ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง :
ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคารธนชาต จำกัด(มหาชน)

นางน้ำทิพย์ หมื่นแก้ว

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2550

Leadership Practices of Middle Level Manager : A Case Study of Thanachart Bank Public Company Limited

Mrs. Namthip Muenkaew

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 ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง:
ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน)

ชื่อและนามสกุล นางน้ำทิพย์ หมื่นแก้ว

แขนงวิชา บริหารธุรกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์สุขุมาลย์ ชำนิจ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

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

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง :
ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคาร ธนชาต จำกัด(มหาชน)
ผู้ศึกษา นางน้ำทิพย์ หมื่นแก้ว **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์ **ปีการศึกษา** 2550

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง (2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะ ผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่า งปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางกับผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงา นสาขาต่างๆ ของธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 284 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับและคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับปัจจัยทักษะผู้นำภาคปฏิบัติ 5 ด้าน คือ (1) ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิ บัติงาน (2) ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (3) ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (4) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (5) ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ ค่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติที่ค่าความแปรปรวน และค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ผู้จัดการระดับกลางของธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน)มีภาวะผู้นำภาคปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย อายุ คุ ณวุฒิ ระดับตำแหน่งงานและประสบการณ์การทำงานมีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน (3) ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางของธนาคาร ธนชาต จำกัด(มหาชน)โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ธนาคาร ธนชาต จำกัด(มหาชน)

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์ ประธานกรรมการที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะ นำ และปรับปรุงรายงานการศึกษาครั้งนี้จนสำเร็จสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณพนักงาน สาขาต่างๆ ของ ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ได้สนับสนุนและให้ข้อมูลเพื่อการศึกษา ค้นคว้าอิสระ ในครั้งนี้ ขอขอบคุณครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ที่ให้ความสนับสนุน ช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่งตลอดมา

ประการสุดท้าย จากคุณค่าและประโยชน์ของรายงานการศึกษานี้ ผู้ศึกษาขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณแก่บิดา มารดา ตลอดจนครู อาจารย์ ทุกท่านที่ประสิทธิ์ ประสาท ความรู้ ให้แก่ผู้ศึกษา

น้ำทิพย์ หมื่นแก้ว

ตุลาคม 2550

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....ง
กิตติกรรมประกาศ.....จ
สารบัญตาราง.....ซ
สารบัญภาพ.....ญ
บทที่ 1 บทนำ.....1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....2
กรอบแนวคิดในการศึกษา.....3
สมมติฐานของการศึกษา.....3
ขอบเขตของการศึกษา.....4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....6
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ.....6
ข้อมูลทั่วไปธนาคาร ธนชาต จำกัด(มหาชน).....26
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....27
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....32
แหล่งข้อมูล.....32
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....33
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....34
วิธีการสร้างเครื่องมือ.....35
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....36
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....36
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์การศึกษา.....38
ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลข้อมูล
ของกลุ่มตัวอย่าง.....38
ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง.....41

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของ
ผู้จัดการระดับกลาง……...47
ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ
ของผู้จัดการระดับกลางกับผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำ
ภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง……...59
ตอนที่ 5 เนื้อหาสาระเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
เพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการ
ระดับกลาง……...60
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ……...61
สรุปผลการศึกษา……...61
การอภิปรายผล……...67
ข้อเสนอแนะ……...69
บรรณานุกรม……...71
ภาคผนวก……... 73
แบบสอบถาม……...74
ประวัติผู้ศึกษา……...80

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา คุณวุฒิ ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน……..39
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะผู้นำภาคปฏิบัติด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน……41
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะผู้นำภาคปฏิบัติด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม……..42
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะผู้นำภาคปฏิบัติด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา……43
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะผู้นำภาคปฏิบัติด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา……..44
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานทักษะผู้นำภาคปฏิบัติด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน……45
ตารางที่ 4.7 สรุประดับภาวะผู้นำภาคปฏิบัติโดยภาพรวม……....46
ตารางที่ 4.8 ผลการเปรียบเทียบทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางตามปัจจัยด้านเพศ……47
ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางตามปัจจัยด้านอายุ……49
ตารางที่ 4.10 ผลการเปรียบเทียบทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางตามปัจจัยด้านวุฒิการศึกษา……51
ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางตามปัจจัยด้านคุณวุฒิ……..52
ตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางตามปัจจัยด้านระดับตำแหน่งงาน……..55
ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางตามปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน……57

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.14 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำภาคปฏิบัติกับผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง……..59
ตารางที่ 4.15 แสดงลำดับและความถี่ของปัญหาและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง……..60

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ของมิติพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์กับ
มุ่งงาน……12
ภาพที่ 2.2 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน
กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง……20
ภาพที่ 2.3 ผังองค์การ สายงานเครือข่ายสาขา
ธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน)……...26

บทที่ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

1. ความสำคัญของปัญหา

ความสำเร็จขององค์การและการบรรลุเป้าหมายขององค์การทุกประเภท ทุกขนาด และทุกระดับ นั้น เกิดขึ้นด้วยหลายปัจจัยแต่ปัจจัยที่สำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จนั้นก็คือการที่องค์การมีผู้นำที่ดี มีความรู้ความสามารถ มีความไว้วางใจได้ นอกจากนี้ยังต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเสียสละ และเต็ มใจเพื่อให้องค์การก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ในอดีตที่ผ่านมาบทบาทหน้าที่ของผู้นำจำกัดอยู่ในเรื่องการวางแผนและการตัดสินใจ การจัดองค์การ การประสานงานและการติดต่อสื่อสาร การบริหารทรัพยากร การควบคุม ซึ่งจะเห็นว่าเป็นเรื่องการมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กา รโดยเน้นการบริหารจัดการภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพ ในยุคปัจจุบันผู้นำจะนำองค์การให้อยู่รอดจากมรสุมหรือภาวะวิกฤตต่างๆ และประสบผลสำเร็จได้นอกจากจะหนีไม่พ้นบทบาทเดิมแล้วยังต้องมีบทบาทที่เพิ่มขึ้น คือ เป็นผู้ประสานตลอดทั้งองค์การ เป็นนักปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกใน องค์การ เป็นผู้ดึงเอาศักยภาพและความสามารถของผู้ตามให้แสดงออกมาในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆขององค์การ เป็นผู้กระตุ้นให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน เป็นนักประชาสัมพันธ์เพื่อช่วยสร้างเสริมภาพลักษณ์ขององค์การ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับยุคสมัย เป็นผู้พร้อมที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีสติเสมอ เป็นผู้เปิดรับข้อมูลจากสื่อทุกรูปแบบให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน อุทิศเวลาให้กับการสร้างหรือพัฒนาผู้นำและภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นทุกระดับชั้น

ในการดำเนินงานขององค์การ ผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง (สมยศ นาวีการ , 2540 : 17 – 27) ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย (Department Manager) ผู้จัดการสาขา (Branch Manager) หัวหน้าแผนก (Division Head) และผู้จัดการโรงงาน (Plant Manager) จะเป็นผู้รับเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานจากผู้บริหารระดับสูงไปปฏิบัติ ซึ่งถือว่ามีความสำคัญ เนื่องจากเป็นผู้ที่อยู่กึ่งกลางต้องมีบทบาทในการเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับต้น เป็นผู้ประสานตลอดทั้งองค์การเพื่อให้งานของแต่ละหน่วยงานในองค์การไม่ก้าวก่ายเหลื่อมล้ำหรือต่างคนต่างทำ แต่เป็นลักษณะ

ของการประสานสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารระดับกลางก็จะต้องมีภาวะผู้นำในระดับที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาแล้วส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ธนาคาร ธนชาต ซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ ที่มีผลประกอบการจัดอยู่ในกลุ่มธนาคารระดับกลางและเป็ นธนาคารพาณิชย์ที่มีสาขาของธนาคารเป็นหน่วยงานสำคัญในการสร้างผลประกอบการให้กับองค์การ ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง ภาวะผู้นำถือเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ ถ้าได้ผู้นำหรือผู้จัดการสาขาซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางขององค์การ ที่มีทักษะ ด้านการปฏิบัติการ มีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน มีการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมสร้างวิสัยทัศน์ สนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดี รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะสามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่น และก้าวขึ้นเป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีผลประกอบการ ในกลุ่มธนาคารขนาดใหญ่ของประเทศไทยในอนาคตได้

ดังนั้น ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระสนใจที่จะศึกษาเชิงสำรวจผู้จัดการระดับกลางของธนาคารธนชาต ว่ามีระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการมากน้อยเพียงใด เพื่อให้ธนาคาร ธนชาต นำไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาผู้บริหารระดับกลางต่อไป

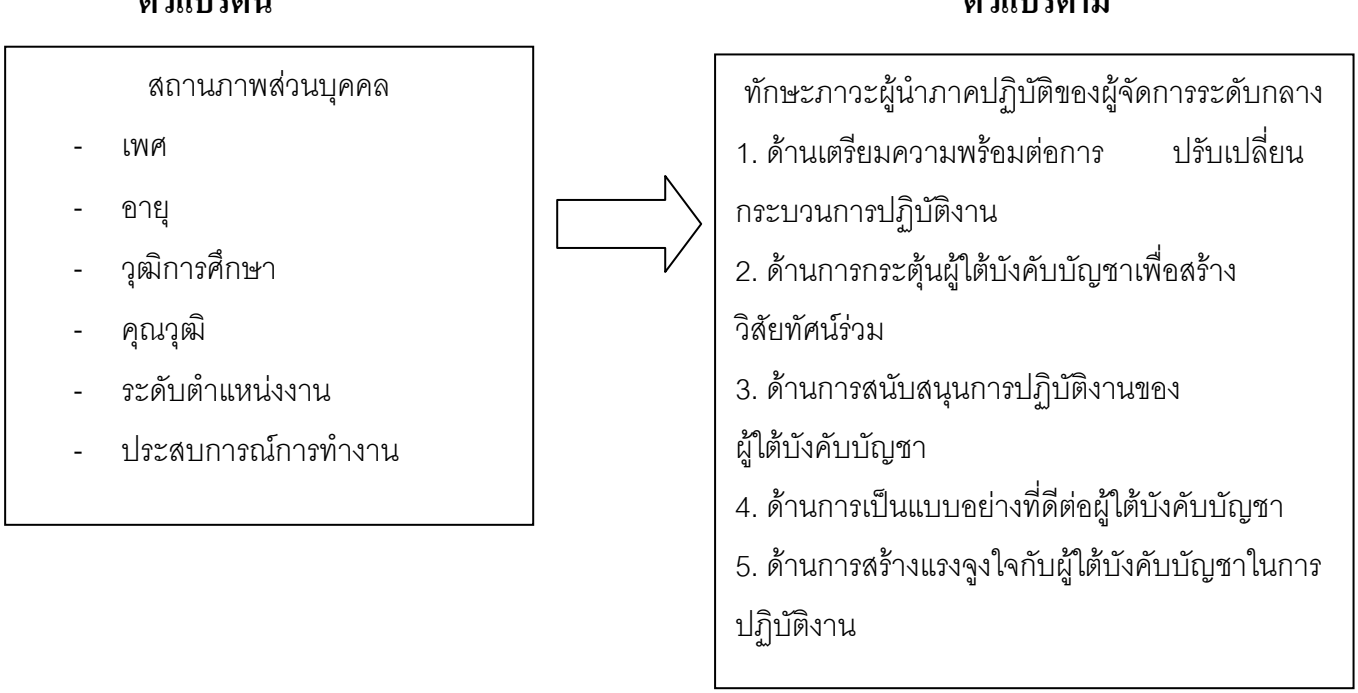
2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

2.เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

3.เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางกับผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

3. กรอบแนวคิดในการศึกษา



4. สมมติฐานของการศึกษา

1.ผู้จัดการระดับกลางของธนาคาร ธนชาต จำกัด(มหาชน) มีภาวะผู้นำภาคปฏิบัติในระดับปานกลาง

2. ปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา คุณวุฒิ ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงานมีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

3. ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำของผู้จัดการระดับกลางของธนาคาร ธนชาต จำกัด(มหาชน) โดยภาพรวม

5. ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางข องธนาคารธนชาต จำกัด(มหาชน) ซึ่งได้กำหนดขอบเขตการศึกษาได้ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากร

พนักงานสาขาต่างๆ ของธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 80 สาขา รวมทั้งสิ้น 968 คน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บั งคับบัญชา ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาศึกษาตั้งแต่ เดือนพฤษภาคม 2550 ถึง เดือนตุลาคม 2550

5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.4.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ สถานภาพส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา คุณวุฒิ ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน

5.4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคล หนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคล ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือติดต่อกันและกันให้ร่วมใจดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภาคปฏิบัติ หมายถึง การลงมือทดลองทำจริงๆ

ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ หมายถึง ทักษะผู้นำของผู้จัดการระดับกลาง จากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Burns และ Bass การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ กำหนดเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบว นการปฏิบัติงาน 2) ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 5) ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

ผู้จัดการระดับกลาง หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการนำแผนงานและ นโยบายของผู้จัดการระดับสูงมาถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานระดับต้น(ระดับปฏิบัติการ) สำหรับการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้จัดการระดับกลาง หมายถึง ผู้จัดการสาขาของธนาคาร ธนชาต จำกัด(มหาชน)

เจ้าหน้าที่บริหารระดับต้น (บต.) หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา

เจ้าหน้าที่ช่วยบริหาร (ชบ.) หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์อาวุโส เจ้าหน้าที่บริการอาวุโส เจ้าหน้าที่ขายอาวุโส ประจำสาขา

เจ้าหน้าที่ชั้นสูง (ชส.) หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่บริการ เจ้าหน้าที่ขาย ประจำสาขา

เจ้าหน้าที่ชั้นกลาง (ชก.) หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่บริการ เจ้าหน้าที่ขาย ประจำสาขา

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้ทำการศึกษาคาดว่า ผลจากการศึกษาจะเกิดประโยชน์ ดังนี้

1. เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหาร งานทางด้านภาวะผู้นำขององค์การ โดยเฉพาะองค์การ ประเภทธนาคาร ทั้งธนาคารขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก เพื่อให้การบริหารงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาผู้จัดการระดับกลางให้มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการเสนอวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ จึงนำเสนอแนวความคิด ทฤษฎี เอกสาร และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
2. ข้อมูลทั่วไปของธนาคาร ธนชาต จำกัด(มหาชน)
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำนับได้ว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว การมีผู้นำที่ดีองค์การก็จะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการให้ฝ่าฟันปัญหาอุปสรรคไปได้ ในทางตรงกันข้ามหากองค์การใดมีผู้นำที่ไม่ดีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้านั้นหาได้ยาก คำว่า “ผู้นำ” มีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Leader” เป็นคำที่มีการพูดถึงและให้ความหมายอย่างกว้างขวางในหมู่นักคิดนักทฤษฎีทางการบริหารดังนี้

อรุณ รักธรรม (2534: 187) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับคำยกย่องให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

ฮาลปิน (Halpin, 1966 : 34) แสดงทัศนะไว้ว่า “ผู้นำ” หมายถึง บุคคลที่เป็นหัวหน้างาน มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น อาจมีตำแหน่งจากการบ ริหารโดยการแต่งตั้ง เลือกตั้งหรือโดยบทบาทของตัวเอง ทำหน้าที่ในการสั่งการชี้แนะให้กลุ่มปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หน่วยงานหนึ่งอาจมีผู้นำหลายระดับแต่ต้องขึ้นอยู่กับผู้นำสูงสุดเพียงผู้เดียว

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542: 197) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ แหล่งอิทธิพลอาจเป็นแบบเป็นทางการ เช่น มาจากตำแหน่งการบริหาร ซึ่งบุคคลมีอำนาจหน้าที่ภายใน

องค์การ บุคคลอาจมีภาวะคว ามเป็นผู้นำแบบง่ายๆ เพราะตำแหน่งที่เขามีอยู่ในองค์การ แต่ควรระลึกว่าผู้นำไม่ได้เป็นผู้จัดการ และผู้จัดการทุกคนไม่ได้เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าตำแหน่งผู้จัดการนั้นองค์การจะต้องแต่งตั้งให้เป็นตำแหน่งที่เป็นทางการอย่างถูกต้องสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิผลก็ตาม แต่ ในความเป็นจริงนั้นยังมีผู้นำที่ไม่เป็นทางการและมีอำนาจ มีอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่เป็นทางการก็มีเหมือนกัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 31) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มี บทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้นำ คือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม

จากความหมาย ที่กล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจ มีอิทธิพลมีความสามารถในการจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม และสามารถนำกลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์การของตนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้

ภาวะผู้นำหรือ Leadership นับเป็นคุณลักษณะหรือศิลปะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักบริหาร ความเป็นผู้นำมีความสำคัญยิ่งกว่าการเป็นนักบริหาร เพ ราะผู้นำเป็นสิ่งที่ได้มาจากความเหมาะสมโดยคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างจากผู้บริหารที่อาจดำรงตำแหน่งต่าง ๆ จากการแต่งตั้ง

สำหรับความหมายของภาวะผู้นำนั้น มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สร้อยตระกูล อรร ถมานะ (2541 : 254) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า คือความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540 : 184) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการไม่ใช่บุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนั้น คือ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Followers) และสถานการณ์ (Situation) ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ข ององค์ประกอบเหล่านี้ จะเป็นสิ่งกำหนดผลลัพธ์หรือ สิ่งนำออกของภาวะผู้นำ ได้แก่ ความพึงพอใจในการกระทำ และความพึงพอใจในงาน

ทองใบ สุดชารี (2543 : 4) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้ คือ กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่ชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือเป็นค วามสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายของภาวะผู้นำต่างๆ ข้างต้น พ อจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลในการชี้นำ และจูงใจทั้งด้านความเชื่อ ความรู้สึก และพฤติกรรม เพื่อให้บุคคลปฏิบัติตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามค วามต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำ อาจจัดเป็นศิลปะหรือกระบวนการชนิดหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบุคคลซึ่งมีผลทำให้พวกเขาพยายามที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มอย่างตั้งใจและกระตือรือร้น นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังเป็นความสามารถที่จะสร้ างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การได้อีกด้วย

1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้มีการแบ่งหมวดหมู่ตามยุคของพัฒนาการภาวะผู้นำ ดังนี้

***1.2.1* ทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ**

ทฤษฎีว่าด้วยลักษณะและคุณลักษณะของผู้นำเป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายลักษณะทั่วไปของผู้นำ คือ สติปัญญาเฉลียวฉลาด ท่าทางดี มีอำนาจ พูดเก่ง กล้าตัดสินใจ กระตือรือร้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการผส มผสานของการเป็นผู้นำและผู้ตามในเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

แต่เดิมนักวิชาการบางกลุ่ม เชื่อมั่นว่าบุคลิกลักษณะของผู้นำสำคัญกว่าเรื่องอื่นและมีบางกลุ่มโต้แย้งว่าความเป็นผู้นำที่ดีนั้นต้องสัมพันธ์กับผู้ตามด้วย กล่าวคือ แม้ว่าผู้นำจะมีคุณส มบัติเพียงใดก็ตาม หากผู้ตามไม่ให้ความร่วมมือหรือพร้อมทั้งสติปัญญาและร่างกาย ไม่ยินดีที่จะให้ชักจูงไปในทางที่ผู้นำต้องการแล้ว ก็จะทำให้ความเป็นผู้นำของเขาไม่สัมฤทธิ์ผลเท่าที่ควร จึงอาจสรุปได้อีกประการหนึ่งว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับผู้ตามหรือคนในกลุ่ มด้วย บุคลิกลักษณะของผู้นำจึงไม่ใช่สาระสำคัญเพียงประการเดียว โดยเฉพาะบุคลิกทางกาย เช่น รูปร่างหน้าตา สูง อ้วน เตี้ย ผอม น้ำเสียงที่พูด จัดได้ว่าเป็นลักษณะประกอบที่ทำให้เด่นขึ้นเท่านั้น ผู้นำเก่งที่มีความสามารถบางคนอาจมีบุคลิกลักษณะธรรมดาก็ได้

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541 : 257-258) อ้างถึงการศึกษาของ เดวิส ไคท์ (Davis Keith,1972 : 23) ได้สรุปลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งจำเป็นสำหรับภาวะการเป็นผู้นำทีมีประสิทธิผล ในทรรศนะของเขา ดังนี้

1. ความเฉลียวฉลาด(Intelligence) หมายถึง ความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหาหรือวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ยุ่งยากซับซ้อน ตลอดจนความสามารถในการรับรู้ (perceive) ติดต่อสื่อสาร และจูงใจบุคคลอื่นด้วย ผู้นำนั้นมีแนวโน้มที่จะฉลาดกว่าผู้ตามโดยเฉลี่ย แต่ระดับความเฉลียวฉลาดที่ต่างกันก็ไม่จำเป็นต้องมีมากนัก

2. การบรรลุวุฒิภาวะทางสังคม (Social Maturity) ผู้นำมีแนวโน้มที่จะสนใจในเรื่องทั่วๆไปอย่างกว้างขวางและผู้นำต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย ทั้งมีกิจกรรมต่างๆ มากมายด้วย เขาต้องทนต่อภาวะคับข้องใจได้สูง ไม่มีทัศนคติเป็นปฏิปักษ์ต่อสังคม พร้อมกันนั้นก็มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความเคารพตนเองพอสมควร

3. มีการจูงใจภายใน และมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner Motivation and Achievement Drives) ผู้นำโดยทั่วไปมักจะมีแรงขับทางด้านการจูงใจภายในโดยมุ่งทำงานที่ได้รางวัลประเภทคว ามพอใจในสิ่งจับต้องไม่ได้ มากกว่าที่จะได้มาซึ่งรางวัลอันเป็นสิ่งภายนอกที่มักจะจับต้องได้

4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) บรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้น มักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพาบุ คคลอื่น อันได้แก่ ผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงานของเขา ดังนั้นเขาจึงสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสังคม และพัฒนาทักษะทางด้านมนุษย์ให้สูงขึ้น

อย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบใดควรมีลักษณะดังกล่าวเท่าไรนั้น ไม่อาจกำหนดได้ อาทิ ความเฉลียวฉลาดอาจสัมพันธ์กับหน้าที่ ทางการบริหาร แต่ความเฉลียวฉลาดที่ต้องมีก็เป็นเพียงแต่ระดับหนึ่งเท่านั้น ส่วนทักษะในการควบคุมบังคับบัญชานั้น อาจเป็นตัวสะท้อนถึงความรู้สึกอันไวของบุคคลผู้นั้นที่มีต่อสถานการณ์มากกว่าที่จะเป็นลักษณะธรรมชาติที่มีมาแต่กำเนิด

1.2.2 ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมของผู้นำ

เนื่องจากบุคลิกลักษณะของผู้นำเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสะท้อนประสิทธิภาพและศักยภาพของผู้นำได้ด้วยเหตุนี้นักวิชาการต้องพิจารณาพฤติกรรมในการบริหารของบรรดาผู้นำประกอบด้วย เพื่อที่จะทราบว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นมี ลักษณะพิเศษอย่างไร พฤติกรรมการเป็นผู้นำอธิบายได้ดังนี้

1. ผู้นำแบบอัตนิยม (Autocratic Leadership)

ผู้นำแบบอัตนิยม หมายถึง ผู้นำที่ต้องการให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มเชื่อฟังตนแต่เพียงผู้เดียวผู้นำแบบนี้เป็นผู้กำหนดนโย บายและวิธีปฏิบัติงานโดยเน้นการใช้อำนาจหน้าที่ กฎข้อบังคับและระเบียบ ตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ไปบริหารด้วย การกระจายอำนาจไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นผู้นำแบบนี้จะมีบุคลิกลักษณะเป็น “ หัวหน้า”

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership)

ผู้นำแบบประชาธิปไตย หมายถึง ผู้นำที่เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระ และยอมรับแนวความคิดและคำแนะนำจากสมาชิกในกลุ่มให้ความสำคัญกับทุกคน และไม่นิยมการใช้อำนาจ บุคลิกภาพผู้นำแบบนี้มีลักษณะมีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดไปในเชิงสร้างสรรค์เกิดสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความนิยมยกย่อง รักใคร่และเกรงใจ แต่มิใช่เกรงกลัว

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Lassies Faire Leadership)

ผู้นำแบบเสรีนิยม หมายถึง ลักษณะนี้จะเป็นเสมือนผู้แจ้งข่าวให้กลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเท่านั้นแล้วก็ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับโอกาสในการทำงานอย่างอิสระเต็มที่ โดยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ เช่น ให้กำหนดแผนงาน วิธีปฏิบัติงาน ตัดสินใจ และควบคุมกันเอง

สรุปทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ แบ่งเป็น 1. ผู้นำแบบอัตนิยม 2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย 3. ผู้นำแบบเสรีนิยม

การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of lowa) เมื่อประมาณปี ค.ศ.1930 เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตามลักษณะของการใช้อำนาจ โดยโรแนลด์ ลิฟฟิทท์ และราฟท์ ไว้ท์.(Ronald Lippitt, Ralph White. 1930. อ้างถึงในสมยศ นาวีการ . 2520 : 219-221) โดยใช้วิธีการทดสอบภายใต้การควบคุมดูแลของเคริ์ท เลวิ น. (Kurt Lewin) จากการศึกษาพบว่าแบบของภาวะผู้นำ โดยพิจารณาถึงหลักของการใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารของผู้นำต่อผู้ร่วมงานมี 3 แบบ ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2533 : 24-25) คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) อำนาจหน้าที่และการตัดสิ นใจทั้งหมดจะอยู่ที่ผู้นำประเภทนี้ การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐาน การปฏิบัติงาน ระบบการประเมินผลงาน ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว ผู้นำต้องการความเชื่อฟังและการปฏิบัติตามโดยทันทีจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญในเรื่องของการออกคำ สั่งเป็นประการสำคัญ

2. ภาวะการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือแบบให้มีส่วนร่วม (Democratic of Participative Leadership) ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และวิธีที่จะนำมาใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แต่ผู้นำประเภทนี้จะให้กลุ่มของผู้ บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าว กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับการปฏิบัติในลักษณะของการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา วิธีการเช่นนี้ต้องการที่จะให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ผู้นำเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การสนับสนุน การตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากการที่พวกเขามีส่วนร่วม ทำให้มีการร่วมมือทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

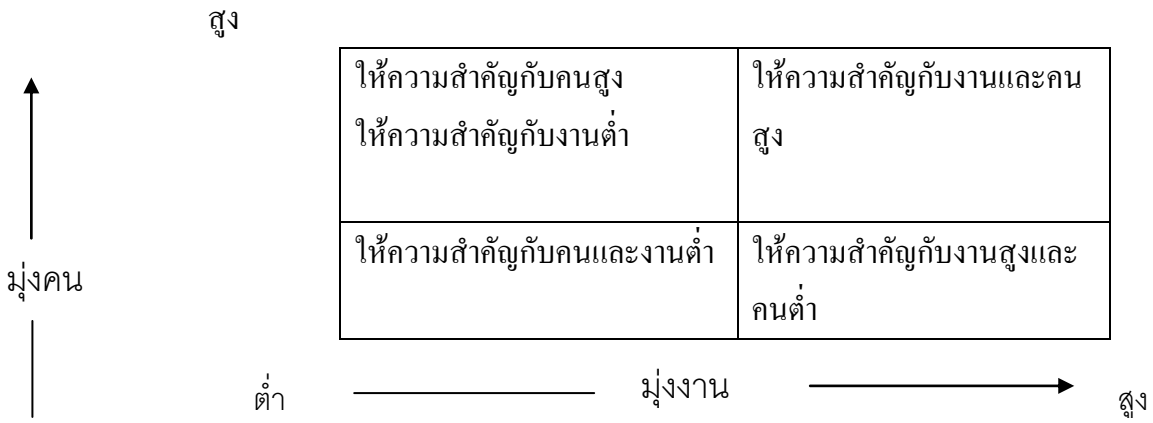
3. ภาวะการเป็นผู้นำแบบปล่อยเสรี หรือแบบตามสบาย (Laissez-faire Leadership) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจน้อยมาก บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่ ผู้นำไม่มีความรับผิดชอบ ทำให้การบริหารงานขาดการควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถหันเหหรือกำหนดนโยบายมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ตามใจชอบ ผู้นำประเภทนี้ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน และไม่มีการประเมินผลงานที่ได้ปฏิบัติแต่อย่างใด

การศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยการนำของสตอกดิลล์และคณะได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำ ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 โดยออกแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำและถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถสรุปแบบพฤติกรรมผู้ นำที่สำคัญได้ 2 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์(Consideration Structure)

1.พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความสัมพันธ์ ความเข้าใจซึ่ งกันและกันระหว่างผู้นำ กับผู้ร่วมงาน ซึ่งมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างดี มีการติดต่อสื่อสารและวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Structure) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความเป็นมิตร ที่ดี มีความไว้วางใจผู้ร่วมงาน มีความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอนี้ สามารถสรุปความสัมพันธ์ของทั้ง 2 มิติ ได้ดังภาพ



ภาพที่ 2.1 แสดงแบบพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยค้นหาคุณสมบัติต่างๆ ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยเริ่มแรกศึกษาที่บริษัท Prudential Insurance ก่อนผลการวิจัยได้สรุปพฤติกรรม 2 อย่าง เช่นเดียวกับการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ คือ

1. แบบมุ่งตัวงาน (Job Centered) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการทำงาน และความสำเร็จของงานเป็นหลักผู้นำจะไม่ค่อยคำนึงถึงความรู้สึกหรือสภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมากนัก

2. แบบมุ่งตัวตน (Employee Centered) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะคำนึงถึงสภาพจิตใจ ทุกข์สุข และสวัสดิการของลูกน้องเป็นหลัก

พฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบเป็นมิติเดียวที่ไม่ได้แยกออกจากกันเป็นอิสระ (One Dimensional View) ซึ่งแบบพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมิชิแกนมี 2 แบบใหญ่ๆ เท่านั้น คือ มุ่งงานสูงและมุ่งงานต่ำ กับมุ่งคนสูงและมุ่งงานต่ำ ผลสรุปว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุด คือผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน เพราะหลักฐานจากการศึกษาของกลุ่มนี้ออกมาในรูปที่ว่าผู้นำแบบมุ่งคนส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานมากขึ้น นอกจากนั้นยังมีความพอใ จที่จะทำงานด้วย ซึ่งจะส่งผลให้อัตราการขาดงานและการลาออกลดน้อยลง ส่วนผู้นำแบบมุ่งงานนั้นแม้ในระยะแรกจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานมากขึ้น เพราะสอดส่องควบคุมให้คนทำงานอย่างใกล้ชิด แต่ในระยะยาวแล้วความพึงพอใจของคนทำงานจะลดน้อยลง ผู้ปฏิบัติงานจะมีทัศนคติที่ไม่ ดีกับผู้นำ ส่งผลให้การขาดงานและการลาออกมีมากขึ้น ผลงานจะลดลงในที่สุด

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น พบว่า พฤติกรรมของผู้นำนั้นมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง อย่างไรก็ดี สัมพั นธภาพระหว่าง

ผู้นำและผู้ตาม การปฏิบัติงานในองค์การ และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน

***1.2.3* ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์** (Contingency Theories of Leadership)

จากที่ได้ศึกษา ทฤษฎีผู้นำทั้ง 2 ทฤษฎี จะเห็นว่าความสำเร็จของผู้นำนั้นค่อนข้างยาก เพราะไม่ใช่ว่าจะเป็นไปตามทฤษฎีนั้น จะเห็นได้ว่าสถานการณ์แวดล้อมก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับประสิทธิผลที่ได้อธิบายแล้วข้างต้นชี้ให้เห็นว่าภายใต้สถานการณ์ A ผู้นำแบบ X เหมาะสม และในทางกลับกันผู้นำแบบ Y อาจจะเหมาะสมกับสถานการณ์ B จึงอาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วยประการหนึ่ง

สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของผู้นำนั้นมีมากมาย แต่ที่ สำคัญก็คือ ลักษณะของงาน ประเภท ปริมาณ ความซับซ้อนของโครงสร้าง เทคโนโลยีที่ใช้ ฯลฯ และจากการศึกษาเรื่องนี้ยังพบอีกว่า แบบของผู้นำ แนวปฏิบัติของกลุ่ม ช่วงของการจัดการ (Span of management) ปัจจัยอื่นภายนอกองค์การ เวลาที่กำหนดไว้ ความเครียด สภาพและบรรยากาศในองค์การนั้นด้วย เหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อผู้นำทั้งสิ้น

จากการศึกษาเป็นจำนวนมากเกี่ยวกับเรื่องผู้นำแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการใช้ภาวะผู้นำแบบต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ บุคลิกลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ประสบการณ์การฝึกอบรมความรู้ด้านวิชาชีพ และความต้องการเป็นอิสระของตัวผู้นำ อย่างไรก็ตามบุคลิกลักษณะดังกล่าวสามารถจะแทนที่ผู้นำในด้านความสามารถ การสนับสนุนและการตัดสินใจของผู้นำ ทำนองเดียวกันงานที่มีลักษณะไม่สลับซับซ้อน เป็นงานที่ทำเป็นประจำมีการกำหนดลำดับขั้นตอน การปฏิบัติงานไว้ชัดเจน มีกฎเกณฑ์ที่วางระเบียบปฏิบัติไว้รัดกุม มีการประสานงานแต่ละหน่วยงานเป็นอย่างดี การติดต่อภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเข้ามาแทนที่ “ความเป็นผู้นำ” หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำเพียงแต่ควบคุมให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้และใช้ กฎระเบียบต่างๆ เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางควบคุมเท่านั้นเอง ดังนั้นลักษณะหรือวิธีการ (Style) ของผู้นำยอมลดความสำคัญลงไปตามสถานการณ์ ซึ่งจะเห็นได้ชัดว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบใดนั้นบางสถานการณ์ก็จะมีผลกระทบต่อผลผลิต ต่อการขาดงาน การลาออก ความพอใจของคนในองค์ก าร แต่บางสถานการณ์ไม่มีผลกระทบเลยหรือมีเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ผลกระทบเชิงบวกจะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว ขณะที่ผลกระทบเชิงลบนำไปสู่รายจ่ายในการพัฒนาบุคลากรใหม่ เพื่อที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Comtingency Theory) ของเฟรด อี.เฟลเลอร์(Fred E. Fiedler.1965 : 85 อ้างถึงในธงชัย สันติวงศ์ และชัยยศ สันติวงศ์ . 2535 : 139) ทฤษฎีนี้จะอธิบายเกี่ยวกับการทำงานของกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จว่าต้องขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่ างรูปแบบของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับซึ่งสถานการณ์มีการควบคุม และมีอิทธิพลต่อผู้นำ นอกจากนี้ยังพิจารณาถึงตัวแปรสำคัญที่เป็นตัวกำหนดถึงสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะได้รั บการยอมรับจากกลุ่มมากน้อยแค่ไหนนั้นขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์และความคาดหมายของผู้ตามในสถานการณ์ที่ผู้นำ และผู้ตามสามารถเข้ากันได้อย่างดี ซึ่งผู้นำนั้นย่อมที่จะมีอิทธิพลมากกว่า ในกรณีที่ไม่สามารถเข้ากันได้ หรือไม่เป็นที่ชอบพอของกลุ่มผู้ตาม

2. โครงสร้างของงาน หมายถึง งานที่มีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติไว้มากน้อยแค่ไหน ถ้ามีการกำหนดไว้อย่างมีระเบียบก็จะเป็นการง่ายต่อผู้บริหารนั้นที่จะเป็นผู้นำ แต่ถ้าไม่ได้กำหนดไว้ก็ย่อมต้องการที่จะมีผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์

3. อำนาจของผู้นำและความมีฝีมือของผู้นำในอันที่จะจูงใจผู้ตาม อำนาจของผู้นำหมายถึง อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการที่องค์การได้กำหนดไว้ให้ ถ้าหากมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มากผู้นั้นย่อมมีอิทธิพลต่อคนอื่นมากด้วย ความมีฝีมือของผู้นำ คือ ความสามารถที่จะมีความเข้ าใจจากการรับรู้ถึงกลไกเกี่ยวกับสิ่งจูงใจในอันที่จะชักนำให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เซ่ย์ พอล และบลาน์ชาร์ด ,เคนเนท เฮ็ทซ์ (Hersey, Paul and Blanchard,Kenneth H.1977 : 96 อ้างถึงในสร้อยตระกูล อรรถมานะ 2541 : 276) ผู้นำตามสถานการณ์ในทฤษฎีนี้จะมุ่ง 2 ทัศนะ คือ พฤติกรรมการทำงาน และพฤติกรรมความสัมพันธ์ แล้วพิจารณาในลักษณะสูงต่ำ แล้วรวมทั้ง 2 ลักษณะเข้าเป็นแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน 4 ประเภท คือ

1. ภาวะการเป็นผู้นำแบบการบอก (Telling Lradership Style) แบบนี้จะเป็นแบบภาวการณ์เป็นผู้นำที่เน้นงานสูง (high – task) และการเน้นสัมพันธภาพจะต่ำ (low-relationship) ภาวะผู้นำแบบนี้จะใช้ได้ผลก็ต่อเมื่อผู้ตามมีภาวะความเป็นผู้ใหญ่ในระดับต่ำมาก

2. ภาวะการเป็นผู้นำแบบการขาย (Selling Leadership Style) แบบการขายนี้จะเป็นแบบภาวะผู้นำที่เน้นงานสูง (high-task) และเน้นสัมพันธภาพก็สูงด้วย (high-relationship) ภาวะผู้นำแบบนี้จะใช้ได้ผลก็ต่อเมื่อผู้ตามมีภาวะความเป็นผู้ใหญ่ในระดับต่ำ

3. ภาวะการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating Leadership Style) แบบการมีส่วนร่วมนี้จะเป็นแบบภาวการณ์เป็นผู้นำที่เน้นงานต่ำ (low-task) แต่การเน้นที่สัมพันธภาพจะสูง (high-relationship) ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้จะใช้ได้ผลก็ต่อเมื่อผู้ตามมีภาวะความเป็นผู้ใหญ่ในระดับสูง

4. ภาวะการเป็นผู้นำแบบการมอบหมายหมายงา น(Delegating Leadership Style) แบบการมอบหมายงานนี้จะเป็นแบบภาวการณ์เป็นผู้นำที่เน้นงานต่ำ(low-task) และการเน้นสัมพันธภาพก็ต่ำด้วย (low-relationship) ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้จะใช้ได้ผลก็ต่อเมื่อผู้ตามมีภาวะความเป็นผู้ใหญ่ในระดับสูงมาก

ดังนั้น พอสรุปได้ว่า ชนิดหรือแบบต่างๆ ของภาวะผู้นำนี้ ผู้นำคนหนึ่งอาจนำมาใช้ได้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน ซึ่งปัจจัยที่จะกำหนดความแตกต่างของสถานการณ์หนึ่งๆ ก็คือ ปัจจัยลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา และปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมและการที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จหรือไม่ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

1.*2.4* ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นม าก่อนคือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดย แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษใน ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้ นำต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์การต่างๆอย่างมาก และผู้บริหารองค์การต่างๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่ามีความต้องการและจำเป็ นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง(Yukl & Fleet, 1992 : 173 – 187)

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์มีความเป็นพิเศษและเหนือคนทั่วไป (Muchinsky, 1997 : 374; citing Burns, 1978; Leadership) ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษ เหนือมนุษย์หรือเป็นเทพ เฮ้าส์(Muckinsky, 1997:374; Citing House, 1977 Leadership: The Cutting Edge) ได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่าผู้นำแบบมีบารมีพฤติกรรมอย่างไรโดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะประกอบด้วย 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ 2) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทาง

อุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตาม 3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม 4) แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม นอกจากนี้ ผู้นำแบบมีบารมีจะมีการสร้างวิสั ยทัศน์ในอนาคต ทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้นและผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม(Behavior modeling) และหากมีความจำเป็นผู้นำก็จะแสดงออกเพื่อกระตุ้นจูงใจผู้ตามตามความเหมาะสมด้วย

แบส (Bass, 1985: 35 – 51) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น แบสเสนอว่าผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกติล้มเหล วในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass, 1999: 12; citing Avolio & Bass, 1991; The Full Range of Leadership Development Basic and Advanced Manuals) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำ ได้ ซึ่งแบสได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพั นธ์มาเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini) 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น เฮ้าส์ (Bass, 1999: 12; Citing House, 1995; The Changing Nature of Work) และคอนเกอร์และคานันโก (Bass, 1999: 12; Citing Conger and Kanungo,1988; Charismatic Leadership) กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น ในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของแบสจึงใช้ คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบอร์น (Burns) ใน ค.ศ. 1978 และ แบส (Bass) ใน ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมายรวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎี

ด้วย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass) ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีทั้งสองทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมืองโด ยเบอร์น (Yukl & Fleet, 1992: 175 – 176; citing Burns, 1978; Leadership) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวน การที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการอำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบอร์นผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่อง เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรมโดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุกๆวั น” (Everyday selves) ไปสู่ “ ตัวตนที่ดีกว่า” (Better selves) เบอร์นมีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การในทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ เบอร์นเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslows Need Hierachy Theory) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำแ ละผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิง จริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน เป็นต้น 3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของ

ผู้นำจะเกิดขึ้น เมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส ต่อจากทฤษฎีของเบอร์น แบส (Bass, 1995) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การ และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) แบสนิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่ องค์การมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self – interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจในสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แบสเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าค่าเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิ สัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้อง คอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด แบสให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช้เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รา งวัลตอบแทน และแบสยังมองภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้น

แยกจากกัน แบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

แบส (Bass, 1999: 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสัจจการแห่งตน (Self – actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคม องค์การ และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อ าจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

แบส และ อโวลีโอ (Bass & Avolio, 1994: 2) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์(Vision) ของทีมและขององค์การมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับค วามสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้นและบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงกว่า

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสใน ค .ศ. 1985 แบสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน(Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร(Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม แบสวินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุง ประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะนำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบที่สามารถสรุปได้ดังนี้

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยน ความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ภายใต้สภาพการที่เป็นการตอบสนอง (reactive)	มุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ เป็นลักษณะการริเริ่ม (proactive)
แรงจูงใจ	รางวัล (ภายนอก)	การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	ประเพณีปฏิบัติ	ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	ผลที่ได้	วิสัยทัศน์
ผู้นำ	เน้นกิจกรรม ชี้บทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการจัดการแบบวางเฉย	เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ เข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ใต้บังคับบัญชา	แสวงหา ความมั่นคง เน้นความต้องการของตนเอง	ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์การ และทำมากกว่าที่คาดหวังไว้
ผลที่ได้รับ	การทำงานตามที่คาดหวัง	ก้าวกระโดดในการทำงาน

ภาพที่ 2.2 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : Mosley, Pictri and Megginson. (1996). Management Leadership Action. P. 415

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

แนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีประสิทธิผล มุ่งเน้นที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำต้องการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง กมลวรรณ ชัยวาณิชศิริ(2536 : 32) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่า กล่าวคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น ยูคล์ (Yukl. 1989 : 21) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะเสริมความคิดที่ดี

ค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเป็นมนุษย์แทนที่จะให้เกิดความรู้สึกอิจฉาแก่งแย่งรังเกียจกัน และ แบส (Bass. 1998 : 57) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นมากกว่าผู้นำบารมี (Charisma) แม้ผู้นำบารมีจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญแต่ยังไม่พอเพียง โดยผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่สอดคล้องกัน คือ 1) ยกระดับความรู้สึกและสำนึกของผู้ตามโดยให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และบอกวิธีการที่จะบรรลุผลตามผลลัพธ์ที่ต้องกา รนั้น 2) ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศงานเพื่อทีมงาน องค์การและนโยบาย และ 3) โดยการกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow. 1970 : 35 – 38 อ้างถึงในสร้อยตระกูล อรรถมานะ . 2542 : 91 – 100) ได้แก่ ความต้องการทางด้านกายภาพและชีวภาพ ด้านความปลอดภัยและความมั่นคง ด้านสังคมและความรัก ด้านความมีชื่อเสียงและการยอมรับ และด้านความประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต ผู้นำจะต้องเปลี่ยนระดับความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น ความตระหนักในความรับผิดชอบ ความต้องการสัมฤทธิ์ผ ล ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต ส่วน เบอร์น (Burns. 1978 : 20) ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดในตัวผู้ตามด้วยเพื่อยกระดับความน่าจะเป็นที่จะประสบผลสำเร็จได้ผลลัพธ์ที่ ต้องการทั้งระดับคุณค่าและระดับที่จะประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นผลจากสิ่งที่ผู้นำก ระทำต่อปทัสถาน (Norms) และค่านิยม (Values) ของวัฒนธรรมองค์การอย่างเหมาะสม ประกอบด้วยค่านิยมหลักต่างๆ ปรัชญาพื้นฐาน เทคนิคการปฏิบัติ การเงินและการให้ความสำคัญของความเป็นมนุษย์ เป็นต้น กระบวนการนี้จะเป็นผลทำให้ผู้ตามมีความพยายามเพิ่มมากขึ้นและปฏิบัติงานเกินความคาดหวังที่กำหนด

1.4 ปัจจัยของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยมเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาคว ามสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลกว่าความสนใจของพวกเขาไปสูงประโยชน์ของกลุ่ม องค์การหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพ ลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “ 4 I’s ” ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma **leadership = II)** หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถ

ของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจโดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดกา ร หรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าตนเอง มีคุณธรรม และจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation = IM)

หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประ โยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานมีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation = IS)

หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหามีการ พิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลหรือความแตกต่างของบุคคล (Individualized Consideration = IC) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและ เป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเองมีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้ าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลและการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

1.5 ปัจจัยของพฤติกรรมภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership factors)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัล หรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานตาม

ระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่จะเกิด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจให้เชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้นำตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการ จะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward = CR)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ชักจูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ โดยใช้การให้รางวัลเพื่อส่ งเสริมให้ผู้ตามยอมรับในบทบาทของตนเองและสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม ผู้นำต้องประเมินความต้องการและบอกวิธีการปฏิบัติงาน และบอกผู้ตามว่า ทำงานสำเร็จผู้นำจะให้รางวัลตามี่ผู้ตามต้องการ ผู้นำประเภทนี้ พบว่า ประสิทธิผลจะไม่มากเท่ากับแบบอื่นๆ

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management By Exception = MBE)

คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบ คือ การลงโทษ การบริหารแบบวางเฉยมีแนวโน้มที่จะไม่มีประสิทธิภาพ แต่ก็มีความจำเป็นตามสถานการณ์ แบ่งออกได้เป็น 3 แบบ
คือ

2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management By Exception = AME-A) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์การ โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติและผู้นำจะกำกับดูแล หากปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐ านที่กำหนด ผู้นำแสดงความไม่พอใจที่ทำงานล้มเหลวโดยใช้วิธีการตั้งแต่เบาที่สุดจนถึงขั้นรุนแรงที่สุด และผู้นำจะแก้ไขให้ถูกต้อง หากผู้ตามยังไม่เข้าใจหรือไม่มีความสามารถ ผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจนและพยายามปรับปรุงความสามารถของผู้ตามโดยการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ตามปฏิบั ติงานได้สำเร็จ ผู้นำแบบนี้เป็นแบบหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ทำงานแบบเดิมๆ และหลีกเลี่ยงนวัตกรรมใหม่ๆ ที่นำมาซึ่งความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดความผิดพลาดได้ ประสิทธิผลที่ได้แบบพื้นๆ ไม่สูงมากนัก

2.2 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management By Exception = MBE-P) ผู้นำแบบนี้จะคอยจนกระทั่งมีบางสิ่งบางอย่างผิดพลาด เขาจะไม่หาความผิดพลาดจะคอยจนกระทั่งสิ่งต่างๆ มีปัญหาเข้าทำนอง “ ถ้ามันยังไม่พัง ก็ยังไม่ต้องซ่อม “ (กมลวรรณ ชัยวาณิชศิริ .

2536 : 132 – 135) ซึ่งการบริหารแบบนี้อาจมีความจำเป็นและมีประสิทธิผลในบางสถานการณ์ เช่น เขาต้องดูแลผู้ตามจำนวนมากและความปลอดภัยเป็นสิ่งจำเป็นที่สำคัญ (Bass. 1998 : 7)

2.3 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez Faire Leadership = LF) เป็นผู้นำแบบนิเสธ มีลักษณะหลีกเลี่ยงภารกิจต่างๆ ความคาดหวังไม่ชัดเจ น ไม่พูดถึงความขัดแย้ง ใดๆ เป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลและผู้ตามไม่มีความพอใจ ซึ่งผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะ ดังนี้ 1) หลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับภารกิจสำคัญ 2) เมื่อมีความต้องการเขาจะไม่อยู่ 3) ไม่ตอบสนองต่อสิ่งจำเป็นเร่งด่วน 4) ไม่เกี่ยวข้องกับปัญหาเฉีย บพลัน 5) ไม่นำพาต่อการร้องขอของผู้ใต้บังคับบัญชา (Bass and Avolio. 1994 : 4)

2. ข้อมูลทั่วไป ธนาคาร ธนชาต จำกัด(มหาชน)

ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) เดิมเป็นสถาบันการเงินที่ประกอบธุรกิจในชื่อ บริษัท เงินทุน เอกชาติ จำกัด (มหาชน) มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ 900 อาคารต้นสนทาวเวอร์ ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร

ธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน) ได้เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2545 ภายใต้ใบอนุญาตประกอบการธนาคารพาณิชย์ แบบจำกัดขอบเขตธุรกิจ หลังจากนั้นได้รับใบอนุญาตประกอบการธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบจากกระทรวงการคลัง เมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2547 และได้เปิดให้บริการด้านการเงินทุกรูปแบบ ทั้งด้านเงินฝาก สินเชื่อรายย่อย สินเชื่อธุรกิจ สินเชื่อเพื่อการค้าระหว่างประเทศ บริการวาณิชธนกิจ บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ บริการด้านประกันภัย และประกันชีวิต บริการแนะนำซื้อขายหน่วยลงทุน และเปิดบัญชีซื้อขายหลักทรัพย์ โดยดำเนินการผ่านเครือข่ายสาขาของธนาคาร

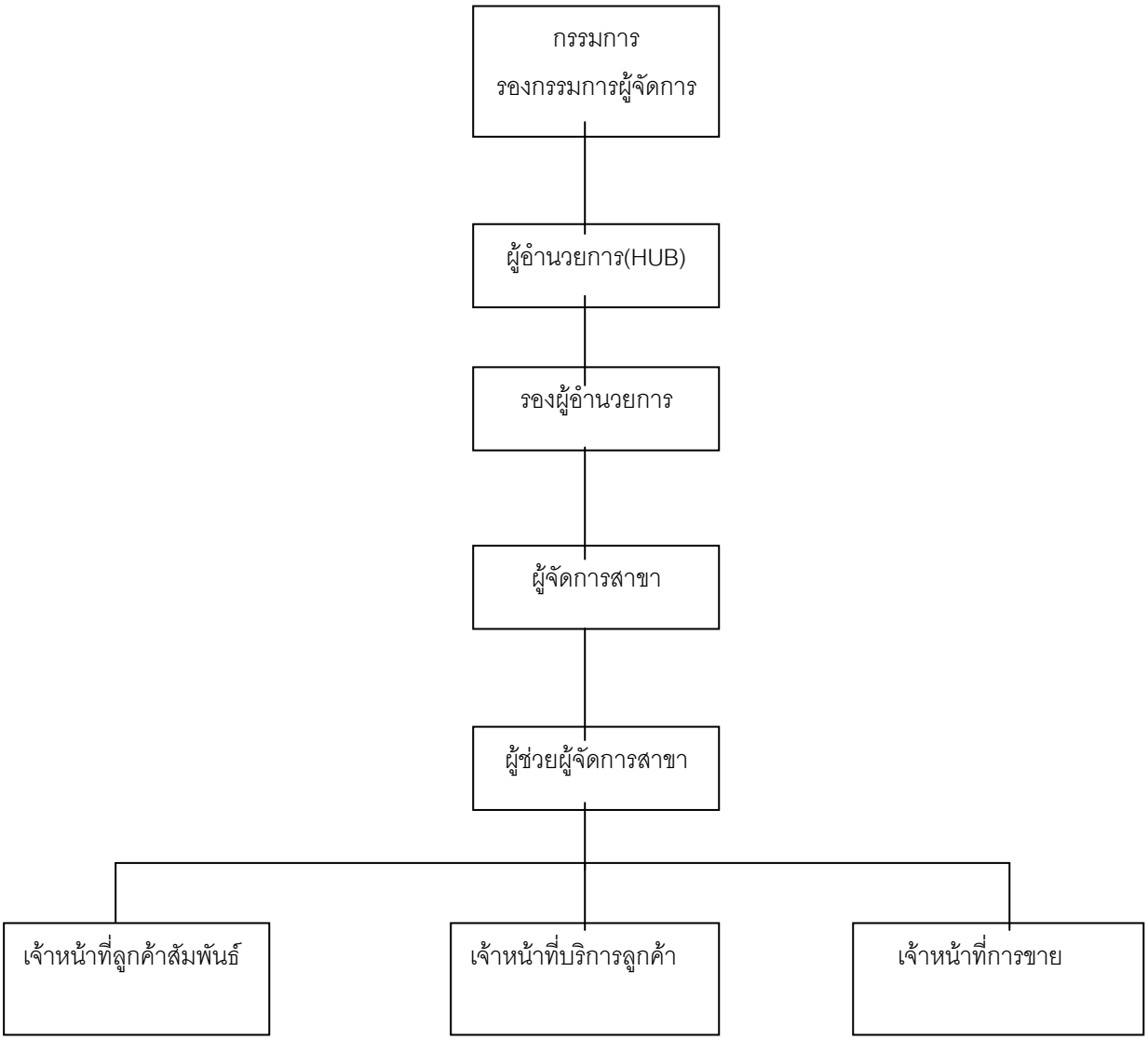
การดำเนินธุรกิจภายใต้กลยุทธ์ผลการดำเนินงานของธนาคาร ด้านงบดุลยังมีการขยายตัว โดยในปี 2549 ธนาคารมีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 257,492 ล้านบาท เพิ่มจากปี 2548 จำนวน 61,911 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 31.7 ซึ่งมีขนาดสินทรัพย์ใกล้เคียงกับธนาคารพาณิชย์ระดับกลาง สำห รับธุรกิจเช่าซื้อธนาคารยังคงรักษาตำแหน่งความเป็นผู้นำทางการตลาด (รถใหม่) และมียอดเช่าซื้อเพิ่มขึ้นจากปี 2548 จำนวน 72,718 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 18.2 ซึ่งทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 17 ในปี 2548 เป็นร้อยละ 22 ในปี 2549 จากการขยายธุรกิจทำให้ธนาคารมีการขยายตัวของรายได้ ทั้งรายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผล และรายได้ที่มิใช่ดอกเบี้ย โดยมีรายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผล เพิ่มขึ้นจำนวน 10,210 ล้านบาท และรายได้ที่มิใช่ดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น

528 ล้านบาท มีกำไรสุทธิก่อนหักภาษี 330 ล้านบาท ทั้งนี้ ธนาคารได้ดำเนินการกันสำรองตามมาตรฐานการบัญชีสากลฉบับที่ 39 (IAS 39) ครบถ้วนแล้วในปี 2549 ซึ่งเร็วกว่าที่ธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศกำหนดให้ สถาบันการเงินดำเนินการภายใน 3 งวดบัญชีคือ สิ้นปี 2549 สิ้นเดือนมิถุนายน 2550 และสิ้นปี 2550 ปัจจุบันธนาคารมีขนาดสินทรัพย์เป็นอันดับที่ 8 จากจำนวนธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบจดทะเบียนในประเทศไทยทั้งสิ้น 14 แห่ง มีสาขาทั่วประเทศจำนวน 133 สาขา ซึ่งเป็นสาขาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวน 80 สาขา

โครงสร้างการบริหารจัดการ มีสำนักงานใหญ่จะเป็น Strategic Task Force ในการวางแผนงานสนับสนุนการทำงานของสาขาขนาดใหญ่ (HUB) และสาขาขนาดใหญ่จะเป็นศูนย์งานปฏิบัติการของสาขา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของสาขา สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและมีขั้นตอนในการทำงานที่ฉับไว ส่วนสาขาจะทำหน้าที่เป็นผู้บริการและสนับสนุนนโยบายการบริการที่ดีเลิศ โดยแบ่งระดับการบริหารจัดการตามโครงสร้างของธนาคาร ดังนี้ ผู้บริหารระดับสูง คือ กรรมการรองกรรมการผู้จัดการ จะส่งนโยบายและแผนงานมายังผู้อำนวยการฝ่าย และรองผู้อำนวยการฝ่าย ซึ่งดูแลการทำงานของสาขาขนาดใหญ่ (HUB) ผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้จัดการสาขา จะเป็นผู้นำนโยบายและแผนงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการฝ่ายหรือรองผู้อำนวยการฝ่ายนำไปให้ผู้บริหารระดับต้น คือ ผู้ช่วยผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่อาวุโส เป็นผู้ปฏิบัติ

จากที่ได้กล่าวมาทำให้เห็นว่าสาขาของธนาคารมีความสำคัญ จึงเป็นสาเหตุให้ผู้ศึกษาสนใจศึกษาภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง (ผู้จัดการสาขา) ของธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน)

ผังองค์การ สายงานเครือข่ายสาขา ธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน)



ภาพที่ 2. 3 ผังองค์การ สายงานเครือข่ายสาขา ธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน)

ที่มา : รายงานประจำปี 2549 ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน)

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ศิริมา พรนิมิต (2532 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง " การศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาเอกชนกับสถานศึกษาของรัฐ " พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาทั้งของเอกชนและของรั ฐอยู่ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนกับรัฐมีความแตกต่างกันในด้านมโนทัศน์ในงานกับด้านเทคนิคการสอนและการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนอาชีวศึกษา มีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาของรัฐเล็กน้อยในทักษะทุกๆ ด้าน คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาตามที่ครูอาจารย์ในสถานศึกษาปรารถนา พบว่า ครู อาจารย์ ปรารถนาผู้นำที่มีคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมานาน เคยทำหน้าที่ทางการบริหารมา หลาย ๆ อย่างและเคยได้รับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารระยะสั้นมาก่อน ส่ วนคุณลักษณะที่ครูอาจารย์ให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ ด้านการมีผลงานการเขียนตำราวิชาชีพ ภูมิหลังด้านต่างๆ ของครูอาจารย์ในสถานศึกษาทั้ง 2 ประเภท มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในความคิดเห็นของกลุ่มครูในสถานศึก ษาเอกชนอาชีวศึกษาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันในลักษณะทั้ง 3 ด้าน ส่วนครูอาจารย์ในสถานศึกษาอาชีวศึกษาของรัฐที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นแตกต่างกันเฉพาะในทักษะด้านมโนทัศน์ในงานด้านเทคนิคการสอนและการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ประสิทธิ์ กองจันทร์ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้จัดการ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการสาขาและพนักงานมีความคิดเห็นว่า แบบผู้นำของผู้จัดการ ธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้นำแบบให้ความสำคัญกับคนและผลผลิตค่อนข้ างสูง ผู้จัดการสาขาและพนักงานมีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ด้านให้ความสำคัญกับคน สัมพันธ์ทางบวกกับด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ พนักงานมีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคารกรุงเทพ จำ กัด(มหาชน) ด้านให้ความสำคัญกับคน สัมพันธ์ทางบวกกับด้านให้ความสำคัญกับ

ผลผลิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้จัดการสาขาและพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ด้านให้ความสำคัญกับคนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุเทพ ชัชวาลพันธ์ (2540 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคาทหารไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยศึกษาจากพนักงานธนาคารทหารไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวน 225 คน จาก 30 สาขา ผลการวิจัยพบว่า ด้านทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทยโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเปรียบเทียบทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารตามความคิดเห็นของพนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน พบว่า ระดับตำแหน่งของพนักงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อทักษะภาวะผู้นำของผู้จัดการแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เตรียม หลงชรา (2542 : 99) ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา บริษัท แม่กลองฟู้ดส์ จำกัด เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริษัทแม่กลองฟู้ดส์ จำกัด จำนวน 100 คน พบว่า พนักงานโดยส่วนรวมเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหารโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่มีเพศ อายุ หรืออายุการทำงานในบริษัทต่างกันแต่ละกลุ่มมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวม และเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีการศึกษาระดับประกาศนียบัตรประถมศึกษา และมัธยมศึกษามีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบริหาร โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งความสัมพันธ์สูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้พนักงานในฝ่ายผลิตมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวมและเป็นรายด้านมากกว่าพนักงานฝ่ายสำนักงานอย่างมีนัยสำ คัญทางสถิติที่ระดับ .05

ไพศาล สมานุวัตร (2543 : 71-73) วิจัยเรื่องความคิดเห็นของครู อาจารย์ต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา :ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองสตูล จังหวัดสตูล ผลก ารวิจัยพบว่า ครูหญิงและครูชายมีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน ครู อาจารย์ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน และกลุ่มที่อายุน้อยจะมีความคิดเห็นในระดับที่สูงกว่า ครู อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ครู อาจารย์ที่มีประสบการณ์สอนที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนที่แตกต่างกัน และกลุ่มที่มีความคิดเห็นมากคือ ผู้ที่มีประส บการณ์การ

สอน 6-10 ปี อาจเป็นเพราะกลุ่มนี้อยู่ในช่วงของการทำงานที่ไม่น้อยและไม่มากเกินไปจนรู้สึกเบื่อ ครู อาจารย์ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ครู อาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน และปรากฏว่า กลุ่มที่มีเงินเดือนระดับ 1-4 ปี จะมีความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มอื่น ครู อาจารย์ที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

พรพิรุณ คุณีพงษ์ (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ : กรณีศึกษาสวนสัตว์ดุสิต พบว่า ผู้นำองค์การเน้นการเปลี่ยนแปลงและระดับวัฒนธรรมองค์การของสวนสัตว์ดุสิตในระดับปานกลาง และพบว่าภาวะผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปล งและวัฒนธรรมองค์การของสวนสัตว์ดุสิตมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม พบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเองและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลองและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานไม่พัฒนาขึ้น แต่มีแนวโน้มความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองในกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมฯ สูงกว่ากลุ่มนิสิตที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง

สมเกียรติ์ ลีลาพจนาพร (2547 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของ ครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เห็นว่า ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก และใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา ตำแหน่งและประสบการณ์การทำงาน พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้งแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ครูที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกันทั้งแบบแลกเปลี่ยนแล ะแบบเปลี่ยนแปลง โดยครูที่มีตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารมากกว่าครูผู้สอน และครูที่มีประสบการณ์

การทำงานมากกว่า 15 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้งแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลงมากกว่าครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 1 – 5 ปี และ 6 – 15 ปี

วีรัช อาจแย้ม (2547 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาทักษะผู้นำของผู้บริหารธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ระหว่างพนักงานบริหารและพนักงานปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่า สถานภาพของพนักงา นบริหารและพนักงานปฏิบัติการ ส่วนใหญ่เป็นพนักงานหญิง มีอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี ประสบการณ์ทำงานกับธนาคารแล้ว 10-15 ปี มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทำงานกับธนาคาร ปานกลาง พนักงานบริหารและพนักงานปฏิบัติการ มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารธนาคารทหารไทยจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีทักษะการบริหารทางการเงิน ทักษะการวางแผน และควบคุมทางการเงิน ทักษะมโนทัศน์ในงาน ทักษะมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเทคนิคการปฏิบัติงานแต่ละทักษะปานกลาง พนักงานผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทั้ง 5 ทักษะกับผู้บริหารธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีทักษะการบริหารทางการเงิน ทักษะการวางแผนและควบคุมทางการเงิน ทักษะมโนทัศน์ในงาน ทักษะ มนุษยสัมพันธ์และทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน

สุพิชชา พรหมศรี (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางสังกัดสำนักงานใหญ่ ธนาคาร ทหารไทย จำกัด ผลการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่าง (ผู้บริหารระดับกลางฯ) ส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลางคิดเป็นร้อยละ 92 โดยประเมินภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในด้านวิสัยทั ศน์ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการสร้างแรงจูงใจอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับสูงมาก แต่ด้านการมอบอำนาจอยู่ในระดับต่ำ

อัญชณา ชลาภิรมย์ (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความสามารถในการบริหารงานในหอผู้ป่วยโรงพยาบาลตำรวจ ผลการศึกษา พบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของตนเองและพยาบาลประจำการผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง มีความสามารถในการบริหารงานในหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของตนเองและพยาบาลประจำการในระดับสูง และภาวะผู้นำการเปลี่ ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการบริหารงานในหอผู้ป่วย

งานวิจัยในต่างประเทศ

ทิชชี และ เดวานน่า (Tichy, Noel M. and Devanna, Mary Anne. 1986 : 17 – 32) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ า 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเปลี่ยนแปลง

องค์การที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผยกล้าเผชิญกับความจริง 3) เชื่อมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ 4) ชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเ ป้าหมายและสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน 7) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์

บอแมน (Bauman, Donna Jeanne. 1989 : 3559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ลักษณะและรูปแบบเชิงปฏิบัติการของผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่า 1) ผู้นำรับรู้ตนเองแตกต่างกันขึ้นอยู่กับเพศและการใช้งาน 2) รูปแบบพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลที่สุดในการมุ่งเน้นความคิด คือ ค่านิยมและทัศนคติ 3) การับรู้ตนเองทางบวก มีผลมาจากองค์ประกอบของประสบการณ์ชีวิตที่กำหนดอย่างเข้มข้นในการพัฒนาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมอบอำนาจให้เอกบุคคลในองค์การโดยการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (Collective Leadership) ระหว่างเอกบุคคลเหล่านั้น 5) ผู้นำการเปลี่ ยนแปลงกำหนดตนเองในฐานะตัวนำในการเปลี่ยนแปลง(Change Agents)

มิจเลอร์ (Migler, Jerome Roy. 1992 : 786 – A) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ลักษณะและแบบผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาอาชีพและวิทยาลัยเทคนิคของรัฐมินเนโซต้า โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ – 12, MLQ และ LAI พบว่า ผู้บริหารของสถาบันการศึกษาอาชีพและวิทยาลัยเทคนิค มีพฤติกรรมมุ่งเน้นมิติสัมพันธ์ (Consideration) และมิติริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiation Structure) เท่ากัน และพบว่า ใช้พฤติกรรมเปลี่ยนแปลง (Transformational Behaviors) สูงกว่าพฤติกรรมการแลกเป ลี่ยน (Transactional Behaviors) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหาร 2 กลุ่มนี้ พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมมิติสัมพันธ์กับมิติริเริ่มสร้างสรรค์และพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกัน แต่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านประสิทธิผลข องผลงาน และลักษณะของผู้บริหารเกี่ยวกับการหยั่งรู้ (Insightful) ความอดทนต่อความไม่แน่นอนและความซับซ้อน การอำนวยการ การบริหารเวลาและการตัดสินใจสั่งการ และพบว่า ผู้บริหารสถาบันการศึกษาอาชีพปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

จากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน่าจะมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบัน ที่จะนำความรู้ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไปประยุกต์ใช้บริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

บทที่ 3
วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับ กลางกับผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง เป็นการศึกษาเชิงสำรวจโดยมีขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. แหล่งข้อมูล
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. วิธีการสร้างเครื่องมือ
5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. แหล่งข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ

1.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ(Primary Data) ได้จากการใช้แบบสอบถามสำรวจข้อมูลส่วนบุคคล และปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน)

1.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการค้นคว้าเอกสาร หนังสือ วิทยานิพนธ์ สาระนิพนธ์ ตลอดจนข้อมูลองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จากที่มีผู้เคยศึกษาวิจัยไว้แล้ว

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ประชากรในที่นี้คือ พนักงานสาขาต่างๆ ของธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 80 สาขา จำนวน 968 คน

2.2 ขนาดของตัวอย่าง ขนาดของตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษา จะได้จากการคำนวณตามสูตรของยามาเน่(Yamane's)(สมชาย หัตถ์สุวรรณ , 2547 : 51) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N\,(e)^2}$$

โดย n = จำนวนตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ค่าความคาดเคลื่อน
กำหนดให้เท่ากับ 5 % เท่ากับ 0.05

การคำนวณขนาดของตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด 968 คน

e = 0.05

$$n = \frac{968}{1 + 968\,(0.05)^2}$$

n = 283.04 คน หรือประมาณ 284 คน

2.3 วิธีการเลือกตัวอย่าง ใช้การสุ่มตัวอย่า งจากกลุ่มตัวอย่าง ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน คือ เจ้าหน้าที่ชั้นกลาง ,เจ้าหน้าที่ชั้นสูง ,เจ้าหน้าที่ช่วยบริหาร และเจ้าหน้าที่บริหารชั้นต้น รวม 284 คน โดยวิธีเลือกตัวอย่างตามสัดส่วนจำนวนประชากรต่อจำนวนตัวอย่างซึ่งเท่ากับร้อยละ 29.33 ของประชากร ดังนี้

ระดับตำแหน่งงาน	จำนวนพนักงาน(คน)	จำนวนตัวอย่าง(คน)
เจ้าหน้าที่ชั้นกลาง	256	75
เจ้าหน้าที่ชั้นสูง	204	60
เจ้าหน้าที่ช่วยบริหาร	304	89
เจ้าหน้าที่บริหารชั้นต้น	204	60
รวม	968	284

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามด้านข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ประ กอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)โดยผู้ตอบจะทำเครื่องหมาย (/) ตอบในตัวเลือกที่กำหนดให้

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านทักษะผู้นำในภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ประกอบด้วยข้อคำถาม 30 ข้อ แบ่งออกเป็นดังนี้

1. ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน
2. ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน

รูปแบบของคำถามมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด โดยเป็นมาตรวัด (scale) แบบ Likert แบ่งการให้คะแนนแก่ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านทักษะผู้นำในภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

5	=	มากที่สุด
4	=	มาก
3	=	ปานกลาง
2	=	น้อย
1	=	น้อยที่สุด

ใช้เกณฑ์ในการตีความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ

4. วิธีการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษา ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ผู้ศึกษาได้สร้างเป็นเครื่องมือในการหาข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

4.1 กำหนดนิยามของตัวแปรที่ทำการศึกษาแต่ละข้อ โดยให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการศึกษา

4.2 สร้างข้อสอบถามในแบบสอบถาม จำนวน 36 ข้อ ในเนื้อหาข้อคำถามมีความครอบคลุมถึงข้อมูลส่วนบุคคล ความคิดเห็นต่อปัจจัยทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง แล้วนำแบบสอบถามไปตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) จากข้อความในแต่ละข้อโดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ แล้วจึงนำมาปรับปรุงแก้ไขภาษาและคำถามให้กระชับ ชัดเจนและเข้าใจสำหรับผู้ตอบคำถาม

4.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นซึ่งผ่านการปรับปรุงแก้ไข ไปทดสอบ (Pretest) เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยวิธีของ Conbach's Alpha กับพนักงานสาขา

จำนวน 30 คน พบว่าแบบสอบถามที่ใช้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8865 และนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ทำการออกแบบ และตรวจสอบความชัดเจนของเนื้อหารวมถึงความถูกต้องของแบบสอบถาม

2. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 284 ชุด

3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามจำนวนตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้เพื่อนำมาวิเคราะห์

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม และตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบและให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และทำการวิเคราะห์ประมวลผล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่

6.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปที่เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา คุณวุฒิ ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน

6.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการอธิบายระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ธนาคาร ธนชาต จำกัด(มหาชน)

6.2 สถิติเชิงอนุมาน(Inferential Statistics) ได้แก่

6.2.1 การวิเคราะห์สถิติที (t – test)

6.2.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวน(ANOVA)

6.2.3 การวิเคราะห์สัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson’s correlation product moment)

ผู้ศึกษาได้เลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่และค่าร้อยละ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพ นักงานเกี่ยวกับปัจจัยในด้านทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง 5 ด้าน คือ ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการเป็นแบบอ ย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน เสนอผลด้วยค่าเฉลี่ย (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)

3. พิสูจน์สมมุติฐานความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางกับผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางทดสอบด้วยค่า t-test , F-test และสถิติการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน)” จากกลุ่มตัวอย่าง 284 คน ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลำดับขั้น ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

ตอนที่4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางกับผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

ตอนที่ 5 เนื้อหาสาระเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะผู่นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้ ได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานสาขาต่างๆ ของธนาคาร ธนชาต จำกัด(มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 80 สาขา รวมทั้งสิ้น 284 คน โดยศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบุคคลจำนวน 6 รายการ

ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิก ารศึกษา คุณวุฒิ ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน สรุปผลได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา คุณวุฒิ ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน

สถานภาพ	จำนวน (n = 284)	ร้อยละ (100.0)
เพศ		
ชาย	55	19.4
หญิง	229	80.6
อายุ		
20-25 ปี	60	21.1
26-30 ปี	128	45.1
31-39 ปี	90	31.7
40-49 ปี	6	2.1
50 ปีขึ้นไป	-	-
วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
ปริญญาตรี	279	98.2
สูงกว่าปริญญาตรี	5	1.8
คุณวุฒิ		
บัญชี	20	7.0
บริหารธุรกิจ	160	56.3
เศรษฐศาสตร์	30	10.6
อื่นๆ	74	26.1

ระดับตำแหน่งงาน		
เจ้าหน้าที่ชั้นกลาง	75	26.4
เจ้าหน้าที่ชั้นสูง	60	21.1
เจ้าหน้าที่ช่วยบริหาร	89	31.3
เจ้าหน้าที่บริหารชั้นต้น	60	21.1
ประสบการณ์การทำงาน		
1-5 ปี	204	71.8
6-10 ปี	30	10.6
มากกว่า 10 ปี	50	17.6

จากตารางที่ 4.1 สามารถอธิบายสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 284 คน ได้ดังนี้

เพศ พบว่า ร้อยละ 80.6 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 19.4 เป็นเพศชาย

อายุ พบว่า ร้อยละ 45.1 มีอายุระหว่าง 26 – 30 ปี รองลงมาคือร้อยละ 31.7 มีอายุระหว่าง 31-39 ปี ร้อยละ 21.1 มีอายุระหว่าง 20 – 25 ปี และร้อยละ 2.1 ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุดมีอายุ40 – 49 ปี

วุฒิการศึกษา พบว่า ร้อยละ 98.2 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และร้อยละ 1.8 มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี

คุณวุฒิ พบว่า ร้อยละ 56.3 มีคุณวุฒิด้านบริหารธุรกิจ รองลงมาคือร้อยละ 26.1 มีคุณวุฒิด้านอื่นๆ ร้อยละ 10.6 มีคุณวุฒิด้านเศรษฐศาสตร์ และร้อยละ 7.0 ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุดมีคุณวุฒิด้านบัญชี

ระดับตำแหน่งงาน พบว่า ร้อยละ31.3 มีระดับตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่ช่วยบริหาร รองลงมาคือ ร้อยละ 26.4 มีระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ชั้นกลาง ร้อยละ 21.1 เท่ากัน มีระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ชั้นสูง และเจ้าหน้าที่บริหารชั้นต้น

ประสบการณ์การทำงาน พบว่า ร้อยละ 71.8 มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 1 – 5 ปี รองลงมาคือร้อยละ 17.6 มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี และร้อยละ 10.6 ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุดมีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 6 – 10 ปี

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

การศึกษาระดับภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับ ธนาคาร ธนชาต จำกัด(มหาชน) ได้ศึกษาปัจจัยต่างๆ 5 ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติ ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ในแต่ละด้านจะมีคำถามจำนวน 6 ข้อ รวมทั้งสิ้น 30 ข้อ ดังรายละเอียดตาราง 4.2-4.7

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ย($\bar{X}$)และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน

	ค่าสถิติและความหมาย		
ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน			
1.สามารถคาดการณ์ในปัญหาที่จะเกิดขึ้นและวางแผนเพื่อแก้ปัญหานั้น	4.12	.596	มาก
2.มีความยินดีที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงาน	4.21	.585	มาก
3.แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบล่วงหน้าในกรณีที่จะมีการเปลี่ยนแปลง	4.12	.705	มาก
4.คิดค้นทดสอบสิ่งใหม่ๆเพื่อการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน	4.35	.608	มาก
5.มองหาวิธีการใหม่ๆเพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานดีขึ้น	4.30	.676	มาก
6.ยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดนอกกรอบเดิมๆที่ปฏิบัติอยู่	4.14	.829	มาก
รวม	4.20	.676	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ในภาพรวมมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20

ตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ย($\bar{X}$)และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติ	ค่าสถิติและความหมาย		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม			
1.การมองเห็นถึงความสามารถทางการแข่งขันที่จะต้องใช้ในอนาคต	4.18	.568	มาก
2.การแสวงหาคำตอบและการสื่อสารภาพที่เกี่ยวกับอนาคตได้ชัดเจน	3.99	.688	มาก
3.การับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาและสามารถสื่อสารด้วยวาจาและอากัปกิริยา	4.23	.674	มาก
4.มีความสามารถในการมองเห็นพื้นฐานปัจจัยร่วมของสิ่งต่างๆอย่างชัดเจน	4.00	.594	มาก
5.มีความชัดเจนในการสื่อสารถึงเป้าหมายและวิธีการที่จะบรรลุผล	4.32	.599	มาก
6.มีความตื่นตัวในการแสวงหาโอกาสอย่างไม่หยุดนิ่ง	4.09	.659	มาก
รวม	4.13	.642	มาก

จากตารางที่ 4.3พบว่า ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการร ะดับกลาง ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของผู้จัดการระดับกลาง ในภาพรวมมีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.13

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย($\bar{X}$)และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติ	ค่าสถิติและความหมาย		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา			
1.เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในทีมงาน	4.39	.697	มาก
2.ให้ความเคารพในความคิดและนับถือ ตัวตนของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.25	.681	มาก
3.ให้การสนับสนุนการตัดสินใจของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.29	.718	มาก
4.ให้เสรีภาพและทางเลือกในการตัดสินใจ	4.16	.695	มาก
5.ยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ ภาวะผู้นำร่วมกับตนเอง	4.25	.685	มาก
6.สร้างบรรยากาศความสัมพันธ์บนฐาน ความร่วมมือร่วมใจของทุกคน	4.38	.632	มาก
รวม	4.28	.689	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้าน การสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้จัดการระดับกลาง ในภาพรวมมีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.28

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย($\bar{X}$)และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติ	ค่าสถิติและความหมาย		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา			
1.ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม (Team work)	4.47	.680	มาก
2.มีความคิดเป็นระบบที่สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆที่สัมพันธ์กัน	4.33	.686	มาก
3.เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	4.40	.699	มาก
4.ให้ความสนใจในการสร้างคุณค่า เพื่อเป็นหลักนำทางการปฏิบัติงาน	4.37	.612	มาก
5.มีระบบติดตามที่ดีและมีความมุ่งมั่นจะกระทำให้เกิดผลตามที่สัญญาไว้	4.35	.608	มาก
6.กำหนดเป้าหมายและแผนงานได้ชัดเจน	4.35	.608	มาก
รวม	4.37	.649	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่าทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้จัดการระดับกลาง ในภาพรวมมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.37

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย($\bar{X}$)และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติ	ค่าสถิติและความหมาย		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน			
1.ให้การสนับสนุนด้านกำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.40	.673	มาก
2.ยอมรับการมีส่วนร่วมและผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.30	.621	มาก
3.ให้คำชมเชยและคำขอบคุณผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีผลงานดี	4.37	.667	มาก
4.ให้การสนับสนุนและคำขอบคุณต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.35	.689	มาก
5.หาโอกาสที่ดีในการชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาในที่สาธารณะ	4.24	.657	มาก
6.นำผลงานที่ดีของสาขาต่างๆมาเปิดเผยเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน	4.38	.643	มาก
รวม	4.34	.660	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานของผู้จัดการระดับกลาง ในภาพรวมมีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.34

ตาราง 4.7 สรุประดับภาวะผู้นำภาคปฏิบัติโดยรวม

ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติ	$\bar{X}$	ความหมาย
1. ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน	4.20	มาก
2. ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	4.13	มาก
3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.28	มาก
4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.37	มาก
5. ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	4.34	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.27	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่าจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 284 คน มีความคิดเห็นว่า ผู้จัดกา ระระดับกลาง ธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน) มีทักษะผู้นำภาคปฏิบัติ ทุกด้านมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.20 ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ย 4.13 ด้านการสนับส นุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 4.28 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 4.37 และด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.34 สรุปมีทักษะผู้นำภาคปฏิบัติทุกด้านมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.27

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

ตารางที่ 4.8 – 4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง โดยเปรียบเทียบทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา คุณวุฒิ ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน

ตาราง 4.8 ผลการเปรียบเทียบทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางตามปัจจัยด้านเพศ

ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ	N	Mean.	T/F	Sig.
1.ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน			.559	.557
ชาย	55	4.16		
หญิง	229	4.11		
2.ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม			2.761	.006*
ชาย	55	4.36		
หญิง	229	4.13		
3.ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา			2.993	.003*
ชาย	55	4.64		
หญิง	229	4.33		
4.ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา			-1.316	.189
ชาย	55	4.36		
หญิง	229	4.50		

ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ	N	Mean.	T/F	Sig.
5.ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	55	4.36	-.463	.664
ชาย	229	4.41		
หญิง				
ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติทุกด้านในภาพรวม			.670	.504
ชาย	55	4.37		
หญิง	229	4.29		

*ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตาราง 4.8 พบว่า เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ทุกด้านในภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตาราง 4.9 ผลการเปรียบเทียบทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางตามปัจจัยด้านอายุ

ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ	N	Mean.	T/F	Sig.
1.ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน			14.829	.000*
อายุ 20 - 25 ปี	60	4.48		
อายุ 26 - 30ปี	128	3.91		
อายุ 31 - 39ปี	90	4.00		
อายุ 40 - 49ปี	6	4.12		
2.ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม			2.95	.033*
อายุ 20 – 25 ปี	60	4.00		
อายุ 26 – 30 ปี	128	4.24		
อายุ 31 – 39 ปี	90	4.22		
อายุ 40 – 49 ปี	6	4.00		
3.ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา			15.321	.000*
อายุ 20 – 25 ปี	60	4.67		
อายุ 26 – 30 ปี	128	4.46		
อายุ 31 – 39 ปี	90	4.17		
อายุ 40 – 49 ปี	6	3.00		
4.ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา			7.509	.000*
อายุ 20 – 25 ปี	60	4.50		
อายุ 26 - 30 ปี	128	4.62		
อายุ 31 – 39 ปี	90	4.22		

อายุ 40 – 49 ปี ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ	6 N	5.00 Mean.	T/F	Sig.
5.ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน			3.118	.027*
อายุ 20 – 25 ปี	60	4.58		
อายุ 26 – 30 ปี	128	4.30		
อายุ 31 – 39 ปี	90	4.44		
อายุ 40 – 49 ปี	6	4.00		
ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติทุกด้านในภาพรวม			4.282	.015*
อายุ 20 – 25 ปี	60	4.44		
อายุ 26 – 30 ปี	128	4.30		
อายุ 31 – 39 ปี	90	4.21		
อายุ 40 – 49 ปี	6	4.02		

*ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตาราง 4.9 พบว่า อายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางทุกด้านในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตาราง 4.10 ผลการเปรียบเทียบทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางตามปัจจัยด้านวุฒิการศึกษา

ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ	N	Mean.	T/F	Sig.
1.ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน			2.767	.006*
ปริญญาตรี	279	4.14		
สูงกว่าปริญญาตรี	5	3.40		
2.ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม			.699	.485
ปริญญาตรี	279	4.18		
สูงกว่าปริญญาตรี	5	4.00		
3.ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา			1.255	.210
ปริญญาตรี	279	4.39		
สูงกว่าปริญญาตรี	5	4.00		
4.ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา			-1.759	.080
ปริญญาตรี	279	4.46		
สูงกว่าปริญญาตรี	5	5.00		
5.ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน			1.347	.179
ปริญญาตรี	279	4.41		
สูงกว่าปริญญาตรี	5	4.00		

ภาสะผู้นำภาคปฏิบัติ	N	Mean.	T/F	Sig.
ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติทุกด้านในภาพรวม			1.834	.140
ปริญญาตรี	279	4.31		
สูงกว่าปริญญาตรี	5	4.08		

*ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตาราง 4.10 พบว่า วุฒิการศึกษาที่แต กต่างกัน มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานแตกต่างกัน วุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน วุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางทุกด้านในภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตาราง 4.11 ผลการเปรียบเทียบทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางตามปัจจัยด้านคุณวุฒิ

ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ	N	Mean.	T/F	Sig.
1.ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน			4.502	.004*
บัญชี	20	4.40		
บริหารธุรกิจ	160	4.19		
เศรษฐศาสตร์	30	4.00		
อื่นๆ	74	3.96		

ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ	N	Mean.	T/F	Sig.
2.ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัย			6.547	.000*
ทัศน์ร่วม	20	4.25		
บัญชี	160	4.06		
บริหารธุรกิจ	30	4.50		
เศรษฐศาสตร์	74	4.27		
อื่นๆ				
3.ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของ			1.210	.306
ผู้ใต้บังคับบัญชา	20	4.50		
บัญชี	160	4.44		
บริหารธุรกิจ	30	4.33		
เศรษฐศาสตร์	74	4.27		
อื่นๆ				
4.ด้านการเป็นแบบอย่างที่			11.090	.000*
ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	20	4.25		
บัญชี	160	4.31		
บริหารธุรกิจ	30	4.83		
เศรษฐศาสตร์	74	4.73		
อื่นๆ				
5.ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการ			16.919	.000*
ปฏิบัติงาน	20	3.50		
บัญชี	160	4.53		
บริหารธุรกิจ	30	4.50		
เศรษฐศาสตร์	74	4.32		

อื่นๆ				
ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ	N	Mean.	T/F	Sig.
ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติทุกด้านในภาพรวม				10.697
บัญชี	20	4.18		
บริหารธุรกิจ	160	4.30		
เศรษฐศาสตร์	30	4.43		
อื่นๆ	74	4.31		

*ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตาราง 4.11 พบว่า คุณวุฒิ ที่แตกต่างกัน มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติข องผู้จัดการระดับกลาง ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน คุณวุฒิที่แตกต่างกัน มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน คุณวุฒิที่แตกต่างกัน มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ทุกด้านในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตาราง 4.12 ผลการเปรียบเทียบทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางตามปัจจัยด้านระดับตำแหน่งงาน

ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ	N	Mean.	T/F	Sig.
1.ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน			4.417	.005*
เจ้าหน้าที่ชั้นกลาง	75	4.00		
เจ้าหน้าที่ชั้นสูง	60	4.18		
เจ้าหน้าที่ช่วยบริหาร	89	4.04		
เจ้าหน้าที่บริหารชั้นต้น	60	4.33		
2.ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม			.922	.431
เจ้าหน้าที่ชั้นกลาง	75	4.20		
เจ้าหน้าที่ชั้นสูง	60	4.08		
เจ้าหน้าที่ช่วยบริหาร	89	4.17		
เจ้าหน้าที่บริหารชั้นต้น	60	4.25		
3.ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา			6.020	.001*
เจ้าหน้าที่ชั้นกลาง	75	4.47		
เจ้าหน้าที่ชั้นสูง	60	4.58		
เจ้าหน้าที่ช่วยบริหาร	89	4.39		
เจ้าหน้าที่บริหารชั้นต้น	60	4.08		

ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ	N	Mean.	T/F	Sig.
4.ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา			6.567	.000*
เจ้าหน้าที่ชั้นกลาง	75	4.53		
เจ้าหน้าที่ชั้นสูง	60	4.75		
เจ้าหน้าที่ช่วยบริหาร	89	4.38		
เจ้าหน้าที่บริหารชั้นต้น	60	4.25		
5.ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาใ นการปฏิบัติงาน			2.538	.057
เจ้าหน้าที่ชั้นกลาง	75	4.40		
เจ้าหน้าที่ชั้นสูง	60	4.25		
เจ้าหน้าที่ช่วยบริหาร	89	4.38		
เจ้าหน้าที่บริหารชั้นต้น	60	4.58		
ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติทุกด้านในภาพรวม			4.109	.017*
เจ้าหน้าที่ชั้นกลาง	75	4.32		
เจ้าหน้าที่ชั้นสูง	60	4.36		
เจ้าหน้าที่ช่วยบริหาร	89	4.37		
เจ้าหน้าที่บริหารชั้นต้น	60	4.29		

*ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตาราง 4.12 พบว่า ระดับตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้า นเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุน

การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางทุกด้านในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตาราง 4.13 ผลการเปรี ยบเทียบทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางตามปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน

ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ	N	Mean.	T/F	Sig.
1.ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน			3.140	.045*
1 – 5 ปี	204	4.07		
6 – 10 ปี	30	4.23		
มากกว่า 10 ปี	50	4.28		
2.ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม			6.043	.003*
1 – 5 ปี	204	4.12		
6 – 10 ปี	30	4.50		
มากกว่า 10 ปี	50	4.20		
3.ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา			8.396	.000*
1 – 5 ปี	204	4.49		
6 – 10 ปี	30	4.17		

มากกว่า 10 ปี ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ	50 N	4.10 Mean.	T/F	Sig.
4.ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา			6.537	.002*
1 – 5 ปี	204	4.56		
6 – 10 ปี	30	4.17		
มากกว่า 10 ปี	50	4.30		
5.ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน			.733	.481
1 – 5 ปี	204	4.39		
6 – 10 ปี	30	4.33		
มากกว่า 10 ปี	50	4.50		
ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติทุกด้านในภาพรวม			4.273	.016*
1 – 5 ปี	204	4.32		
6 – 10 ปี	30	4.28		
มากกว่า 10 ปี	50	4.27		

*ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตาราง 4.13 พบว่า ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อภาวะนำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานไม่แตกต่าง ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับ

กลางทุกด้านในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางกับผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

ตาราง 4.14 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำภาคปฏิ บัติกับผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ	Correlation	Significant
1.ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน	-.033	.577
2.ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	-.162	.006*
3.ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	-.175	.003*
4.ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	.078	.189
5.ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	.028	.644
6.ทุกด้านในภาพรวม	-.132	.027*

*ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตาราง 4.14 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางของ ธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis) เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

จากแบบสอบถามที่แจกทั้งหมด 284 ชุด มีผู้เสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ทั้งหมด 92 คน มีจำนวนข้อเสน อแนะทั้งสิ้น 279 ข้อเสนอแนะใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการากระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้า นการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ดังตาราง 4.15

ตาราง 4.15 แสดงลำดับและความถี่ของปัญหาและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติ	จำนวนข้อเสนอแนะ	ร้อยละ
ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน	30	10.75
ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	20	7.17
ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	37	13.26
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	112	40.14
ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	80	28.67
รวมจำนวนข้อเสนอแนะ	279	100

จากตารางที่ 4.15 พบว่าพนักงานกลุ่มตัวอย่าง ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับดังนี้ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ร้อยละ 40.14 ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 28.67

ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ร้อยละ 13.26 ด้านการเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ร้อยละ 10.75 และด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ร้อยละ 7.17

บทที่ 5
สรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง : ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) โดยมีรูปแบบการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey) และใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากตัวอย่างประชากรจำ นวน 284 คน จากการแจกแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 284 ชุด ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

1. สรุปการศึกษา
2. การอภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการศึกษา

ในส่วนของการสรุปการศึกษา ผู้ศึกษาจะส รุปผลการศึกษาเป็น 3 หัวข้อ คือ 1) วัตถุประสงค์ของการศึกษา 2) วิธีดำเนินการศึกษา 3) ผลการวิจัย และ 4) สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

1.*1.2* เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่ อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางกับผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยใช้สถิติเชิงอนุมานและสถิติเชิงพรรณนา ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ตัวแปรอิสระ คือ ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา คุณวุฒิ ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน และตัวแปรตาม คือ ปัจจัยด้านทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ได้แก่ ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสนับสนุนการ

ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานสาขาต่างๆ ของธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 80 สาขา รวมทั้งสิ้น 968 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้จากก ารคำนวณโดยใช้สูตรความคาดเคลื่อนมาตรฐานโดยขนาดตัวอย่างถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และให้ค่าความคาดเคลื่อนไม่เกิน 5% จะได้จำนวนตัวอย่าง 284 คน และใช้การสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน คือ เจ้าหน้าที่ชั้นกลาง เจ้าหน้าที่ชั้นสู ง เจ้าหน้าที่ช่วยบริหาร เจ้าหน้าที่บริหารชั้นต้น รวม 284 คน โดยวิธีเลือกตัวอย่างตามสัดส่วนจำนวนประชากรต่อจำนวนตัวอย่างซึ่งเท่ากับ ร้อยละ 29.33 ของประชากร จะได้กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ชั้นกลาง จำนวน 75 คน เจ้าหน้าที่ชั้นสูง จำนวน 60 คน เจ้าหน้าที่ช่วยบริหาร จำนวน 89 คน และเจ้าหน้าที่บริหารชั้นต้น 60 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เป็นแบบสอบถามเพื่อการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำในภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง : ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคาร ธนชาต จำกัด(มหาชน) ได้สร้างขึ้นจากการศึกษาทฤษฎีและเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในภาคปฏิบัติ โดยปรับให้สอดคล้องกับทักษะภาวะผู้นำในภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง หลังจากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาแล้วจึงนำไปหาความเชื่อมั่นของแบ บสอบถามด้วยวิธีของ Conbach's Alpha ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8865 จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับแก้จึงได้แบบสอบถามเพื่อการศึกษาจำนวน 41 ข้อ โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามด้านข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่ง เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)โดยผู้ตอบจะทำเครื่องหมาย (/) ตอบในตัวเลือกที่กำหนดให้

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านทักษะผู้นำในภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ประกอบด้วยข้อคำถาม 30 ข้อ แบ่งออกเป็นดังนี้

1. ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน
2. ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

5. ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน

รูปแบบของคำถามมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด โดยเป็นมาตรวัด (scale) แบบ Likert แบ่งการให้คะแนนแก่ความ คิดเห็นต่อปัจจัยด้านทักษะผู้นำในภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

5	=	มากที่สุด
4	=	มาก
3	=	ปานกลาง
2	=	น้อย
1	=	น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ

การวิเคราะห์ค่าสถิติทั้งหมดคำนวณด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS(Statistical for Social Science Program) VERSION 16.0 โดยใช้สถิติใน การวิเคราะห์ดังนี้

1. ค่าความถี่และค่าร้อยละ ใช้ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปที่เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

2. ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้ในการอธิบายระดับความคิดเห็นในปัจจัยด้านทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

3. ทดสอบนัยสำคัญของตัวแปรต่างๆตามสมมติฐานโดยใช้การทดสอบ t-test, F-test และ สถิติการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson’s correlation product moment)

1.3 ผลการศึกษา

จากผลการศึกษาจำแนกตามผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 3 สมมติฐาน ปรากฏว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 1 สมมติฐาน และ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2 สมมติฐาน กล่าวคือ

สมมติฐานที่ 1 ผู้จัดการระดับกลางของธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน) มีภาวะผู้นำภาคปฏิบัติในระดับปานกลาง พบว่า ผู้จัดการระดับกลางของธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน) มีภาวะผู้นำภาคปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา คุณวุฒิ ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงานมีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่แตกต่างกัน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย อายุ คุณวุฒิ ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงานมีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางของธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน)โดยภาพรวม พบว่า ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำภาคปฏิบั ติของผู้จัดการระดับกลางของธนาคาร ธนชาต จำกัด(มหาชน)โดยภาพรวม เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาจะแบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 สรุประดับความคิดเป็นต่อปัจจัยด้านทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

ตอนที่ 3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการค้นคว้าอิสระ

ตอนที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของพนักงานจากคำถามปลายเปิด

และจะกล่าวถึงในรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 284 คน พบว่า ร้อยละ 80.6 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 19.4 เป็นเพศชาย ร้อยละ 45.1 มีอายุระหว่าง 26 – 30 ปี รองลงมาคือร้อยละ 31.7 มีอายุระหว่าง 31 – 39 ปี ร้อยละ 98.2 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 1.8 มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี ร้อยละ 56.3 มีคุณวุฒิด้านบริหารธุรกิจ รองลงมาคือ ร้อยละ 26.1 มีคุณวุฒิด้านอื่นๆ ร้อยละ 31.3 มีระดับตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่ช่วยบริหาร รองลงมาคือ ร้อยละ 26.4 มีระดับตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่ชั้นกลาง ร้อยละ 21.1 เท่ากัน มีระดับตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่ชั้นสูงและ เจ้าหน้าที่บริหารชั้นต้น ร้อยละ 71.8 มี

ประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 1 – 5 ปี รองลงมาคือร้อยละ 17.6 มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี และร้อยละ 10.6 ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุดมีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 6 – 10 ปี

จากข้อมูลส่วนบุคคลข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า พนักงานสาขาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 26 – 30 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีคุณวุฒิด้านบริหารธุรกิจ มีระดับตำแหน่ งงาน เจ้าหน้าที่ช่วยบริหาร และมีประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 1 – 5 ปี

ตอนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

พนักงานสาขาต่างๆ ของธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ส่วนใหญ่มีระดับความเห็นต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางมีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติทั้ง 5 ด้าน 1) ด้านเตรียมพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน 2) ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 5) ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

จากปัจจัยทักษะผู้นำภาคปฏิบัติทั้ง 5 ด้าน พบว่า พนักงานสาขาต่างๆ ของธนาคารธนชาต จำกัด(มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีระดับความคิดเห็นเรียงลำดับ คือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 4.37 ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.34 ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 4.28 ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบั ติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.20 และด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ย 4.13

พนักงานสาขาต่างๆ ของธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีระดับความเห็นต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางโดยรวม มีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.27

ตอนที่ 3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการค้นคว้าอิสระ

จากผลการศึกษาจำแนกตามผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 3 สมมติฐาน ปรากฏว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 1 สมมติฐาน และ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2 สมมติฐาน กล่าวคือ

สมมติฐานที่ 1 ผู้จัดการระดับกลางของธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน) มีภาวะผู้นำภาคปฏิบัติในระดับปานกลาง พบว่า ผู้จัดการระดับกลางของธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน) มีภาวะผู้นำภาคปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา คุณวุฒิ ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงานมีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่แตกต่างกัน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย อายุ คุณวุฒิ ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงานมีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะ ผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางของธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน)โดยภาพรวม พบว่า ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางของธนาคาร ธนชาต จำกัด(มหาชน)โดยภาพรวม เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตอนที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของพนักงานจากคำถามปลายเปิด

จากแบบสอบถามที่แจกทั้งหมด 284 ชุด มีผู้เสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ทั้งหมด 92 คน มีจำนวนข้อเสนอแนะทั้งสิ้น 279 ข้อเสนอแนะใน 5 ด้าน ซึ่งสามารถสรุปข้อเสนอแนะต่างๆ ได้ดังนี้

1. ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน
   1.1 ให้ความสำคัญและสนใจข้อมูลข่าวสารด้านเศรษฐกิจการเงิน
   1.2 แจ้งสาเหตุของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน
   1.3 พร้อมอธิบายการปรับเปลี่ยนไม่ว่าจะเป็นด้านบวกหรือด้านลบ

2. ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
   2.1 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงวิสัยทัศน์ร่วมอย่างเต็มที่
   2.2 อธิบายคุณค่าของการมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์
   2.3 จัดกิจกรรมหรือสัมมนานอกสถานที่เพื่อรวบรวมความคิด

3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
   3.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้เรียนรู้งาน อบรมความรู้ในทุกด้าน
   3.2 แลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา
   3.3 ยอมรับความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
   4.1 เสริมสร้างบุคลิกภาพที่ดี
   4.2 มีความคิดทันสมัย ทันเหตุการณ์
   4.3 มีความซื่อสัตย์ และความยุติธรรม
5. ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน
   5.1 จัดงานเลี้ยงสังสรรค์ ทำกิจกรรมร่วมกันตามโอกาส
   5.2 ให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานดี
   5.3 ผลักดันให้เลื่อนระดับ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

2. การอภิปรายผล

จากผลการทดสอบสมมติฐานดังกล่าวข้างต้น สามารถกล่าวในรายละเอียดได้ดังนี้

ผู้จัดการระดับกลางของธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน) มีภาวะผู้นำภาคปฏิบัติทั้ง 5 ด้านในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับความเห็นภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับที่หนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส (Bass. 1985 : 29 – 30) ผู้นำเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงานและมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ เมื่อเทียบกับ วีรัช อาจแย้ม (2547) ที่ได้ศึกษาทักษะผู้นำของผู้บริหารธนาคาร ทหารไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ระหว่างพนักงา นบริหารและพนักงานปฏิบัติการ พบว่าพนักงานบริหารและพนักงานปฏิบัติการ มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารธนาคาร ทหารไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีภาวะผู้นำในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษา เพราะจากผลการศึกษาพบว่ามีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก ซึ่งเหตุผลที่ไม่สอ ดคล้องกัน เนื่องจาก การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะทักษะผู้นำภาคปฏิบัติ ซึ่งเป็นการเฉพาะเจาะจงทำให้ระดับความเห็นต่อภาวะผู้นำโดยรวมมีจุดเดียว ส่งผลให้ระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก

ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ เพศชาย และ เพศหญิง มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระกับกลางแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานสาขาที่มีอายุ 20 – 25 ปี อายุ 26 – 30 ปี อายุ 31 – 39 ปี และ อายุ 40 – 49 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคลด้านวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกล างไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ วุฒิการศึกษาปริญญาตรี และวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมเกียรติ์ ลีลาพจนาพร (2547) ที่ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคลด้านคุณวุฒิที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดกา รระดับกลางแตกต่างกัน กล่าวคือ คุณวุฒิด้านบัญชี คุณวุฒิด้านบริหารธุรกิจ คุณวุฒิด้านเศรษฐศาสตร์ และคุณวุฒิด้านอื่นๆ มีความเห็นต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดก ารระดับกลางแตกต่างกัน กล่าวคือ ระดับตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่ชั้นกลาง เจ้าหน้าที่ชั้นสูง เจ้าหน้าที่ช่วยบริหาร และเจ้าหน้าที่บริหารชั้น มีความคิดเป็นต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมเกียรติ์ ลีลาพจนาพร (2547) ที่ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า ครูที่มี ตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงานที่แตกต่าง กันมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน กล่าวคือ ประสบการณ์การทำงาน 1 – 5 ปี ประสบการณ์การทำงาน 6 – 10 ปี และ ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี มีความเห็นต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านเตรียมพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน 2) ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 5) ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคั บบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำของผู้จัดการระดับกลางของธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน)โดยภาพรวม สอดคล้องกับ อัญชณา ชลาภิรมย์ (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความสามารถในการ

บริหารงานในหอผู้ป่วยโรงพยาบาลตำรวจ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการบริหารงานในหอผู้ป่วย

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

จากผลการศึกษาเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ผู้ศึกษาได้สรุปเป็นข้อเสนอแนะ สำหรับผู้จัดการระดับกลางธนาคาร ของธนาคาร ธนชาต จำกัด(มหาชน) ดังนี้

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานสาขา มีความเห็นเกี่ยวกับทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ของธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน) ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมมีระดับภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานสาขาเกี่ยวกับทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ของธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน) 5 ด้าน เรียงลำดับ ดังนี้ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1.1 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จากผลการศึกษาพบว่า ระดับความเห็นภาวะผู้นำภาคปฏิบัติด้านนี้อยู่ในระดับที่หนึ่ง ภาพรวมของด้านนี้ มีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้เป็นเพราะว่าพนักงานสาขา เห็นว่า ผู้จัดการระดับกลางปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม มีความคิดเป็นระบบ มีการกำหนดเป้าหมายและแผนงาน มีระบบติดตาม ทำให้เป็นที่นิยมชมชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา และประพฤติตามเป็นตัวอย่าง ผู้จัดการระดับกลางได้พยายามศึกษาระเบียบกฎเกณฑ์และสถานะของตนเองในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3.1.2 ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน จากผลการศึกษาพบว่า ระดับความเห็นภาวะผู้นำภาคปฏิบัติด้านนี้อยู่ใน ระดับที่สอง ภาพรวมของด้านนี้ มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าพนักงานสาขา เห็นว่า ผู้จัดการระดับกลางให้การสนับสนุนด้านกำลังใจ ให้คำชมเชย ยอมรับการมีส่วนร่วม ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

3.1.3 ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จากผลการศึกษาพบว่า ระดับความเห็นภาวะผู้นำภาคปฏิบัติด้านนี้อยู่ในระดับที่สาม ภาพรวมของด้านนี้ มีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าพนักงานสาขา เห็นว่า ผู้จัดการระดับกลางให้การสนับสนุนการตัดสินใจ ให้เสรีภาพและทางเลือกในการตัดสินใจ ยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ภาวะผู้นำร่วมกับตนเอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง และมีความภักดีต่อองค์การ

3.1.4 ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน
จากผลการศึกษาพบว่า ระดับความเห็นภาวะผู้นำภาคปฏิบัติด้านนี้อยู่ในระดับที่สี่ ภาพรวมของด้านนี้ มีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าพนักงานสาขา เห็นว่า ผู้จัดการระดับกลาง มีพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน ยินยอมให้ผู้ ใต้บังคับบัญชาคิดนอกกรอบเดิมๆ ที่ปฏิบัติอยู่ ขณะเดียวกันต้องมีการบริหารงานบุคคลให้มีค่านิยมและพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงและถาวร

3.1.5 ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

จากผลการศึกษาพบว่า ระดับความเห็นภาวะผู้นำภาคปฏิบัติด้านนี้อยู่ในระดับที่ห้า ภาพรวมของด้านนี้ มีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าพนักงานสาขา เห็นว่า ผู้จัดการระดับกลางสร้างวิสัยทัศน์ใหม่เปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานที่ไม่จำเป็นออก พร้อมขยายค วามคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ สามารถมองได้กว้างไกลและสามารถนำองค์การก้าวไปสู่แนวทางใหม่ที่จะสำเร็จได้ในสภาวะแวดล้อมใหม่ในอนาคต

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

สำหรับผู้ที่สนใจจะทำการศึกษาในเชิงลึก ควรจะทำการศึกษาในประเด็นต่อไปนี้

1. ศึกษาเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางของธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน) ทั้งที่อยู่สำนักงานใหญ่ สาขาในเขตกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด เพื่อเปรียบเทียบ เนื่องจากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน

2. ศึกษาแนวทางในการพัฒนาผู้นำองค์การเพื่อความเป็นเลิศของธนาคาร ธนชาต จำกัด (มหาชน)

บรรณานุกรม

ประสิทธิ์ กองจันทร์ . 2536 แบบผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารกรุงเทพ จำกัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 . ปริญญานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม

เตรียม หลงชรา . 2542 พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา บริษัท แม่กลองฟูดส์ จำกัด ปริญญานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ไพศาล ศรีสมานุวัตร . 2543 ความคิดเห็นของครู อาจารย์ ต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีโรง เรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองสตูล จังหวัดสตูล วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ศรีสกุล สังข์ศรี . 2543. “ ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาเฉพาะกรณีการนิคมอุตสาหกรรมแห่ง ประเทศไทย สำนักงานใหญ่” : วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะศิลปะศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วัชรพล จิตตอาภาวงศ์ .2545. “ ภาวะผู้นำกับการบริหารงานในองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท ไฮ สตูดิโอ กราฟฟิค : สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะศิลปะศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก

เสน่ คำมูลตา. 2546 ความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้จัดการแผนกในทัศนะของพนักงานปฏิบัติการ บริษัทแคนนอนไฮ -เทค (ประเทศไทย) : วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพระนคร

สมชาย หัตถ์สุวรรณ . 2547 บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและทัศนคติต่อการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง: วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สมเกียรติ์ ลีลาพจนาพร. 2547. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 สำนักบริหารงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชน : วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

วีรัช อาจแย้ม. 2547. การศึกษาทักษะผู้นำของผู้บริหารธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ระหว่างพนักงานบริหาร และพนักงานปฏิบัติการ : วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

สุพิชชา พรหมศรี . 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลิกภาพเชิงสร้างสรรค์กับระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลาง สำนักงานใหญ่ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก

สุเทพ ชัชวาลพันธ์ .(2540). การศึ กษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทยในเขตกรุงเทพมหานคร . วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) (2549) รายงานคณะกรรมการและงบการเงิน ณ 31 ธันวาคม

พจนานุกรมไทยราชบัณฑิตยสถาน พ .ศ. 2493. 2513. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัทสหธรรมิก จำกัด

อรุณ รักธรรม.(2526). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ .(2540). พฤติกรรมองค์การ . กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพาณิช

สร้อยตระกูล อรรถมานะ .(2542). พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ .(2542). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี .(2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : ธนธัชการพิมพ์ จำกัด

Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J.(1990). Transformation Leadership Development. Pola Alto, California Consulting Psychologists Press, Inc.

Blake, Robert R.and Mouton, Jane S.(1978) The New Managerial Grid. Houston Texas : Gulf Publishing Co.

Burns,James MacGregor.(1978). Leadership.New York : Harper and Rows Publishers Inc.

Bass, Bernard M.(1981). Stogdills' Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.

Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J.(1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand,California : Sage Publications,Inc.

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม เรื่อง ภาวะผู้นำในภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง : ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นในปัจจัยด้านทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

<u>ส่วนที่ 1</u> ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ( ) ที่ท่านเห็นว่าถูกต้องตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ

( ) อายุ 20 - 25 ปี ( ) อายุ 26 - 30 ปี ( ) อายุ 31 - 39 ปี

( ) อายุ 40 - 49 ปี ( ) 50 ปี ขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี ( ) สูงกว่าปริญญาตรี

4. คุณวุฒิ

( ) บัญชี ( ) บริหารธุรกิจ ( ) เศรษฐศาสตร์

( ) อื่นๆ.....

5. ระดับตำแหน่งงาน

( ) เจ้าหน้าที่ชั้นกลาง (ชก.) ( ) เจ้าหน้าที่ชั้นสูง (ชส.)

( ) เจ้าหน้าที่ช่วยบริหาร(ชบ.) ( ) เจ้าหน้าที่บริหารชั้นต้น (บต.)

6. ประสบการณ์การทำงาน

( ) 1 – 5 ปี ( ) 6 – 10 ปี ( ) มากกว่า 10 ปี

<u>ส่วนที่ 2</u> คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นในปัจจัยด้าน ทักษะผู้นำในภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง เพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็นของท่านว่า มีความคิดเห็นอย่างไรต่อพฤติกรรมการปฏิบัติด้านทักษะผู้นำในภาคปฏิบัติของผู้จัดการหน่วยงานของท่าน

ข้อแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

1. กรุณาอ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียดรอบคอบ แล้วพิจารณาว่า ทักษะผู้นำในภาคปฏิบัติของผู้จัดการหน่วยงานของท่านที่เป็นอยู่ มีทักษะในแต่ละข้อต่อไปนี้อยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่องทางขวามือ
2. ระดับความคิดเห็น กำหนดให้

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1.	หมายถึง	น้อยที่สุด

ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน					
1. สามารถคาดการณ์ในปัญหาที่จะเกิดขึ้นและวางแผนเพื่อแก้ปัญหานั้น					
2. มีความยินดีที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงาน					
3. แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบล่วงหน้าในกรณีที่จะมีการเปลี่ยนแปลง					
4. คิดค้นทดสอบสิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน					
5. มองหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานดีขึ้น					
6. ยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดนอกกรอบเดิมๆ ที่ปฏิบัติอยู่					
ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม					
1. การมองเห็นถึงความสามารถทางการแข่งขันที่จะต้องใช้ในอนาคต					
2. การแสวงหาคำตอบและการสื่อสารภาพที่เกี่ยวกับอนาคตได้ชัดเจน					
3. การรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาและสามารถสื่อสารด้วยวาจาและอากัปกิริยา					
4. มีความสามารถในการมองเห็นพื้นฐานปัจจัยร่วมของสิ่งต่างๆอย่างชัดเจน					
5. มีความชัดเจนในการสื่อสารถึงเป้าหมาย และวิธีการที่จะบรรลุผล					
6. มีความตื่นตัวในการแสวงหาโอกาสอย่างไม่หยุดนิ่ง					

ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
1. เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในทีมงาน					
2. ให้ความเคารพในความคิดและนับถือตัวตนของผู้ใต้บังคับบัญชา					
3. ให้การสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา					
4. ให้เสรีภาพและทางเลือกในการตัดสินใจ					
5. ยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ภาวะผู้นำร่วมกับตนเอง					
6. สร้างบรรยากาศความสัมพันธ์บนฐานความร่วมมือร่วมใจของทุกคน					
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
1.ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม (Team work)					
2. มีความคิดเป็นระบบที่สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆที่สัมพันธ์กัน					
3. เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน					
4. ให้ความสนใจในการสร้างคุณค่า เพื่อเป็นหลักนำทางการปฏิบัติงาน					
5. มีระบบติดตามที่ดีและมีความมุ่งมั่นจะกระทำให้เกิดผลตามที่สัญญาไว้					
6. กำหนดเป้าหมายและแผนงานได้ชัดเจน					

ทักษะผู้นำภาคปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน					
1. ให้การสนับสนุนด้านกำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
2. ยอมรับการมีส่วนร่วม และผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
3. ให้คำชมเชยและคำขอบคุณผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีผลงานดี					
4. ให้การสนับสนุน และคำขอบคุณต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
5. หาโอกาสที่ดีในการชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาในที่สาธารณะ					
6. นำผลงานที่ดีของสาขาต่างๆมาเปิดเผยเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน					

<u>ส่วนที่ 3</u> **ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง**

1.ด้านเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน

1.1.....

1.2.....

1.3.....

2. ด้านการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

2.1.....

2.2.....

2.3.....

3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.1.....

3.2.....

3.3.....

4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

4.1.....

4.2.....

4.3.....

5. ด้านการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

5.1.....

5.2.....

5.3.....

ขอขอบคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถามในครั้งนี้

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางน้ำทิพย์ หมื่นแก้ว
วัน เดือน ปีที่เกิด	14 มกราคม 2510
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรีบัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ปีการศึกษา 2530
สถานที่ทำงาน	ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) สาขาเทสโก้โลตัสรัตนาธิเบศร์
ตำแหน่งงาน	ผู้จัดการสาขา