โครงสร้างศูนย์ปฏิบัติการเครดิต

Credit Processing Center



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ

ผู้นำทีมสนับสนุนงานเครดิตและนิติกรรม มีหน้าที่รับผิดชอบงานบริการด้านเครดิตให้แก่สายงานบรรษัทธุรกิจและสายงานวิสาหกิจ เกี่ยวกับการตรวจสอบจัดทำเอกสารสัญญาเครดิต หลักประกัน และการสลักหลัง ได้ถอนหลักประกัน (ตัด การติดตามการใช้วงเงิน) ภายหลังได้รับการอนุมัติเครดิตแล้ว ให้ถูกต้อง มีคุณภาพ เป็นไปตามระเบียบวิธีปฏิบัติ และนโยบายของธนาคาร ข้อกำหนดของ ธนาคารแห่งประเทศไทยช่วยงานราชการ

ผู้นำทีมงานปฏิบัติการเครดิต มีหน้าที่รับผิดชอบการตรวจสอบและอนุมัติรายการงานปฏิบัติการหลังการขายและบริก(Back-Office Operation) ให้แก่สายงานบรรษัทธุรกิจและสายงานวิสาหกิจเกี่ยวกับงานปฏิบัติการเครดิตภายหลังที่ได้รับการอนุมัติเครดิต และหรือปรับโครงสร้างหนี้แล้ว รวมถึงรับผิดชอบดูแลตรวจสอบการเก็บรักษาเอกสารสัญญาเครดิต หลักประกันที่มีการรวมศูนย์ปฏิบัติการเครดิตรวมถึงการนำเช้อออก ใช้งานให้เป็นไปอย่างรัดกุมถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบวิธีปฏิบัติโดยข้อมาตรการของธนาคาร และธนาคารแห่งประเทศไทย

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อุมพร บุญญาวิโรจน์ (2538 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาลในทัศนะของผู้บริหารเทศบาล ผู้ปกครอง และครูโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารเทศบาล ผู้ปกครอง และครูโรงเรียนเทศบาล ในเขตการศึกษา 2 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมากทุกคุณลักษณะ(2) ในภาพรวมของเขตการศึกษา และระหว่างจังหวัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาลแตกต่างกันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ(3) การกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาล โดยบูรณาการจากความคิดเห็นของผู้บริหารเทศบาล ผู้ปกครอง และครูโรงเรียนเทศบาลในเขตการศึกษา 2 ได้ดังนี้ ด้านสมรรถนะ มีความสุขุมรอบคอบ มีความกระตือรือร้นและตื่นตัวในการทำงาน ด้านความสำเร็จ จบการศึกษาอย่างน้อยปริญญาตรี ความรู้ความสามารถในการจัดการศึกษา ด้านความรับผิดชอบ มีความมั่นคงในสิ่งที่ถูกต้อง มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ด้านการมีส่วนร่วม ให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน ด้านสถานภาพ เป็นที่ ชื่นชอบของบุคคลในสังคม เป็นแบบอย่างที่ดีในความมัธยัสถ์ และ ด้านสถานการณ์ มีสภาพจิตใจมั่นคง ควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

สุมาลี วาจาสิทธิศิลป์ (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของบัณฑิตพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลตำรวจในทัศนะของบัณฑิต ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ผลการวิจัยปรากฏผลว่า (1) บัณฑิตพยาบาล ผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็น(1.1) ด้านความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานพยาบาล ในระดับมาก ในขณะที่บัณฑิตพยาบาลและผู้ร่วมงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง (1.2) ด้านทักษะการปฏิบัติงานพยาบาล ผู้บังคับบัญชาและบัณฑิตพยาบาลมีความคิดเห็นว่าบัณฑิตพยาบาลมีทักษะการปฏิบัติงานพยาบาลในระดับมาก ส่วนผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง (1.3) ด้านบุคลิกภาพของบัณฑิตพยาบาล บัณฑิตพยาบาล ผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นว่า บัณฑิตพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ มีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพในระดับมาก (1.4) ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพการพยาบาลและการพัฒนาตนเอง บัณฑิตพยาบาล ผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นว่าบัณฑิตพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลตำรวจมีจรรยาบรรณวิชาชีพการพยาบาลและการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมาก (2) บัณฑิตพยาบาล และผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของบัณฑิตพยาบาลใน 4 ด้าน แตกต่างกับผู้ร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เรวดี พิมพ์พิทักษ์ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์พยาบาล ผลการวิจัยพบว่า (1) อาจารย์พยาบาลทุกสังกัดสถาบันการศึกษาพยาบาล มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์พยาบาล ด้านการเรียนการสอน อาจารย์พยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสถาบันอื่น ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนอาจารย์พยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านการพัฒนาวิชาการและด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร อาจารย์พยาบาลทุกสังกัดมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านความสามารถทางวิชาชีพการพยาบาล อาจารย์พยาบาลทุกสังกัดมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (2) อาจารย์พยาบาลทุกสังกัดมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์พยาบาลทั้ง 3 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

จรัส รัตนทิพย์ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า (1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกกลุ่ม มีความเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับ คือ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านการบริหาร และด้านวิชาการ (2) คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานทั้ง 6 กลุ่ม มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน

(3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาและ โรงเรียนไม่ขยายโอกาสทางการศึกษา มีความเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน

จิรวรรณ กาละดี (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของครูปฐมวัยที่พึงประสงค์ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของครูปฐมวัยที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาปฐมวัยที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มี 6 ด้าน มีรายละเอียดเกี่ยวกับ (1) ด้านคุณวุฒิ คือ จบการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษามัธยมศึกษาหรือปริญญาตรีด้านหลักสูตรระดับปฐมวัยศึกษา ด้านจิตวิทยาพัฒนาการ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรู้ความสามารถนำผลการวิจัยมาพัฒนาเด็กได้เป็นอย่างดี (2) ด้านความสามารถ คือ มีความสามารถในการจัดประสบการณ์ตามแนวทางของหลักสูตร จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมในชั้นเรียนที่เอื้อต่อพัฒนาการทุกด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3) ด้านบุคลิกภาพ คือ มีสุขภาพจิตดี และสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีวินัยในตนเอง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน (4) ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลทุกระดับได้อย่างเหมาะสม มีศิลปะในการพูด (5) ด้านอุดมการณ์ในวิชาชีพครู คือ รักและศรัทธาต่ออาชีพครู ภูมิใจในความเป็นครูปฐมวัย (6) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม คือ มีความเมตตากรุณา ซื่อสัตย์ สุจริต โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ขยันหมั่นเพียรและมีความรับผิดชอบ

สุนทร พรหมทอง (2545: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดตรัง ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดตรังมีคุณลักษณะทางการบริหารโดยรวมทั้ง 8 ด้าน ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 75 เมื่อพิจารณาตามสังกัด พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด ร้อยละ 50 ขึ้นไป ไม่ผ่านเกณฑ์ ด้าน คือ ด้านความเชื่อมั่นในตัวเอง ด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และด้านความเป็นผู้นำ และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดตรัง มากกว่า ร้อยละ 50 ไม่ผ่านเกณฑ์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 2 สังกัด มีคุณลักษณะทางการบริหารด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไม่ผ่านเกณฑ์มากถึง ร้อยละ 97.1 (2) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดตรังที่มีสังกัด เพศ ต่างกัน มีคุณลักษณะทางการบริหารไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง กลุ่มอายุ 40 ปีลงมาต่ำกว่ากลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป มีความยืดหยุ่นมากกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี และกลุ่มวุฒิการศึกษาปริญญาโทมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงกว่ากลุ่มวุฒิการศึกษาปริญญาตรี ส่วนผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดตรัง กลุ่มที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 10 ปี มีความสามารถในการจัดการสูงกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 1-6 ปี

สุรชาติ นุกุลธรรม (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยนาฏศิลป์ ผลการวิจัยพบว่า (1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยนาฏศิลป์ในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก และเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ด้านความรู้ความสามารถทางวิชาชีพพิเศษ (2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยนาฏศิลป์ ตามทัศนคติของผู้บริหาร ครู อาจารย์และ นักเรียน นักศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 3 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร และด้านคุณธรรม (3) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยนาฏศิลป์ ตามทัศนคติของผู้บริหาร ครู อาจารย์และนักเรียน นักศึกษาในแต่ละภูมิภาคแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กริช สุชาติเวชภูมิ (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนคติของพนักงาน ศึกษากรณี บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารใน 3 ด้าน คือ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรม และด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ อายุงาน และ ส่วนงานนั้น พนักงานมีทัศนคติไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 และจากคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 5 ด้าน พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับด้านคุณธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำ และด้านมนุษยสัมพันธ์ พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก

ธราทิพย์ เก่งเกียรติชัย (2548: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นในทัศนคติของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ชันพีดี จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นทั้ง 7 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ คุณธรรม ด้านความรู้และทักษะในการทำงาน ด้านบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ (สอนงาน) และด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร และ จากการศึกษาปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาและสังกัดส่วนงานที่ต่างกัน มีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยด้าน เพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำของผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค กรณีศึกษา ศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) เป็นการศึกษาเชิงเหตุผลโดยมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการศึกษาดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ในที่นี้หมายถึง พนักงานปฏิบัติการของหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ซึ่งมี จำนวนรวมทั้งสิ้น 9 คน โดยแบ่งออกเป็น

- หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาคถนนสายเอเชียสุวรรณค มีจำนวนประชากร 13 คน
- หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาคพิษณุโลก มีจำนวนประชากร 13 คน
- หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาคช้างเผือก เชียงใหม่ มีจำนวนประชากร 13 คน
- หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาคห้าแยกพ่อขุนเม็งราย มีจำนวนประชากร 10 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการทำศึกษานี้จะใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยจะวางแนวคำถามตามประเด็นในกรอบความคิดของการศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลตามลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 เป็นคำถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) เกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเรื่องคุณลักษณะผู้นำของผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ใน 5 ด้าน คือ ด้านการกล้าท้าทายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน ด้านละ 6 ข้อ รวม 30 ข้อ โดยจำแนกระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำ ออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด และการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานศึกษา ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสร้างโดยรวบรวมและคัดเลือกจากแบบสอบถามในหัวข้อที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง แล้วนำไปทดลองกับกลุ่มทดลองที่ไม่ใช่ตัวอย่าง จำนวน 20 คน

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วยการหาความเที่ยงตรง การหาค่าความเชื่อมั่นซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ความเที่ยงตรง ในการหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องด้านการใช้ภาษา เนื้อหาและโครงสร้างของข้อคำถามเป็นรายชื่อ ราชดำเนิน และแบบสอบถามทั้งหมดแล้วนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

ความเชื่อมั่น ในการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่หาความเที่ยงตรงแล้วไปใช้กับกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะคล้ายคลึงกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานหน่วยปฏิบัติการเครดิตศูนย์ภูมิภาค ภาคกลาง ภาคใต้ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 20 คน แล้วนำผลการทดลองมาใช้วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา รวมทั้งฉบับได้เท่ากับ 0.807

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 แจกหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ทั้ง 4 หน่วย โดยขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน

3.2 รวบรวมแบบสอบถาม

3.3 แยกแบบสอบถาม ตามส่วนงานและลักษณะส่วนบุคคล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามโดยคัดเลือกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์ มาทำการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยจะทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่าร้อยละ โดยจะใช้เพื่ออธิบายลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และส่วนงาน

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 การหาค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนผู้มาตอบแบบสอบถามข้อนี้} \times 100}{\text{จำนวนผู้มาตอบแบบสอบถามทั้งหมด}}$$

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับคุณลักษณะผู้นำทีม ของพนักงานหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลค่าทางสถิติพื้นฐาน คือ การหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

สำหรับการหาค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จะใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{สูตรหาค่าเฉลี่ย } \bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ \bar{X}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
N	แทน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

การหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตร

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

เมื่อ S	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง
X	แทน	คะแนนแต่ละกลุ่มตัวอย่าง
N	แทน	จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง
$(\sum X^2)$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

ตอนที่ 3

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

n	แทน	จำนวนประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน t - Distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน F - Distribution
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลรวมของส่วนเบี่ยงเบนกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนนเบี่ยงเบน (Mean Squares)
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การแปลความหมายใช้เกณฑ์เฉลี่ย ดังนี้

- คะแนนตั้งแต่ 4.50-5.00 หมายถึง คุณลักษณะที่มีระดับที่มากที่สุด
- คะแนนตั้งแต่ 3.50-4.49 หมายถึง คุณลักษณะที่มีระดับที่มาก
- คะแนนตั้งแต่ 2.50-3.49 หมายถึง คุณลักษณะที่มีระดับที่ปานกลาง
- คะแนนตั้งแต่ 1.50-2.49 หมายถึง คุณลักษณะที่มีระดับที่น้อย
- คะแนนตั้งแต่ 1.00-1.49 หมายถึง คุณลักษณะที่มีระดับที่น้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการค้นคว้าอิสระ เรื่อง คุณลักษณะผู้นำทีม ของ ผู้นำทีม หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) โดยการรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างและการประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมของหน่วยปฏิบัติการเครดิต ภูมิภาค ภาคเหนือโดยภาพรวมและรายชื่อใน ๕ ด้าน

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำทีม ของ หน่วยปฏิบัติการเครดิต 5 ด้าน จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล โดยการหาแบบ t – test และ แบบ F-test

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมของพนักงานผู้ตอบ แบบสอบถามทั้งหมดจากการตอบคำถามปลายเปิดของพนักงานผู้ปฏิบัติงานต่อคุณลักษณะผู้นำทีมในเรื่อง ที่ต้องการรวม 5 ด้าน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

จากการสอบถามลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง 5 ด้าน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานและส่วนงาน ปรากฏตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละตามลักษณะส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (n = 49)	ร้อยละ (100.0)
เพศ		
ชาย	31	63.3
หญิง	18	36.7
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	3	6.1
25 – 30 ปี	16	32.7
31 – 40 ปี	10	20.4
41 ปีขึ้นไป	20	40.8
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	16.3
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	36	73.5
สูงกว่าปริญญาตรี	5	10.2
อายุการทำงาน		
ต่ำกว่า 3 ปี	22	44.9
3 - 5 ปี	-	0.0
มากกว่า 5 ปี	27	55.1
ส่วนงาน		
CCM	17	34.7
CAD	11	22.4
PHR	21	42.9

จากตารางที่ 4.1 เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 63.3 และร้อยละ 36.7 เป็นเพศหญิง อายุ ส่วนใหญ่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป ร้อยละ 40.8 รองลงมา คือ ร้อยละ 32.7 มีอายุระหว่าง 25 - 30 ปี และ ร้อยละ 6.1 มีอายุต่ำกว่า 25 ปี ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด ระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าถึง 73.5 การศึกษาค้นคว้าระดับปริญญาตรี ร้อยละ 16.3 และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 10.2 อายุการทำงาน ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปี ร้อยละ 55.1 อายุการทำงานต่ำกว่า 3 ปี ร้อยละ 44.9 และไม่พบกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 5 ปี ส่วนงาน ปฏิบัติงานในส่วนงานจัดทำนิติกรรมจ้าง ร้อยละ 42.9 ปฏิบัติงานในส่วนงานสัญญาและนิติกรรมเครดิต ร้อยละ 34.7 และปฏิบัติงานในส่วนงานบัญชี และเก็บรักษาเอกสารเครดิต ร้อยละ 22.4

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมของหน่วยปฏิบัติการเครดิต ภูมิภาค ภาคเหนือโดยภาพรวมและรายข้อในแต่ละด้าน

จากการสอบถามคุณลักษณะผู้นำทีมของหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำทีมของหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ใน 5 ด้าน โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับโดยภาพรวม

คุณลักษณะผู้นำทีมของผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ	พนักงาน (n = 49)			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการกล้าทำทนายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน	4.25	0.565	มาก	5
ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	4.26	0.586	มาก	4
ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น	4.36	0.579	มาก	2
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	4.33	0.545	มาก	3
ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน	4.39	0.529	มาก	1
รวม	4.31	0.561	มาก	-

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำทีม ทั้ง 5 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและ ด้านการกล้าทำทนายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำทีมใน 5 ด้าน โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เป็นรายข้อในแต่ละด้าน

คุณลักษณะผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ	พนักงาน (n = 49)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการกล้าทำท่ายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน			
1.การมองหาความท้าทายใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ	4.10	0.510	มาก
2.การปรับตัวที่ทันการเปลี่ยนแปลง	4.31	0.528	มาก
3.การคิดค้นทดสอบสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาขององค์กร	4.18	0.565	มาก
4.การมองหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานของหน่วยรับผิดชอบให้ดีขึ้น	4.31	0.508	มาก
5.การมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ใหม่อย่างสม่ำเสมอ	4.35	0.694	มาก
6. การยินยอมให้ผู้อื่นคิดนอกกรอบเดิม ๆ ที่ปฏิบัติอยู่	4.24	0.560	มาก
รวม	4.25	0.561	มาก
ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม			
7.การมองเห็นถึงความสามารถทางการแข่งขันที่องค์กรจะต้องใช้ในอนาคต	4.33	0.658	มาก
8.การแสวงหาคำตอบและการสื่อสารภาพที่เกี่ยวกับอนาคตได้ชัดเจน	4.06	0.475	มาก
9.การรับฟังผู้อื่น และความสามารถทางการสื่อสารด้วยวาจาและอากัปกริยา	4.35	0.522	มาก
10.มีความสามารถในการมองเห็นพื้นฐานปัจจัยร่วมของสิ่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน	4.18	0.565	มาก
11.มีความชัดเจนในการสื่อสารถึงเป้าประสงค์และวิธีการที่จะบรรลุผล	4.29	0.577	มาก
12.มีความตื่นตัวในการแสวงหาโอกาสให้กับองค์กรอย่างไม่หยุดนิ่ง	4.29	0.677	มาก
รวม	4.25	0.579	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

คุณลักษณะผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ	พนักงาน (n = 49)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น			
13. เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	4.35	0.561	มาก
14. ให้ความเคารพในความคิดและนับถือตัวตนของผู้อื่น	4.33	0.555	มาก
15. ให้การสนับสนุนการตัดสินใจของผู้อื่น	4.24	0.662	มาก
16. ให้เสรีภาพและทางเลือกในการตัดสินใจ	4.28	0.645	มาก
17. ยินยอมให้ผู้อื่นมีโอกาใช้ภาวะผู้นำร่วมกับตนเอง	4.28	0.540	มาก
18. สร้างบรรยากาศความสัมพันธ์บนฐานความร่วมมือร่วมใจ ของทุกคน	4.55	0.542	มากที่สุด
รวม	4.34	0.584	มาก
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น			
19. มีความเชื่อในบริบทของผู้นำแบบทีมงาน	4.24	0.480	มาก
20. ความคิดเป็นระบบที่สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน	4.28	0.540	มาก
21. เป็นแบบอย่างที่ดีของคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน	4.36	0.566	มาก
22. ให้ความสนใจในการสร้างคุณค่าหรือ “ปรัชญา” เพื่อใช้เป็น หลักนำทางการดำเนินงาน	4.38	0.533	มาก
23. มีระบบติดตามที่ดี และมีความมุ่งมั่นจะกระทำให้เกิดผล ตามที่สัญญาไว้	4.28	0.540	มาก
24. กำหนดเป้าหมายและแผนงานได้ชัดเจน	4.31	0.619	มาก
รวม	4.31	0.546	มาก
ด้านการสร้างจิตวิญญาณในการทำงาน			
25. ให้การสนับสนุนด้านกำลังใจกับคนอื่น ๆ	4.37	0.528	มาก
26. ยอมรับการมีส่วนร่วมและผลงานของคนอื่น ๆ	4.29	0.500	มาก
27. ให้คำชมเชยและคำขอบคุณผู้อื่นเมื่อมีผลงานดี	4.41	0.497	มาก
28. ให้การสนับสนุนและคำขอบคุณต่อผู้อื่น	4.37	0.487	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

คุณลักษณะผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ	พนักงาน (n = 49)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
29.หาโอกาสที่ดีในการชมเชยผู้อื่นในที่สาธารณะ	4.33	0.591	มาก
30.นำผลงานที่ดีของกลุ่มต่างๆมาเปิดเผยเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน	4.53	0.544	มากที่สุด
รวม	4.38	0.525	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำทีม ของหน่วยปฏิบัติการ
เครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ในด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ในปัจจัยด้านสร้าง
บรรยากาศความสัมพันธ์บนฐานความร่วมมือร่วมใจของทุกคน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$)
และ ในด้านการกระตุ้นผู้อื่น เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หัวข้อการแสวงหาคำตอบและการสื่อสารภาพ
ที่เกี่ยวกับอนาคตได้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.06$)

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำทีม ของ หน่วยปฏิบัติการเครดิตส์ ด้าน
จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล โดยการหาแบบ t-test และ แบบ F-test จากตารางที่ 4.2(ภาพรวม)

ตารางที่ 4.4 แสดงการเปรียบเทียบเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีม ของหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค
ภาคเหนือ ในทัศนะของพนักงานหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ตาม
ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลทางด้านเพศ โดยการหาแบบ t-Test

คุณลักษณะผู้นำทีมของผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค		SS	df	Ms	t	p
ภาคเหนือ						
ด้านการกล้าทำทนายต่อการปรับเปลี่ยน กระบวนการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.14	1	.014	0.45	.833
	ภายในกลุ่ม	96.236	298	.323		
	รวม	96.250	299			
ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	0.963	1	.963	2.704	.101
	ภายในกลุ่ม	106.167	298	.356		
	รวม	107.130				
ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น	ระหว่างกลุ่ม	1.663	1	1.663	4.874	.028*
	ภายในกลุ่ม	101.657	298	.341		
	รวม	103.320	299			
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	ระหว่างกลุ่ม	2.934	1	2.934	10.111	.002*
	ภายในกลุ่ม	86.463	298	.290		
	รวม	86.397	299			
ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	.356	1	.356	1.269	.261
	ภายในกลุ่ม	83.574	298	.280		
	รวม	83.930	299			
รวม		95.405	299			

* ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.4 พบว่าพนักงานหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ เพศชาย
และ เพศหญิง มีทัศนะต่อคุณลักษณะผู้นำทีม ทั้งโดยภาพรวม และ รายด้าน แตกต่างกัน 2 ด้าน คือ
ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น และ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น

ตารางที่ 4.5 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะผู้นำทีมในทัศนะของ พนักงานหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลทางด้าน เพศชายและเพศหญิง

คุณลักษณะผู้นำทีมของผู้นำทีม หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาคภาคเหนือ	เพศชาย(n=31)		เพศหญิง(n=18)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ด้านการกล้าทำท่ายต่อกรับเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงาน	4.24	0.558	4.26	0.586
ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างชัยชนะร่วมกัน	4.19	0.593	4.31	0.603
ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น	4.40	0.605	4.24	0.545
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	4.23	0.521	4.44	0.568
ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน	4.40	0.531	4.32	0.526
รวม	4.29	0.561	4.31	0.565

จากตารางที่ 4.5 พบว่าพนักงานหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ เพศชาย และ เพศหญิง มีทัศนะต่อคุณลักษณะผู้นำทีม ทั้งโดยภาพรวม และ รายด้าน เพศชาย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.40$) 2 ด้าน คือ ด้านสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่นและด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน เพศหญิง ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น จะมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.44$) ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมจะมากกว่าเพศชาย

ตารางที่ 4.6 แสดงการเปรียบเทียบเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมในทัศนะของพนักงานหน่วยปฏิบัติการ
การเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยการหาแบบ t-Test

คุณลักษณะผู้นำทีมของผู้นำทีม						
หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค		SS	df	Ms	t	p
ภาคเหนือ						
ด้านการกล้าท้าทายต่อการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.921	2	.461	1.442	.238
	ภายในกลุ่ม	91.079	285	.320		
	รวม	92.000	287			
ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	1.469	2	.735	2.063	.129
	ภายในกลุ่ม	101.517	285	.356		
	รวม	102.986	287			
ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ของผู้อื่น	ระหว่างกลุ่ม	.534	2	.267	.798	.451
	ภายในกลุ่ม	95.341	285	.335		
	รวม	95.875	287			
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	ระหว่างกลุ่ม	3.709	2	1.854	6.504	.002*
	ภายในกลุ่ม	81.260	285	.285		
	รวม	84.969	287			
ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่น ในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	.593	2	.296	1.038	.356
	ภายในกลุ่ม	81.393	285	.286		
	รวม	81.986	287			
รวม		91.563	287			

* ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.6 พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนะต่อคุณลักษณะผู้นำทีม ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.7 แสดงการเปรียบเทียบเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมในทัศนะของพนักงานหน่วยปฏิบัติการ
การเคหะชุมชนภาค ภาคเหนือ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยการหาความแตกต่าง (LSD)

คุณลักษณะผู้นำทีมของผู้นำทีม หน่วยปฏิบัติการเคหะชุมชนภาค	\bar{X}	ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
ด้านการกล้าทำทนายต่อกรับเปลี่ยนกระบวนการ ปฏิบัติงาน	4.25	.107	.107	.185
ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	4.24	.068	.068	.764
ด้านการสนับสนุนกปฏิบัติงานของผู้อื่น	4.35	.326	.326	.228
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	4.32	.002*	.002*	.002*
ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน	4.38	.257	.257	.920
รวม	4.308	.152	.152	.420

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.7 พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนะต่อคุณลักษณะผู้นำทีม ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำทีม ของ
หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)
จำแนกตาม อายุ โดยการหาแบบ F-Test

คุณลักษณะผู้นำทีมของผู้นำทีม หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ		SS	df	MS	F	P
ด้านการกล้าทำทนายต่อกร	ระหว่างกลุ่ม	2.851	3	0.950	3.028	0.030*
ปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน	ภายในกลุ่ม	89.149	284	0.314		
	รวม	92.000	287			
ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	1.081	3	0.360	1.050	0.371
	ภายในกลุ่ม	97.416	284			
	รวม	98.497	287			
ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ของผู้อื่น	ระหว่างกลุ่ม	3.420	3	1.140	3.491	0.160
	ภายในกลุ่ม	92.743	284			
	รวม	96.163	287			
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	ระหว่างกลุ่ม	4.834	3	1.611	5.710	0.001*
	ภายในกลุ่ม	80.135	284			
	รวม	84.969	287			
ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่น ในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	4.552	3	1.517	5.695	0.001*
	ภายในกลุ่ม	75.667	284			
	รวม	80.219	287			
	รวม	90.369	287			

* ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.8 พบว่าพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะ
ผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ
ด้านการกล้าทำทนายต่อกรปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่นและ
ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน

ตารางที่ 9 แสดงการเปรียบเทียบเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมในทัศนะของพนักงานหน่วยปฏิบัติการ
 เกรดอุตสาหกรรมภาคเหนือ อำเภอแม่แตงตาม อายุ โดยการหาแบบ F-Test (LSD)

คุณลักษณะผู้นำทีมของผู้นำทีมนักปฏิบัติการ เกรดอุตสาหกรรมภาคเหนือ	\bar{X}	ต่ำกว่า			
		25ปี	25-30ปี	31-40ปี	41ปีขึ้นไป
ด้านการกล้าทำทนายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ปฏิบัติงาน	4.25	.015*	.015*	.017*	.003*
ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างชัยชนะร่วมกัน	4.25	.447	.447	.916	.376
ด้านการสนับสนุนกปฏิบัติงานของผู้อื่น	4.36	.229	.229	.745	.672
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	4.32	.002*	.002*	.002*	.005*
ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน	4.39	.033*	.033*	.004*	.000*
รวม	4.314	.145	.145	.337	.211

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 9 พบว่าพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะ
 ผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเกรดอุตสาหกรรม ภาคเหนือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 3 ด้าน คือ
 ด้านการกล้าทำทนายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น และ
 ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุการทำงาน โดยการหาแบบ F-Test

คุณลักษณะผู้นำทีมของผู้นำทีม หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ		SS	df	MS	F	P
ด้านการกล้าทำทายต่อการปรับเปลี่ยน	ระหว่างกลุ่ม	0.224	1	0.224	0.697	0.404
กระบวนกรปฏิบัติงาน	ภายในกลุ่ม	91.776	286	0.321		
	รวม	92.000	287			
ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้าง	ระหว่างกลุ่ม	0.033	1	0.033	0.097	0.756
วิสัยทัศน์ร่วม	ภายในกลุ่ม	98.463	286	0.344		
	รวม	98.497	287			
ด้านการสนับสนุนกรปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.081	1	1.081	3.252	0.0720
ของผู้อื่น	ภายในกลุ่ม	95.082	286	0.332		
	รวม	96.163	287			
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	ระหว่างกลุ่ม	2.890	1	2.890	10.070	0.002*
	ภายในกลุ่ม	82.079	286	0.287		
	รวม	84.969	287			
ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่น	ระหว่างกลุ่ม	2.409	1	2.409	8.856	0.003*
ในการทำงาน	ภายในกลุ่ม	77.809	286	0.272		
	รวม	80.219				
	รวม	90.369	287			

* ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่.10 แสดงว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย(จำกัด)แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ05 2 ด้าน คือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น และด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน

ตารางที่ 4.11 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะผู้นำทีมในทัศนะของ พนักงานหน่วยปฏิบัติ การเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ เน้นตามอายุการทำงาน

คุณลักษณะผู้นำทีมของผู้นำทีม หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค	ต่ำกว่า 3 ปี (n=22)		มากกว่า 3 ปี (n=27)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ด้านการกล้าท้าทายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน	4.22	0.584	4.28	0.552
ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างชัยชนะร่วมกัน	4.27	0.578	4.24	0.594
ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น	4.42	0.540	4.30	0.606
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	4.43	0.582	4.23	0.493
ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน	4.48	0.545	4.30	0.501
รวม	4.36	0.566	4.27	0.549

จากตารางที่ 4.11 พบว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 3 ปี และมากกว่า 3 ปี มีทัศนะต่อ คุณลักษณะผู้นำทีมของหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย (จำกัด) ด้าน สร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดโดยภาพรวมพนักงานที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 3 ปี มีค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่า พนักงานที่มีอายุมากกว่า 3 ปี และจากกลุ่มตัวอย่าง ไม่พบ ประชากรที่มีอายุการทำงานระหว่าง 3 ปี

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมของหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) จำแนกตามปัจจัยลักษณะ ด้านส่วนงาน โดยการหาแบบ F-Test

คุณลักษณะผู้นำทีมของผู้นำทีม หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ	SS	df	MS	F	P
ด้านการกล้าท้าทายต่อการปรับเปลี่ยน กระบวนการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม 3.589 ภายในกลุ่ม 88.411 รวม 92.000	2 285 287	1.794 0.310	5.784	0.003*
ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม 7.507 ภายในกลุ่ม 90.989 รวม 98.497	2 285 287	3.754 0.319	11.758	0.000*
ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของ ผู้อื่น	ระหว่างกลุ่ม 1.418 ภายในกลุ่ม 94.745 รวม 96.163	2 285 287	0.709 0.332	2.133	0.120
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	ระหว่างกลุ่ม 12.565 ภายในกลุ่ม 72.404 รวม 84.969	2 285 287	6.282 0.254	24.729	0.000*
ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่น ในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม 2.695 ภายในกลุ่ม 77.524 รวม 80.219	2 285 287	1.347 0.272	4.953	0.008*
รวม	90.369	287			

* ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่.12 พบว่าพนักงานที่สังกัดส่วนงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมของหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย(จำกัด)แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ05 4ด้าน คือ ด้านการกล้าท้าทายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น และ ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน

ตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมในทัศนะของพนักงานหน้าปฏิบัติการ
การเครดิตภูมิภาค ภาคเหนืออำเภอตามส่วนงาน โดยการหาแบบ F-Test (LSD)

คุณลักษณะผู้นำทีมของผู้นำทีม หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค	\bar{X}	ส่วนงาน	ส่วนงาน	ส่วนงาน
		สัญญาและบัญชีและ นิติกรรม	เก็บรักษา เอกสาร	จัดทำ นิติกรรม จ้าง
ด้านการกล้าทำทายเป็นแบบอย่าง	4.25	.004*	.004*	.001*
ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	4.25	.000*	.000*	.000*
ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น	4.36	.073	.073	.086
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	4.32	.000*	.000*	.000*
ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน	4.39	.022*	.022*	.003*
รวม	4.314	.020	.020	.018

* ระดับนัยสำคัญ 05

จากตารางที่ 4.13 พบว่าพบว่าพนักงานที่สังกัดส่วนงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมของหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย(มหาชน) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05 4 ด้าน คือ ด้านการกล้าทำทายเป็นแบบอย่าง กระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น และ ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจากการตอบคำถามปลายเปิดของพนักงานผู้ปฏิบัติงานต่อคุณลักษณะผู้นำทีมในเรื่องที่ต้องการรวม 5 ด้าน คิดเป็นร้อยละ 5

ตารางที่ 4.14 แสดงความถี่ของความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมของผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในแต่ละด้าน

คุณลักษณะผู้นำทีมของผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ	ความถี่	ร้อยละ
ด้านการกล้าทำทนายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน	8	16
ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	8	16
ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น	7	14
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	7	14
ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน	7	14
รวม	7	15

จากตารางที่ 4.14 พบว่ากลุ่มตัวอย่าง ที่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมมีทั้งหมด โดยให้ข้อมูลในด้านการกล้าทำทนายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีจำนวน 8 คน ส่วนด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน มีจำนวน 7 คน โดยมีความคิดเห็นไว้ ด้าน คือ ด้านการกล้าทำทนายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ควรกล้าหาญวิธีการใหม่ ๆ เข้ามาประยุกต์วิธีการกระบวนการทำทนาย โดยชี้แนะและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและควรมีความหนักแน่นมั่นใจในตัวเอง มีไหวพริบ รอบคอบ และมีวัฒนธรรม ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ควรยอมรับเรื่องที่ไม่ดี สาระบ้างเสมือนเป็นการเปิดประตูแห่งความเข้าใจซึ่งกันและกันได้ ยอมรับความผิดพลาดทุกฝ่าย เพื่อให้งานไปได้ด้วยดี สรุปงานอย่างเปิดเผย ไม่ตำหนิอย่างตรงไปตรงมา สร้างความน่าเชื่อถือในวิธีการทำงาน ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ควรยอมรับความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน ควรแนะนำหรือชี้แนะเป็นที่ปรึกษาที่ดี ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ควรสร้างความศรัทธา และเป็นกันเอง มีความสัมพันธ์อันดี การเป็นนักต่อรองที่ปราดเปรื่อง มีความรู้ความสามารถในงานที่เกี่ยวข้อง สร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงานควรสร้างความเป็นกันเอง มีน้ำใจ และมีความจริงใจกับเพื่อนร่วมงาน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง คุณลักษณะผู้นำทีม ของผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ประกอบด้วย ส่วนคือ1)สรุปผลการศึกษา2)อภิปรายผล และ3)ข้อเสนอแนะของการศึกษา ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานของศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ต่อคุณลักษณะผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ของศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)

1.1.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิต ของศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาคภาคเหนือ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการกล้าทำทนายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงานของพนักงานที่แตกต่าง มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำที่แตกต่างกัน

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 การกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงานที่สังกัดศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) จำนวนทั้งหมด 4 หน่วย คือ หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาคชียงเผือก เชียงใหม่ หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาคห้าแยก พ่อขุนเม็งราย เชียงราย หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาคพิษณุโลก หน่วยปฏิบัติการเครดิตถนนสายเอเชีย นครสวรรค์ มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 9 คน

1.2.2 การกำหนดตัวแปรและการสร้างเครื่องมือ ในการศึกษาคั้งนี้

ตัวแปรอิสระ คือ ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และ ส่วนงาน ตัวแปรตามคือ คุณลักษณะผู้นำทีมจำแนกเป็น 5 ด้านได้แก่ ด้านการกล้าทำทนายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่น เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการ

สนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น และ ด้านการสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน โดยได้สรุปแนวความคิดจากนักวิชาการ และงานวิจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษารั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจำนวน 30 ข้อ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.807

1.2.3 การรวบรวมข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยได้ขอความร่วมมือจากพนักงานหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ผ่านระบบโลตัสโน้(E-mail) ทั้ง 3 ส่วนงาน

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปSPSS For Windows Evaluation Version 15.0 โดยการหาค่าเฉลี่ย \bar{X} ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ทดสอบค่าที(t-test) ทดสอบค่าเอฟ(F-test)

1.3 ผลการศึกษา

1.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 63.3 ส่วนใหญ่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป ร้อยละ 40.8 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าเฉลี่ย 73.5 อายุการทำงานมากกว่า 5 ปี ร้อยละ 55.1 ปฏิบัติงานในส่วนงานจัดทำนิติกรรมจำนอง ร้อยละ 42.9 ปฏิบัติงานในส่วนงานสัญญาและนิติกรรมเครดิต ร้อยละ 34.7 และปฏิบัติงานในส่วนงานบัญชีและเก็บรักษาเอกสารเครดิต ร้อยละ 22.4 ตามลำดับ

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะในภาพรวม

- เป็นมาก

พนักงานมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำทีม ของหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ใน 5 ด้าน เรียงตามลำดับ ได้ดังนี้ คือ ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนอีก 4 ด้าน คือ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ ด้านการกล้าท้าทายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่พบว่าคุณลักษณะผู้นำของหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ คือ สร้างบรรยากาศความสัมพันธ์บนฐานความร่วมมือร่วมใจของทุกคน นำผลงานที่ดีของกลุ่มต่าง ๆ มาเปิดเผยเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน และ ให้คำชมเชยและคำขอบคุณผู้อื่นเมื่อมีผลงานดี ตามลำดับ

1.3.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบลักษณะบุคคลของพนักงานต่อคุณลักษณะผู้นำ

ด้านการกล้าท้าทายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น

ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงานของพนักงาน พนักงานเพศชาย และเพศหญิง มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำทีม ของ หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ใน รายด้าน แยกต่างกัน 2 ด้าน คือ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น และ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำทีมแตกต่างกันในด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค แยกต่างกัน 3 ด้าน คือ ด้านการกล้าทำทนายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น และ ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานที่มีอายุการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) แยกต่างกัน 2 ด้าน คือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น และ ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานที่สังกัดส่วนงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมของหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) แยกต่างกัน 4 ด้าน คือ ด้านการกล้าทำทนายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น และ ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.3.4 ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา

สมมติฐานที่ 1 ผู้ปฏิบัติงานของศูนย์ปฏิบัติการเครดิต มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำทีมทั้ง 5 ด้าน ในระดับมาก

ผลการทดสอบพบว่า พนักงานมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำทีมทั้ง 5 ด้าน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 ลักษณะส่วนบุคคล ทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และสังกัดส่วนงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นคุณลักษณะผู้นำทีมที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ที่มีลักษณะส่วนบุคคล ทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และสังกัดส่วนงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นคุณลักษณะผู้นำทีมที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำทีมของหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) มีประเด็นที่น่าสนใจและนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล 5 ด้าน โดยเรียงจากด้านที่มีระดับมากที่สุด โดยภาพรวมจากตารางที่ 4.2 และ ตารางที่ 4.3 ซึ่งอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1.1 ด้านการสร้างจิตวิญญานกับผู้อื่นในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมด้านการสร้างจิตวิญญานในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และระดับมาก 5 ข้อ โดยสามลำดับแรก คือ การนำผลงานที่ดีของกลุ่มต่าง ๆ มาเปิดเผยเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน ให้คำชมเชยและคำขอบคุณผู้อื่นเมื่อมีผลงานดีและให้การสนับสนุนด้านกำลังใจกับ คนอื่น ๆ อาจเป็นเพราะพนักงานหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ มีความคิดเห็นว่า ด้านการสร้างจิตวิญญานกับผู้อื่นในการทำงาน ของผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ควรมีการเรียนรู้ร่วมกัน ให้คำชมเชยและ คำขอบคุณ และการสนับสนุนด้านกำลังใจ เนื่องจากศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาคภาคเหนือ เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2550 ประสบการณ์การปฏิบัติงานในด้านเครดิตของพนักงานแต่ละคนที่เข้ามาอยู่ในศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ อาจแตกต่างกัน จึงต้องมีการเรียนรู้และนำแผนงานของศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาคอื่น ๆ มาเรียนรู้ร่วมกัน มีการให้คำชมเชย คำขอบคุณ และการให้กำลังใจ เมื่อการปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับผลการวิจัยของคุณกริช สุชาติเวช(2546: 45)กล่าวว่า ความกลมเกลียวในการทำงาน เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว การทำงานอย่างจริงจังและจริงใจ หุ่่มเท ย่อค้ำฟ้าสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2.1.2 ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมด้านนี้ สองลำดับแรก คือ เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ ความเคารพในความคิดและนับถือตัวตนของผู้อื่น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อุมภาพร บุญญาวิโรจน์ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลใน ทักษะของผู้บริหารเทศบาล ผู้ปกครอง และครูโรงเรียน ผลการวิจัยพบด้านการมีส่วนร่วม ให้ ความร่วมมือกับผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน

2.1.3 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีม โดยรวมอยู่ในลำดับที่สาม โดยสองลำดับแรก คือ การให้ความสนใจในการสร้างคุณค่าหรือปรัชญา เพื่อใช้เป็นหลักนำทางการดำเนินงาน และ การเป็นแบบอย่างที่ดีของคนอื่น ๆ ในหน่วยงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ(Trait Theory) ของซอดจ์ และ

จอห์นสัน(Hodge & Johnson) ในการมีความรู้ในธุรกิจ(Knowledge of the business) ผู้นำจะต้องมีความรู้ถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่พวกเขากระทำอยู่ ความรู้ส่วนนี้จะทำให้พวกเขามีความเข้าใจในलगตั้งหรัณั ของการตัดสินใจที่จะกระทำ และรู้ว่า ข้อคิดใดสมเหตุสมผลที่จะช่วยให้ธุรกิจนั้นไปได้รอดและได้รับความสำเร็จ และสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ อูมาพร บุญญาวิโรจน์ (2538 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลในทัศนะของผู้บริหารเทศบาล ผู้ปกครอง และครูโรงเรียน พบว่าด้านสถานภาพ เป็นที่ชื่นชอบของบุคคลในสังคม เป็นแบบอย่างที่ดีในควมมร้ยัษัธั และ ด้านสถานการณ์ มีสภาพจิตใจมั่นคงควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ นอกจากนี้ การเป็นแบบอย่างที่ดีของคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน จะต้องความคิดเป็นระบบที่สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน มีระบบติดตามที่ดี และมีความมุ่งมั่นจะกระทำให้เกิดผลตามที่สัญญาไว้

2.1.4 ด้านการการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมสองลำดับแรกคือ การรับฟังผู้อื่น และความสามารถทางการสื่อสาร ด้วยวาจาและอากัปกิริยา การมองเห็นถึงความสามารถทางการแข่งขันที่องค์กรจะต้องใช้ในอนาคต อยู่ในระดับมาก ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถในการกำหนดรูปร่างทิศทาง และประสานความขัดแย้งระหว่างกลุ่มรวมทั้งการจูงใจ ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ตัวแทนของผู้นำที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จของผู้ตาม แต่เป็นภาวะผู้นำที่ต้องการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีทักษะในการทำงานตามเป้าหมาย เพื่อให้การบริหารในแต่ละวัน ลุล่วงไปด้วยดี และสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของกริช สุชาติเวชภูมิ(2546: 46) ที่ได้ศึกษา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารทัศนะของพนักงานกรณีศึกษา บริษัทเทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) พบว่าด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารจำเป็นต้องยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ประสานความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ทำงานร่วมกัน และ การกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จะต้องมีสามารถในการมองเห็นพื้นฐานปัจจัยร่วมของสิ่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีความชัดเจนในกาสื่อสารถึงเป้าประสงค์และวิธีการที่จะบรรลุผล มีความตื่นตัวในการแสวงหาโอกาสให้กับองค์กรอย่างไม่หยุดนี้ัทรแสวงหาคำตอบและการสื่อสารภาพที่เกี่ยวกับอนาคตได้ชัดเจน

2.1.5 ด้านการกล้าท้าทายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีมสองลำดับแรกคือ การปรับตัวที่ทันการเปลี่ยนแปลง และการมีโอกาสดเพิ่มพูนความรู้ใหม่อย่างสม่ำเสมอ ในรายข้ออยู่ระดับ ผู้นำต้องมีความสามารถในการรักษาสมดุลของปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยเฉพาะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อความเป็นจริงปะทะกับความคาดหวัง และ การฝึกอบรมและการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผู้นำที่เก่งต้องสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นมาให้ได้ และ

ถือว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญอันดับแรก การถามตัวเองเสมอ ๆ ว่าได้เรียนรู้ อะไรใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นหรือไม่ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาทักษะด้านปฏิบัติการเครดิตอย่างมืออาชีพของพนักงานและเพื่อให้มั่นใจว่า ธนาคารมีผู้ที่ปฏิบัติงานด้านปฏิบัติการเครดิตที่มีมาตรฐานระดับมืออาชีพ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา ของหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษา พบว่า การสร้างจิตวิญญาณในการทำงานเป็นคุณลักษณะผู้นำทีม ในระดับมากที่สุด ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1.1 ผู้บริหารศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ควรใช้ผลการศึกษารั้งนี้ เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาคุณลักษณะผู้นำทีม ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานระดับปฏิบัติการ 1. จากกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม 2. ผลการวิจัย ที่ระดับนัยสำคัญ .05 อาศัยการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีม ที่แสดงออก แตกต่างกัน 2 ด้าน คือ ด้านสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน ส่งเสริมและพัฒนาระดับความไว้วางใจในทุก ๆ ชั้นตำแหน่งงาน ส่งเสริมให้ทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมและเชื่อมต่อกับตัวของพวกเขาเอง รวมถึงจิตวิญญาณของพวกเขา เพื่อนร่วมงาน ครอบครัวและชุมชน พัฒนาความเข้าใจที่แจ่มใสและสอดคล้องกับบทบาทของผลงานและบริหารขององค์กร ในมุมมองที่กว้างขึ้นกว่าเดิม การสร้างพลังงานในเชิงบวกให้กับหน่วยงาน ควรมีหลักสูตรฝึกอบรมการเป็นผู้นำทีมอย่างมืออาชีพ โดยมีเนื้อหาด้านศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม ในหลักสูตรด้วย เพื่อเป็นการปลูกฝังให้ผู้นำทีมมีจิตใจดี มีอารมณ์เยือกเย็น สุขุมกรมีทักษะในเชิงปฏิบัติงาน มีการตัดสินใจ และสามัญสำนึกที่ดี มีความจริงใจ ความยุติธรรม ไม่เห็นแก่ตัวและมีคุณธรรมตัดสินใจในลักษณะของความมีเหตุผล ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ผู้บริหาร ควรสนับสนุนให้ผู้นำทีมแบบอย่างที่ดีของคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน การให้อิสระในการทำงาน เป็นที่ปรึกษาและ

3.1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ควรใช้ผลการศึกษารั้งนี้ มาใช้พิจารณาประกอบเมื่อมีการสรรหาตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อให้ได้ผู้ที่มีคุณลักษณะผู้นำทีม ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำทีม ในการศึกษาครั้งนี้

3.2 ข้อเสนอแนะในการเปรียบเทียบเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีม ใน 5 ด้านของพนักงานที่มีระดับการศึกษา ที่แตกต่าง มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำที่แตกต่าง พบว่า ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ ระดับ .05 ซึ่งผู้นำทีมของหน่วย

ปฏิบัติการเครดิต ควรปฏิบัติตัวเอง ในการปฏิบัติงาน ให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นที่ปรึกษา และสอนงาน ทำงานด้วยความ เฉลียวฉลาด เพื่อให้พันธกิจทั้งปวงบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป เพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีม ในธุรกิจธนาคาร เป็นไปในวงกว้าง ครอบคลุมกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จึงขอเสนอแนะดังนี้

3.3.1 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีม ในหน่วยงานอื่น ๆ ของฝ่าย ปฏิบัติการเครดิต เพื่อจะได้นำผลการศึกษามาศึกษาในเชิงเปรียบเทียบ

3.3.2 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีม ในธุรกิจธนาคาร แห่งอื่น ทั้งใน กรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

3.2.3 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีม ในเชิงคุณภาพ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กริช สุชาติเวชภูมิ “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของพนักงาน ศึกษากรณี บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) “ การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2546
- แคทลีน, แคทเธอริน และแมทธิว, จานา *โตไม่รู้จัก วิธีการทำให้เข้าแก่กลายเป็น CEO* แปลจาก Leading Speed Growth โดย กฤษณา ปราโมทย์ธน(2548) กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น
- จรัส รัตนทิพย์ “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ “ วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2544
- จิรวรรณ กาละดี “ คุณลักษณะของครูปฐมวัยที่พึงประสงค์ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 “ วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาหลักสูตรและการสอน สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2544
- จอร์จ ซินน์ *บุคลิกภาพสู่ความเป็นผู้นำ* แปลจาก Leadership Development โดย นภดล เวชสวัสดิ์ (2549) กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น
- จอห์น ซี, แม็กซ์เวลล์ *มองโลก 360 องศา* แปลจาก The 360° Leader โดย จิรายุทธ ประเจิดหล้า (2549) พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร ดีเอ็มจี
- จอห์น ซี, แม็กซ์เวลล์ *สร้างผู้นำ 101 : สิ่งที่คุณำทุกคนควรรู้* แปลจาก Equipping 101 โดย จตุรงค์ โสมนัส (2549) กรุงเทพมหานคร แปลนพรัตน์ตั้ง
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี *การบริหารจัดการแบบมืออาชีพ* กรุงเทพมหานคร บুকเบงก์ 2548
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร* กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท 2545
- ธราทิพย์ เก่งเกียรติชัย “ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นใน ทัศนะของพนักงาน ศึกษากรณีศึกษา บริษัท ชันฟีด จำกัด การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2548

- พสุ เดชะรินทร์ *ยอดผู้นำยุคใหม่* กรุงเทพมหานคร นำอักษรการพิมพ์ 2547
- เรวดี พิมพ์พิทักษ์ “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์พยาบาล”
วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2544
- วิเชียร วิทยอุดม *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ชีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ 2549
- วิชัย โสสุวรรณจินดา *หัวหน้างานพันธุ์แท้* พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร:สมาคมส่งเสริม
เทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น) 2549
- วิกกี, เบนเน็ตต์ และเอียน,แมริสัน *ผู้นำรุ่นใหม่ สไลด์ CEO* แปลจาก The Effective Leader
โดย อภิชาติ พรหมดาว (2546) กรุงเทพมหานคร กู๊ดมอนิ่ง
- วีรยุทธ มาณะศิริรานนท์ *เล่าให้คิด* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร ชีระป้อมวรรณกรรม 2544
- สุมาลี วาจาสิทธิศิลป์ “คุณลักษณะของบัณฑิตพยาบาลวิทยาลัยพยาบาลตำรวจในทัศนะของ
บัณฑิต ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาวิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สุนทร พรหมทอง “คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดตรัง”
วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545
- สุรชาติ นุกุลธรรม “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยนาฏศิลป์” วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2546
- ไสว บุญมา *คิดนอกกรอบ ทำนอกคัมภีร์* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร โอ้ พระเจ้า พับลิชซิ่ง 2547
- อุมพร บุญญาวิโรจน์ “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลในทัศนะของ
ผู้บริหารเทศบาล ผู้ปกครอง และครูโรงเรียนเทศบาลในเขตการศึกษา 2” วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2538

<http://vdo.kku.ac.th/mediacenter/mediacenter-uploads/libs/html/1253/La1.html>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ภาคผนวก ก

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ด้านการกล้าทำทายเป็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน

ข้อที่	ALPHA
1	0.819
2	0.691
3	0.820
4	0.925
5	0.765
6	0.815
	<hr/>
รวม	0.806
	<hr/> <hr/>

ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ข้อที่	ALPHA
7	0.925
8	0.761
9	0.874
10	0.788
11	0.785
12	0.765
	<hr/>
รวม	0.816
	<hr/> <hr/>

ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น

ข้อที่	ALPHA
13	0.855
14	0.679
15	0.858
16	0.814
17	0.858

ภาคผนวก ก (ต่อ)

ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น(ต่อ)

ข้อที่	ALPHA
18	0.730
	<u>0.799</u>

รวม

ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น

ข้อที่	ALPHA
19	0.615
20	0.774
21	0.928
22	0.728
23	0.740
24	0.758
	<u>0.757</u>

รวม

ด้านการสร้างจิตวิญญาณในการทำงาน

ข้อที่	ALPHA
25	0.855
26	0.855
27	0.928
28	0.774
29	0.819
30	0.915
	<u>0.858</u>

รวม

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้นำทีมหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค กรณีศึกษา ศูนย์ปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ลงใน () หน้าข้อความที่เป็นจริงเพียงข้อเดียว

- | 1. เพศ | สำหรับผู้ศึกษา |
|--------------------------------------|----------------|
| () ชาย | () 1 |
| () หญิง | () 2 |
| | |
| 2. อายุของท่านคือ | |
| () ต่ำกว่า 25 ปี | () 3 |
| () 25 -30 ปี | () 4 |
| () 31 -40 ปี | () 5 |
| () 41 ปี ขึ้นไป | () 6 |
| | |
| 3. ท่านสำเร็จการศึกษาสูงสุดในระดับใด | |
| () ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี | () 7 |
| () ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า | () 8 |
| () สูงกว่าปริญญาตรี | () 9 |
| | |
| 4. ระยะเวลาที่ท่านทำงานในบริษัท คือ | |
| () ต่ำกว่า 3 ปี | () 10 |
| () 3 – 5 ปี | () 11 |
| () มากกว่า 5 ปี | () 12 |

5. ส่วนงานในหน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาค ภาคเหนือ ที่ท่านสังกัด คือ

- () ส่วนงานทำสัญญาและนิติกรรมเครดิตภูมิภาค (CCM) () 13
 () ส่วนงานบัญชีและเก็บรักษาเอกสารเครดิตภูมิภาค (CAD) () 14
 () ส่วนงานจัดทำนิติกรรมจำนอง (PHR) () 15

ตอนที่ 2 การสำรวจความคิดเห็นในปัจจุบันด้าน “ คุณลักษณะผู้นำทีมฯ ” ของหน่วยงาน เพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็น

คุณลักษณะผู้นำทีม หน่วยปฏิบัติการเครดิตฯ	ระดับความความคิดเห็น					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้ที่ศึกษา
ด้านความกล้าทำทายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงาน						
1. การมองหาความท้าทายใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ						()16
2. การปรับตัวที่ทันการเปลี่ยนแปลง						()17
3. การคิดค้นทดสอบสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาขององค์กร						()18
4. การมองหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานของหน่วยฯ รับผิดชอบให้ดีขึ้น						()19
5. การมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ใหม่อย่างสม่ำเสมอ						()20
6. การยินยอมให้ผู้อื่นคิดนอกกรอบเดิม ๆ ที่ปฏิบัติอยู่						()21
ด้านการกระตุ้นผู้อื่น เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม						
7.การมองเห็นถึงความสามารถทางการแข่งขัน ที่องค์กรจะต้องใช้ในอนาคต						()22
8. การแสวงหาคำตอบ และการสื่อสารภาพที่เกี่ยวกับอนาคตได้ชัดเจน						()23

คุณลักษณะผู้นำทีม หน่วยปฏิบัติการเครดิตฯ	ระดับความความคิดเห็น					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับนักศึกษา
9. การรับฟังผู้อื่น และความสามารถทางการสื่อสารด้วยวาจา และ อากัปกิริยา						()24
10. มีความสามารถในการมองเป็นพื้นฐานปัจจัยร่วมของสิ่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน						()25
11. มีความชัดเจนในการสื่อสารถึงเป้าหมายประสงค์ และวิธีการที่จะบรรลุผล						()26
12. มีความตื่นตัวในการแสวงหาโอกาสให้กับองค์กรอย่างไม่หยุดนิ่ง						()27
ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น						
13. เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง						()28
14. ให้ความเคารพในความคิดและนับถือตัวตนของผู้อื่น						()29
15. ให้การสนับสนุนการตัดสินใจของผู้อื่น						()30
16. ให้เสรีภาพ และทางเลือกในการตัดสินใจ						()31
17. ยินยอมให้ผู้อื่นมีโอกาสใช้ภาวะผู้นำร่วมกับตนเอง						()32
18. สร้างบรรยากาศความสัมพันธพื้นฐานความร่วมมือร่วมใจของทุกคน						()33
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น						
19. มีความเชื่อในบริบทของผู้นำแบบทีมงาน						()34
20. มีความคิดเป็นระบบที่สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน						()35
21. เป็นแบบอย่างที่ดีของคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน						()36

คุณลักษณะผู้นำทีม หน่วยปฏิบัติการเครดิตฯ	ระดับความความคิดเห็น					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับนักศึกษา
22.ให้ความสนใจในการสร้างคุณค่า หรือ 'ปรัชญา' เพื่อใช้เป็นหลักนำทางการดำเนินงาน						()37
23.มีระบบติดตามที่ดี และมีความมุ่งมั่นจะกระทำให้เกิดผลตามที่สัญญาไว้						()38
24.กำหนดเป้าหมายและแผนงานได้ชัดเจน						()39
ด้านการสร้างจิตวิญญาณในการทำงาน						
25.ให้การสนับสนุนด้านกำลังใจกับคนอื่น ๆ						()40
26.ยอมรับการมีส่วนร่วม และผลงานของคนอื่น ๆ						()41
27.ให้คำชมเชย และคำขอบคุณผู้อื่นเมื่อมีผลงานดี						()42
28.ให้การสนับสนุน และคำขอบคุณต่อผู้อื่น						()43
29.หาโอกาสที่ดีในการชมเชยผู้อื่นในที่สาธารณะ						()44
30.นำผลงานที่ดีของกลุ่มต่าง ๆ มาเปิดแผน เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน						()45

ตอนที่ 3 ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทีม ของหน่วยปฏิบัติการ
 เกร็ดตฤมิภาค ภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

1. ด้านความกล้าทำทายต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงาน
2. ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น
4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น
5. ด้านการสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายอุทัย หลวงทุมมา
วัน เดือน ปีเกิด	16 พฤศจิกายน 2503
สถานที่เกิด	อำเภอคลอง จังหวัดแพร่
ประวัติการศึกษา	ศศ.บ(การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ พ.ศ.2540 บธ.บ(การเงินการธนาคาร) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ.2545
สถานที่ทำงาน	หน่วยปฏิบัติการเครดิตภูมิภาคห้าแยกพ่อบุณเมืองราย เชียงราย ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
ตำแหน่ง	ผู้นำทีมงานบัญชีและเก็บรักษาเอกสารเครดิตภูมิภาค