

๑๘๓

**คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน  
กรณีศึกษา ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่**

**นายปรีชา เลิศกัทธอนันต์**

การศึกษาครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

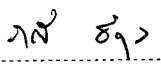
**Leader Traits of A Section Head :**  
**A Case Study of Thai Military Bank Head Office**

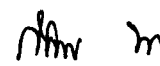
**Mr. Preecha Lertpattaraanun**

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  
2009

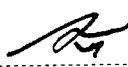
หัวข้อการศึกษาคั่นคว้ออิสระ      คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน กรณีศึกษานาคาร  
ทหารไทย สำนักงานใหญ่  
ชื่อและนามสกุล                              นายปรีชา เลิศภัทรอนันต์  
แขนงวิชา                                      บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา                                      วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา                              รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว้ออิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาคั่นคว้ออิสระ  
ฉบับนี้แล้ว

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

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

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา  
คั่นคว้ออิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

  
.....  
(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
วันที่ ๒๕ เดือน ๕.๕. พ.ศ. ๒๕๖๒

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน กรณีศึกษาธนาคารทหารไทย  
สำนักงานใหญ่

**ผู้ศึกษา** นายปรีชา เลิศภัทรอนันต์ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล **ปีการศึกษา** 2552

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์และที่เป็นจริงของหัวหน้าหน่วยงาน ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการและเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ สายงานปฏิบัติการและบริการ ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

ประชากรได้แก่ พนักงานธนาคารทหารไทย สายงานปฏิบัติการและบริการ จำนวน 367 คน กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานธนาคารทหารไทย สายงานปฏิบัติการและบริการ จำนวน 192 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว และถ้าพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของเซฟเฟ

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโส ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป และระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์แต่ละด้าน และภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริงแต่ละด้าน และภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นพนักงานปฏิบัติการที่มีตำแหน่งหน้าที่เพศ และระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหน่วยงานของธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ พบว่าทุกด้านไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ** คุณลักษณะผู้นำ หัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลงได้เพราะได้รับความกรุณาและความช่วยเหลือจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล อาจารย์ที่ปรึกษา ที่เสียสละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำ ตรวจสอบ ข้อบกพร่องต่าง ๆ สำหรับนำมาปรับแก้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณกลุ่มตัวอย่างทุกท่าน ที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับนำมาวิเคราะห์ ข้อมูลสำหรับการค้นคว้าอิสระฉบับนี้

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการค้นคว้าแบบอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบอบแด่ ครอบครัว ครูอาจารย์ ตลอดจนผู้มีส่วนช่วยเหลือในการทำวิจัยมาโดยตลอด

ปรีชา เลิศภัทรอนนต์

พฤษภาคม 2552

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
สมมติฐานการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	8
แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ .....	8
ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ .....	11
ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) .....	17
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	29
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	30
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	30
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	32
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	34
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	34
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	36
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน .....	36
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคาร ทหารไทย สำนักงานใหญ่ ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ....	38

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริงของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคาร ทหารไทย สำนักงานใหญ่ ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ....	45
ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคาร ทหารไทย สำนักงานใหญ่ ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน .....	52
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	57
สรุปการวิจัย .....	57
อภิปรายผล .....	60
ข้อเสนอแนะ .....	62
บรรณานุกรม .....	64
ภาคผนวก .....	67
แบบสอบถาม .....	68
ประวัติผู้ศึกษา .....	73

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 แสดงร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล.....	36
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านมีแรงขับสูง .....	38
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านมีแรงจูงใจ .....	39
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านมีความซื่อสัตย์ .....	40
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง .....	41
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านมีสติปัญญา .....	42
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านมีความรู้ในทางธุรกิจ .....	43
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ จำแนกเป็นรายด้านและภาพรวม .....	44
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง ด้านมีแรงขับสูง.....	45
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง ด้านมีแรงจูงใจ .....	46
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง ด้านมีความซื่อสัตย์.....	47
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง.....	48
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง ด้านมีสติปัญญา.....	49



## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง ด้านมีความรู้ในทางธุรกิจ.....	50
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง จำแนกตามรายด้านและภาพรวม.....	51
ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้า หน่วยงาน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน .....	52
ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้า หน่วยงาน จำแนกตามเพศ .....	53
ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้า หน่วยงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	54
ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้า หน่วยงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง.....	55
ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้า หน่วยงาน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	56

ญ

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์กระบวนอาหารไทย จำกัด (มหาชน).....	22

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในปัจจุบัน องค์กรแทบจะทุกแห่ง ต่างระแวงระวังเพื่อไม่ให้ตกอยู่ในความประมาทและประวัติศาสตร์ซ้ำรอยกับวิกฤตต้มยำกุ้งเมื่อปี พ.ศ. 2540 องค์กรทั้งหลายจึงต่างแสวงหามาตรการ แนวทางต่าง ๆ เพื่อปรับตัวให้สามารถรับแรงกระแทกจากความผันผวนของธุรกิจ ที่สามารถกระทบต่อเป็นลูกโซ่มาถึงธุรกิจได้ไวและง่ายกว่าที่คาดคิดไว้มาก ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม ด้วยการใช้นวัตกรรมของการทำงานใหม่ ๆ ที่ยืดหยุ่น การจัดโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการวิธีการในการทำงาน การปรับค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร มีการใช้เครื่องมือทางการบริหารใหม่ ๆ มากขึ้น เพื่อมุ่งสร้างประสิทธิภาพของการทำงานหรือการจัดการงานในองค์กร (คณัย จันทรฉาย 2550:19)

การเปลี่ยนแปลงขององค์กรและบริหารองค์กรให้สามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จ มีความสามารถในการแข่งขัน เพื่อรักษาระดับการเติบโตของผลกำไรและผลการประกอบการหล่อเลี้ยงธุรกิจและพนักงาน รวมตลอดจนถึง Stakeholder ที่เกี่ยวข้องนั้น บทบาทของผู้นำองค์กร ทีมผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการ มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนถึงเป้าหมายขององค์กร และและการตัดสินใจเลือกเชิงกลยุทธ์ ความรอบคอบ ความคาดหวัง พลวัตภายใน และความสัมพันธ์ของทีมบริหาร จึงมีผลกระทบต่อปรับตัวขององค์กรอย่างเห็นได้ชัดเจน ฉะนั้นบทบาทสำคัญต่อการกำหนดวิสัยทัศน์และบริหารควบคุมการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จากผู้บริหารระดับสูงแผ่ขยายไปยังผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้น จะต้องนำมาซึ่งความเข้าใจที่ถูกต้องและทิศทางในการทำงานร่วมกันของพนักงานทุกฝ่ายเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด จากนั้นวิสัยทัศน์เหล่านั้นจะเป็นจริงได้ด้วยการกำหนดเป็นภารกิจ ที่จะต้องปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงาน ภารกิจหรือพันธกิจ จะเป็นตัวผลักดันให้นำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามต้องการ (สายฟ้า พลวายุ 2543:26)

ในปี พ.ศ. 2551 ธนาคารทหารไทยมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญภายในองค์กรครั้งใหญ่ มีผู้ร่วมทุนเป็นพันธมิตรทางธุรกิจคือกลุ่มไอเอ็นจี ได้มีการปรับโครงสร้างการจัดการ เพื่อ

ให้การบริหารงานของธนาคารมีความคล่องตัวและเหมาะสมมากขึ้น มีการปรับปรุงคณะกรรมการต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยในการกำกับดูแลกิจการควบคุมการดำเนินการด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และธนาคารได้แต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหารท่านใหม่ มีการปรับโครงสร้างองค์กร รวมทั้งปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ โดยมีเป้าหมายในช่วงระยะเวลา 3-5 ปีข้างหน้า ธนาคารจึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ในอันที่จะก้าวเป็น “ธนาคารไทยชั้นนำมาตรฐานระดับโลก” ภายใต้กลยุทธ์ “การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง” โดยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในครั้งนี้เน้นการจัดการในด้าน “คน” เป็นหลัก เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ ฉะนั้นการใช้ภาวะผู้นำหรือบทบาทของผู้บริหารจำเป็นมากในการเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้ที่ใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุดคือ พนักงานระดับบริหาร ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำของพนักงานระดับบริหารที่เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์และบรรลุเป้าหมายขององค์กร (รายงานประจำปี 2551 ธนาคารทหารไทย)

คุณลักษณะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นจึงมีส่วนสำคัญยิ่งในการทำหน้าที่รับผิดชอบ โดยการควบคุมดูแลและประสานงานให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร จะต้องใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและต้องพยายามรักษาทรัพยากรบุคคลให้อยู่ปฏิบัติกับองค์กรได้อย่างมีความสุขตลอดไป ([www.intranet.tmb](http://www.intranet.tmb)) ฉะนั้นคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานต้องใช้ความสามารถในการบริหารงานและคนในการปฏิบัติงานของธนาคาร จะต้องมีความซื่อสัตย์และทักษะสูงในทุก ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็น ด้านแรงขับ แรงจูงใจ ความซื่อสัตย์ ความเชื่อมั่นในตนเอง สติปัญญา และมีความรู้ในด้านธุรกิจ จึงจะทำให้งานประสบความสำเร็จ และการประสบความสำเร็จของผู้บริหารงานหมายถึงการเจริญเติบโตขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สนใจที่จะทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อจะได้มีข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีระบบ โดยการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะทำการศึกษาจากหัวหน้าหน่วยงานและพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารทหารไทยในสำนักงานใหญ่

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

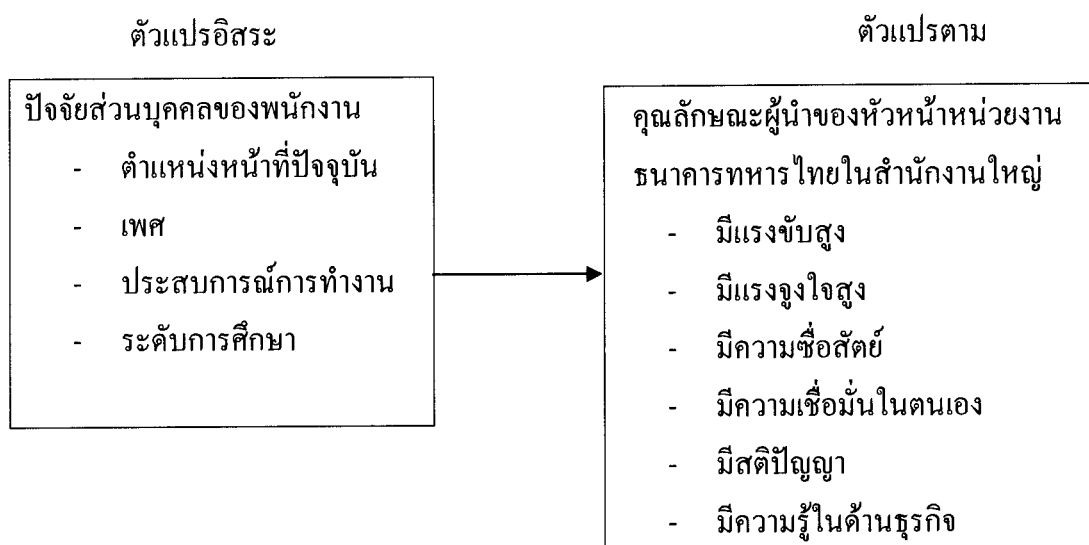
1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย ในสำนักงานใหญ่ ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ
2. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริงของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย ในสำนักงานใหญ่ ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกัน ที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของหัวหน้าหน่วยงาน

### กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวทางการศึกษาวิจัยจะเป็นการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน ตามทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) ของ Kirkpatrick and Locke เป็นกรอบแนวคิด กรอบในการศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยจำแนกตัวแปรเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่
  - 1.1 ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน
  - 1.2 เพศ
  - 1.3 ประสบการณ์การทำงาน
  - 1.4 ระดับการศึกษา
2. คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน 6 ด้าน
  - 2.1 ด้านมีแรงขับสูง
  - 2.2 ด้านมีแรงจูงใจสูง
  - 2.3 มีความซื่อสัตย์
  - 2.4 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
  - 2.5 มีสติปัญญา
  - 2.6 มีความรู้ในด้านธุรกิจ

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ กำหนดกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วยตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษา

### สมมติฐานการวิจัย

1. คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ อยู่ในระดับมาก
2. คุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริงของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ อยู่ในระดับมาก
3. ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ที่แตกต่างกัน

## ขอบเขตของการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย ในสำนักงานใหญ่ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารทหารไทย สายงานปฏิบัติการและบริการ ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ จำนวน 367 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานจากธนาคารทหารในสายงานปฏิบัติการและบริการ จำนวนทั้งสิ้น 192 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการใช้สูตรคำนวณของทาโร ยามาเน่
3. ตัวแปรที่ศึกษา

### ตัวแปรอิสระ

ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่

- ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน
- เพศ
- ประสบการณ์การทำงาน
- ระดับการศึกษา

### ตัวแปรตาม

คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านมีแรงขับสูง
2. ด้านมีแรงจูงใจสูง
3. ด้านความซื่อสัตย์
4. ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ด้านมีสติปัญญา
6. ด้านมีความรู้ในด้านธุรกิจ

## นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

เพื่อความเข้าใจอันถูกต้องตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงให้คำจำกัดความของคำบางคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

**คุณลักษณะผู้นำ** หมายถึง ปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงาน สายงานปฏิบัติการและบริการ ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการ สายงานปฏิบัติการและบริการ ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ เกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟัง และให้ความร่วมมืออย่างแท้จริงในอันจะนำให้การปฏิบัติการกิจได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่

**ด้านมีแรงขับสูง** หมายถึงผู้ที่มีความพยายามสูงในการทำให้งานบรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น และมีความคิดริเริ่ม

**ด้านมีแรงจูงใจสูง** หมายถึงผู้ที่มีความต้องการอำนาจสูง ความพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และทำให้ผู้อื่นยอมรับ ไว้วางใจและทำงานให้สำเร็จ

**ด้านมีความซื่อสัตย์** หมายถึงผู้ที่รักษาคำมั่นสัญญา มีความซื่อสัตย์ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ

**ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง** หมายถึงผู้ที่มีความมั่นใจในตนเอง ชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถ ตัดสินใจได้ในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง

**ด้านมีสติปัญญา** หมายถึง ผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด สามารถที่จะกำหนดควิสัยทัศน์ รวมทั้งแก้ปัญหาด้วยการตัดสินใจที่ถูกต้อง

**ด้านมีความรู้ในด้านธุรกิจ** หมายถึงผู้ที่มีความรู้มากในเชิงธุรกิจธนาคาร แสวงหาความรู้ชอบการเรียนรู้ มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงาน และมีความก้าวหน้าในอาชีพสูง

**คุณลักษณะที่พึงประสงค์** หมายถึง ปัจจัยที่คาดหวังและความต้องการของพนักงานระดับปฏิบัติการ สายงานปฏิบัติการและบริการ ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ในการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงาน สายงานปฏิบัติการและบริการ ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่

**คุณลักษณะที่เป็นจริง** หมายถึง ปัจจัยที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันของการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงาน สายงานปฏิบัติการและบริการ ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่

**ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่** หมายถึง สถานที่ทำการศึกษา เฉพาะสายงานปฏิบัติการและบริการ สังกัดธนาคารทหารไทยสำนักงานใหญ่



**หัวหน้าหน่วยงาน** หมายถึง ผู้ได้รับมอบหมายทำหน้าที่บริหารงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบของธนาคาร ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และผู้จัดการ ที่ปฏิบัติงานในสายงานปฏิบัติการและบริการ ธนาคารทหารไทยสำนักงานใหญ่

**พนักงานปฏิบัติการ** หมายถึง พนักงานระดับเจ้าหน้าที่และเจ้าหน้าที่อาวุโส ที่ปฏิบัติงานในสายงานปฏิบัติการและบริการ ธนาคารทหารไทยสำนักงานใหญ่

**ความคิดเห็น** หมายถึง ความคิดเห็นหัวหน้าหน่วยงานและพนักงานระดับปฏิบัติการสายงานปฏิบัติการและบริการ ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์และเป็นจริงของหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อนำมาพัฒนาคุณลักษณะของหัวหน้าหน่วยงานในการทำหน้าที่บริหารให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานและผู้บริหารในหน่วยงาน และของธนาคารต่อไป
2. ทำให้ได้ข้อมูลความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกันที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ เพื่อใช้เป็นประโยชน์และแนวทางในการคัดเลือกพนักงานระดับหัวหน้าหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมต่อไป
3. ผลการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการฝึกอบรมโปรแกรมการพัฒนาคุณลักษณะเพื่อความเป็นผู้นำ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา เรื่อง คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน กรณีศึกษา ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าบทความ ตำรา ตลอดจนผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษาตามลำดับประเด็นดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ
3. ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

##### 1.1 ความหมายของผู้นำ

DuBrin (1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 :12) กล่าวถึงผู้นำ (Leader) ว่า เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

วิภาดา คุปตานนท์ (2544 : 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติ และการกระทำของผู้อื่น

สิปปนนท์ เกตุทัต (2548 : 14) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึงผู้ที่มีวิสัยทัศน์ จะต้องวิเคราะห์ตัดสินใจโดยมองจากภาพรวมทั้งหมด ปฏิบัติโดยเอากายเอาใจและสมองเข้าสัมผัส

อานันท์ ปันยารชุน (อ้างในสิปปนนท์ เกตุทัต, 2548 : 14) กล่าวถึงผู้นำ (Leader) ว่า ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม

เสนห์ จัยโต (2545 : 102) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่ได้รับการยอมรับทั้งในตำแหน่งทางการบริหารและมีอำนาจบารมี ซึ่งผู้บริหารบางคนอาจจะได้รับการยอมรับในเชิงของตำแหน่งและอำนาจหน้าที่เท่านั้น

กวี วงศ์พุ่ม (2535: 14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของ

### กลุ่มสูง

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกรอบนอกทางด้วย

3. ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปได้โดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

บุญทัน คอกโรตอง (2535:266) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง

1. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

2. เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ

3. ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปความหมายของผู้นำได้ว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่มีคุณสมบัติในด้านวิสัยทัศน์ การตัดสินใจ และมีอิทธิพลเหนือต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถนำองค์กรให้เจริญก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายจนประสบความสำเร็จ และต้องได้รับการยอมรับทั้งในด้านตำแหน่งทางการบริหารและอำนาจบารมี

### 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

Nelson และQuick (1997: 346) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

Gibson, Ivancevich และDonnelly (1997: 272) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆในกลุ่มต่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ (2535, อ้างถึงใน มัลลิกา ต้นสอน, 2544: 47) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป็นบุคคลที่มี

ลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักรวมและเป็นเอกภาพ โดยใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 196) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง(ผู้นำ)ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น(ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 84) อธิบายถึง “ภาวะผู้นำ” ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นมีจุดหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ

พรทิพย์ อัยยิมพันธ์ (2547 : 68) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทหน้าที่แบ่งออกเป็น 4 ประการ ได้แก่

1.การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2.การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3.การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจัง จะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาพที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

จิระ หงส์ถาวรภัก (2546 : 58) ได้วิเคราะห์หัตถบาทเรื่องภาวะผู้นำไว้ว่า

1. มีรูปแบบหลายๆ อย่าง ไม่จำเป็นต้องเป็นแบบเดียว
2. สามารถศึกษาได้ตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนไป
3. ภาวะผู้นำ จำเป็นทุกๆ ระดับ ไม่ใช่เน้นเฉพาะหัวหน้าเท่านั้น ลูกน้องก็จะต้องถูกสร้างให้มีภาวะผู้นำด้วย

สรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่า เป็นผู้ที่เป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงในด้านกระบวนการและระบบการทำงาน มีศักยภาพและความน่าเชื่อถือ โดยการใช้ อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่นทำตาม มีความกระตือรือร้น และมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ได้วางไว้ เพื่อบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน

## 2. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)

คุณลักษณะของความเป็นผู้นำคือลักษณะอันมีคุณค่าอย่างยิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟัง และให้ความร่วมมืออย่างแท้จริงในอันจะนำให้การปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

คุณลักษณะที่ผู้นำควรมี ประกอบด้วยคุณสมบัติต่างๆ มากมาย มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้หลายท่าน ที่สำคัญมีดังนี้

Kirkpatrick and Locke (1991 : 89) กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยคุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำ คือ

1. มีแรงขับสูง (Drive) หมายถึงคุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้มีความพยายามสูงในการทำงาน บรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค มีความคิดริเริ่มในหลายๆ ประเทศ ความต้องการประสบความสำเร็จของผู้บริหารหมายถึงการเจริญเติบโตขององค์การผู้นำในสมัยก่อนเน้นความสำเร็จในการทำงานโดยที่ผู้นำมีแรงขับในการทำงานสูง

2. มีแรงจูงใจสูง (Leadership motivation) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงขับเท่านั้นแต่มีความต้องการอำนาจสูง ชอบที่จะนำมากกว่าตาม ความต้องการอำนาจคือความพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและมีอำนาจในการทำให้ผู้อื่นยอมรับ ไว้วางใจและทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์

3. มีความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่ได้พูดไว้ รักษาคำมั่นสัญญา เพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ (Trust) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ (Credibility)

4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) หมายถึง ผู้นำมีความมั่นใจในตนเองชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถเช่น เชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค ตัดสินใจได้ในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง

5. มีสติปัญญา (Intelligence) หมายถึง ผู้นำควรมีสติปัญญาเฉลียวฉลาดเพียงพอที่จะรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมาก และสามารถที่จะกำหนดวิสัยทัศน์ รวมทั้งแก้ปัญหาด้วยการตัดสินใจที่ถูกต้อง

6. มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the business) หมายถึง ผู้นำมีความรู้มากในเชิงธุรกิจ เช่นอุตสาหกรรม การแข่งขัน เทคโนโลยีต่างๆ ผู้นำที่แสวงหาความรู้ชอบการเรียนรู้ มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูงมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานในองค์กร

กฤษณ์ อุทัยรัตน์ (2004 : 57) กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ดีซึ่งเป็นคุณลักษณะผู้นำหรือมีความหมายในทางเดียวกันตามตัวอักษรแต่ละตัวในคำว่า LEADERSHIP มีความหมายบ่งชี้ถึงลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ดีดังนี้

**L = LOVE** เป็นผู้ที่ให้ความรักต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

**E = Exemplar** เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง

**A = Adaptation** การปรับตัวอย่างเหมาะสมกลมกลืน

**Arbitration** มีความเด็ดขาด

**D = Decision** การตัดสินใจที่ดี

**Delegation** มอบหมายงานเป็น

**E = Enthusiasm** มีความกระตือรือร้น

**Education** ใฝ่เรียนรู้

**Experience** เน้นประสบการณ์

**R = Responsibility** มีความรับผิดชอบ

**S** = Sincere มีความจริงใจ

Solving แก้ไขปัญหาได้ดี

**H** = Human Relation มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

Harmony ความสามัคคี

**I** = Intellectual มีสติปัญญา ปฏิภาณไหวพริบดี

**P** = Personality มีบุคลิกภาพดี

Persuasiveness มีความน่าเชื่อถือ

Powerful อำนาจ บารมี

ศิริพงษ์ ศรีชัยธรรมรัตน์ (2549:25,28) กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้เป็นที่ดีต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1.ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้มีนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้มิได้หมายถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น หากแต่รวมถึงการเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่นๆ ด้วยการจะเป็นผู้ที่ดี หัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2.ความริเริ่ม (Initiative) ความริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องคอยคำสั่ง หรือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้นได้ด้วยตนเอง ความริเริ่มจะเจริญงอกงามได้ หัวหน้างานจะต้องมีความกระตือรือร้น คือมีใจต่องานดี มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า

3.มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and firmness) ผู้เป็นที่ดีจะต้องไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใดๆ ทั้งทางกาย วาจา และใจผู้ที่มีความกล้าหาญ จะช่วยให้สามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากความกล้าหาญแล้ว ความเด็ดขาดก็เป็นลักษณะอันหนึ่งที่จะต้องทำให้เกิดมีขึ้นในตัวของผู้ผู้นำเองต้องอยู่ในลักษณะของการ “กล้าได้ กล้าเสีย” ด้วย

4.การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) ผู้เป็นที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ ผู้ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี จะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้

5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต ( Fairness and Honesty) ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้อง หลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ หรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติ ปราศจากความลำเอียง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

6. มีความอดทน (Patience) ความอดทน จะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้ อย่างแท้จริง

7. มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม ( Alertness ) ความตื่นตัว หมายถึง ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่อียศขาดความกระฉับกระเฉง มีความฉับไวในการปฏิบัติงานทันต่อเหตุการณ์ ความตื่นตัวเป็นลักษณะที่แสดงออกทางกาย แต่การไม่ตื่นตูม เป็นพลังทางจิตที่จะหยุดคิดไตร่ตรองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่างๆ หรือเหตุต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง พึงต่างๆ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักควบคุมตัวเองนั่นเอง (Self control)

8. มีความภักดี (Loyalty) การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวมและต่อองค์กร ความภักดีนี้ จะช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจ และปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี

9. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง ไม่วางอำนาจ และไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผลความสงบเสงี่ยมนี้ ถ้ามีอยู่ในหัวหน้างานคนใดแล้ว ก็จะทำให้ลูกน้องมีความนับถือและให้ความร่วมมือเสมอ

วิภาดา คุปตานนท์ (2544 : 41) อธิบายถึงคุณสมบัติและบุคลิกลักษณะของผู้นำ แบ่งได้ดังนี้

1. ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ
2. ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ
3. ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว

Kotter (1988 : 58) กล่าวว่าคุณสมบัติของผู้นำที่มีประสิทธิผล ควรประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. ต้องมีความรู้ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมและองค์กร ที่อาจรวมไปถึงความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีและคู่แข่ง
2. ความสัมพันธ์อันดีทั้งภายในบริษัทและภายในกลุ่มอุตสาหกรรมด้วยกัน
3. ชื่อเสียงและผลงานในอดีต ที่ควรครอบคลุมกิจกรรมหลาย ๆ อย่าง



4. ความสามารถและทักษะหลาย ๆ อย่าง ที่อาจรวมไปถึงความคิดที่เฉียบแหลม การวินิจฉัยที่เชื่อถือได้ และความสามารถในการศึกษาหลายแง่หลายมุม ที่ต้องอาศัยทักษะด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคล การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา และความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ
5. ค่านิยมส่วนตัวที่สะท้อนถึงความดีงาม
6. แรงจูงใจ ความต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ที่มีความมั่นใจในตนเองเป็นพื้นฐานสำคัญ

John Adair (1988 : 7) กล่าวว่า คุณสมบัติทั่วไปของผู้นำควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. ความกระตือรือร้น
2. ความมีคุณธรรม
3. ความฮึด
4. ความยุติธรรม
5. ความอบอุ่น
6. ความถ่อมตัว
7. ความมั่นใจ

ตามแนวคิดของ May Smith (อ้างในเนตรพัฒนา ยาวีราช 2549:91) ผู้นำควรมีลักษณะดังนี้

1. มีไหวพริบปัญญาและวิจารณญาณดี (Intelligence & Judgement)
2. มีความยุติธรรม (Interest in being just)
3. มีความรับผิดชอบ ( Ability to accept responsibility)
4. มีจินตนาการ (Imaginative)
5. มีอารมณ์คงที่ ไม่เปลี่ยนแปลงง่าย ( Well balanced temperament)

ตามแนวคิดของ Keith Davis & William Scott (อ้างในเนตรพัฒนา ยาวีราช 2549:91) ผู้นำควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
2. มีวุฒิภาวะทางสังคม มีความสามารถตามอายุและประสบการณ์
3. มีแรงจูงใจภายในและมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ
4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skills)

ตามแนวคิดของ Peter Drucker (อ้างในเนตรพัฒนา ยาวีราช 2549:91) ผู้นำควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความพร้อมทั้งร่างกาย จิตใจและสติปัญญา
2. มีความชำนาญพิเศษ (Skills)
3. มีอำนาจในตัวเอง (Power)
4. เป็นผู้รอบรู้ให้ความกระจ่างชี้แจงให้เข้าใจ (Enlightenment)
5. แสวงหาสิ่งที่ดี (Well belong)

ตามแนวคิดลักษณะผู้นำของ Ordway Tead (อ้างในเนตรพัฒนา ยาวีราช 2549:92) ผู้นำควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความเข้มแข็งทั้งทางกายและใจ
2. รู้จักวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานดี
3. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
4. ให้ความเป็นมิตรและเอื้ออารีต่อผู้ร่วมงาน
5. มีความซื่อตรง
6. มีความรู้ความสามารถสูง
7. มีความเด็ดขาด
8. เป็นผู้ที่เฉลียวฉลาด
9. เป็นผู้ที่มีความสามารถและศิลปะในการสั่งงาน
10. เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นต่อความสำเร็จในการทำงาน

สรุปงานวิจัยชิ้นนี้ ใช้ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำของ Kirkpatrick and Locke เป็นกรอบแนวคิด คือคุณลักษณะผู้นำ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านมีแรงขับสูง ด้านมีแรงจูงใจสูง ด้านมีความซื่อสัตย์ ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านมีสติปัญญา และด้านมีความรู้ในด้านธุรกิจ

### 3. ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

#### 3.1 ประวัติความเป็นมา

ธนาคารทหารไทย จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2500 โดยมีสำนักงานตั้งอยู่ ณ อาคาร 2 ถนนราชดำเนิน และมีจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ และนายโชติ คุณะเกษม เป็นผู้จัดการคนแรกของธนาคาร โดยมีพนักงานเริ่มแรกทั้งสิ้นจำนวน 26 คน และมีทุนจดทะเบียนเริ่มแรกจำนวน 10 ล้านบาท แบ่งเป็น 100,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท โดยผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่เป็นข้าราชการทหารทั้งในและนอกประจำการ ในปี 2525 เป็นปีที่มีความสำคัญกับธนาคารมาก กล่าวคือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม พระราชทานตราตั้งให้ธนาคารทหารไทย จำกัด เป็นธนาคารพาณิชย์ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และได้มีการเพิ่มทุนครั้งแรกจากจำนวน 10 ล้านบาท เป็นจำนวน 100 ล้านบาท และเพื่อเป็นการขยายช่องทางการระดมทุน ธนาคารได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจดทะเบียนใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2526 และเมื่อวันที่ 3 มกราคม 2537 ธนาคารได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 ธนาคารมีทุนจดทะเบียนจำนวน 437,087,384,790 บาท และมีทุนชำระแล้วจำนวน 435,287,384,790 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 41,536,741,279 หุ้น และหุ้นบุริมสิทธิ หมวด ข. จำนวน 1,991,997,200 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท

ธนาคารทหารไทย ธนาคารดีบีเอส ไทยท努 และบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ได้ดำเนินการรวมกิจการกันเป็นธนาคารทหารไทย โดยมีผลตามกฎหมายตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2547 เป็นต้นมา ซึ่งการรวมกิจการดังกล่าวส่งผลให้ธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจรูปแบบธนาคารครบวงจร หรือ Universal Banking ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีเครือข่ายธุรกิจในเครือที่หลากหลายยิ่งขึ้น โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 ธนาคารมีขนาดสินทรัพย์รวมประมาณ 602 พันล้านบาท ตลอดเวลาแห่งการดำเนินงาน ธนาคารมุ่งเน้นในเรื่องของการปรับปรุงคุณภาพและขยายขอบข่ายการให้บริการ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานสากล ธนาคารได้วางจ้างที่ปรึกษาต่างประเทศให้เป็นผู้วางระบบการให้บริการลูกค้ารายย่อย และระบบบริหารความเสี่ยง มีการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพิ่มช่องทางการจำหน่าย จัดตั้งหน่วยงานด้านการบริหารความเสี่ยง และตั้งหน่วยงานเพื่อกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ทางการ รวมทั้งโครงการพัฒนาระบบการให้บริการลูกค้า (Core Banking System) ที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มศักยภาพการให้บริการในเดือนธันวาคม ปี 2550 ธนาคารประสบความสำเร็จในการเพิ่มทุนจำนวน 37,622 ล้านบาท ซึ่งมีกลุ่มไอเอ็นจี ซึ่งเป็นสถาบันการเงินที่มีชื่อเสียงจากประเทศ

เนเธอร์แลนด์ เข้ามาเป็นพันธมิตรรายใหม่ และภายหลังการเพิ่มทุน สัดส่วนการถือหุ้นของกระทรวงการคลังในธนาคารอยู่ที่ร้อยละ 26.1 และกลุ่มไอเอ็นจี ถือหุ้นในธนาคารร้อยละ 25.2 และถือหุ้น NVDR ที่มีหลักทรัพย์ของธนาคารเป็นหลักทรัพย์อ้างอิงและ/หรือหุ้นสามัญของธนาคาร ร้อยละ 4.92 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของธนาคาร

### 3.2 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของธนาคารทหารไทย ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา มีดังนี้

**ปี 2546** ธนาคารได้เพิ่มทุนจำนวน 22,255,000,000 บาท ในเดือนกันยายน 2546 ซึ่งธนาคารได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนอย่างดีจากทั้งผู้ถือหุ้นเดิมและผู้ถือหุ้นใหม่

**ปี 2547** ธนาคารได้รวมกิจการกับ ธนาคารดีบีเอส ไทยท努 และบริษัทเงินทุนฯ ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2547 ซึ่งการรวมกิจการดังกล่าวส่งผลให้ธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจรูปแบบธนาคารครบวงจร หรือ Universal Banking ได้เป็นอย่างดี โดยมีขนาดสินทรัพย์ประมาณ 7 แสนล้านบาท และมีจำนวนสาขากว่า 450 สาขา รวมทั้งมีเครือข่ายธุรกิจที่เป็นบริษัทประกัน และบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนในเครือ

**ปี 2548** ธนาคารได้ทำการ “Re-branding” โดยได้เปลี่ยนชื่อภาษาอังกฤษของธนาคารเป็น “TMB Bank Public Company Limited” เปลี่ยนตราสัญลักษณ์ใหม่เป็น และเปลี่ยนคำขวัญเป็น “ร่วมคิด เพื่อทุกก้าวของชีวิต” – “Better Partner, Better Value” ซึ่งหมายถึง การมีส่วนร่วมหรือการเป็นหุ้นส่วนที่ดี ช่วยสร้างเสริมคุณค่าซึ่งกันและกัน

**ปี 2549** ธนาคารได้ดำเนินการเปิดสาขาใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและขยายเครือข่ายการดำเนินธุรกิจรวมจำนวน 40 สาขา และดำเนินการปิดสาขาเดิมจำนวน 1 สาขา ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2549 ธนาคารมีเครือข่ายสาขาเพื่อให้บริการรวมทั้งสำนักงานใหญ่ และสาขาต่างประเทศ จำนวน 467 แห่ง ในขณะเดียวกันธนาคารได้ขยายเครือข่ายสำนักแลกเปลี่ยนเงินตราให้ครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่ของประเทศ โดยเฉพาะแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศ และธนาคารได้รับสิทธิเป็นผู้ให้บริการหลักในการแลกเปลี่ยนเงินตราที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ

**ปี 2550** ธนาคารได้ดำเนินการเพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 250,000,000,000 บาท โดยการออกหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวน 25,000,000,000 หุ้น โดยเสนอขายให้แก่ ING Bank N.V. จำนวน 10,970,893,359 หุ้น และให้แก่บริษัทไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด อันเนื่องมาจากการเข้าซื้อใบแสดงสิทธิในผลประโยชน์ที่เกิดจากหลักทรัพย์อ้างอิงในจำนวนที่เท่ากันของ ING Support Holdings B.V. จำนวน 2,141,728,186 หุ้น ในราคาเสนอขาย 1.60 บาทต่อหุ้น และเสนอขายแก่กลุ่มบุคคลโดยเฉพาะเจาะจงในประเทศซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นเดิมของธนาคาร จำนวน 11,887,378,455 หุ้นในราคา 1.40

บาทต่อหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท โดยหุ้นสามัญที่เหลือจากการจัดสรรให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิมดังกล่าวได้เสนอขายให้แก่สถาบันการเงินหรือกองทุน ในราคา 1.40 บาท ต่อหุ้น ซึ่งธนาคารได้ประสบความสำเร็จในการเพิ่มทุนจำนวน 37,622 ล้านบาท ในเดือนธันวาคม 2550 ส่งผลให้ธนาคารมีเงินกองทุนตามกฎหมาย ร้อยละ 14.4 ของสินทรัพย์เสี่ยงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก

ปี 2551 เป็นปีที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของธนาคาร โดยภายหลังจากการเพิ่มทุนธนาคารได้มีการปรับโครงสร้างการจัดการ เพื่อให้การบริหารงานของธนาคารมีความคล่องตัว และเหมาะสมมากขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่ การแต่งตั้งประธานคณะกรรมการธนาคาร ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ และประธานคณะกรรมการบริหารท่านใหม่ ตลอดจนมีการปรับปรุงคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยในการกำกับดูแลกิจการ ควบคุมการดำเนินการด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ธนาคารได้แต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหารท่านใหม่ และเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง ซึ่งรวมถึงการยืมตัวผู้เชี่ยวชาญจากไอบีเอ็มจี มาปฏิบัติงานร่วมกับธนาคาร และยังสามารถปรับโครงสร้างองค์กร รวมทั้งการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังได้รับการสนับสนุนจากพันธมิตรทางธุรกิจอย่างกลุ่มไอบีเอ็มจีเป็นอย่างดี

### สรุปการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้ดังนี้

#### วิสัยทัศน์และกลยุทธ์

ธนาคารทหารไทย ภายหลังจากการเข้าร่วมของพันธมิตรทางธุรกิจรายใหม่ ตลอดจนคณะกรรมการธนาคารและผู้บริหารระดับสูงชุดใหม่ ได้ร่วมกันพินิจและวิเคราะห์สถานการณ์ของธนาคารภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ในช่วงระยะเวลา 3-5 ปีข้างหน้า ธนาคารจึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ในอันที่จะก้าวเป็น “ธนาคารไทยชั้นนำ มาตรฐานระดับโลก” ภายได้กลยุทธ์ “การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง- Customer Centricity the TMB Way” พร้อมกับการจัดลูกค้าออกเป็นกลุ่ม (Segmentation) ที่ชัดเจน และมุ่งสร้างคุณค่าและความพึงพอใจสูงสุดให้เกิดขึ้นกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม

#### คำขวัญ (Slogan)

TMB Bank ร่วมคิดเพื่อทุกก้าวของชีวิต

#### วิสัยทัศน์ : ธนาคารไทยชั้นนำ มาตรฐานระดับโลก

To be the Leading Thai Bank with World Class Financial Solutions

### พันธกิจ (Mission)

1. สร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับลูกค้า เพื่อสร้างประโยชน์ร่วมกันอย่างยั่งยืน
2. เพิ่มมูลค่าและให้ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นที่เหมาะสม
3. เชื่อมมั่นและพัฒนาให้พนักงานมีโอกาสแสดงความสามารถและศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ และให้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน
4. สร้างฐานะทางการเงินและชื่อเสียงของธนาคารให้มีความมั่นคง โดยยึดมั่นการปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลตามมาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไป และมีความโปร่งใส รวมทั้งดำรงไว้ซึ่งการเป็นองค์กรที่ดีของประเทศ

### เป้าหมายองค์กร (Corporate Goal)

1. เป็นสถาบันการเงินที่มีผลประกอบการและการเติบโตสูงกว่ามาตรฐานธนาคารพาณิชย์ชั้นนำในกลุ่มเดียวกัน
2. สร้างมาตรฐานการให้บริการและความพึงพอใจสำหรับลูกค้าเป้าหมายในระดับดีเยี่ยม
3. ได้รับการจัดอันดับความเสี่ยงจากสถาบันจัดอันดับความเสี่ยงชั้นนำของโลก ในลำดับที่ไม่ด้อยไปกว่าธนาคารพาณิชย์ชั้นนำในขนาดเดียวกัน
4. มีวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนถึงความไว้วางใจ ความสร้างสรรค์ และความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ
5. ได้รับการจัดอันดับจากทางการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องว่าเป็นกิจการที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

**กลยุทธ์ :** ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง Customer Centricity the TMB Way

### กลยุทธ์หลักขององค์กร (Corporate Strategy)

1. สร้างความเป็นผู้นำด้านบริการลูกค้ารายย่อย โดยธนาคารจะต้องกำหนดกลยุทธ์ ธุรกิจ แผนงานหลัก / โครงการใหม่ (Initiatives) และจัดสรรงบประมาณ โดยเน้นเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการให้บริการลูกค้ารายย่อย
2. ใช้ประโยชน์จากฐานลูกค้าธุรกิจ ทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดย่อม เพื่อเพิ่มรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ร่วม (Cross-Selling) รวมถึงมีการพัฒนาระบบบริหารข้อมูลลูกค้า อาทิ ซีอาร์เอ็ม (CRM) และ เควยซี (KYC) ให้มีประสิทธิภาพ

3. เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบข้อบังคับของทางการ ธนาคารจะยกระดับสมรรถนะด้านบริหารความเสี่ยง ทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการ โดยพัฒนาบุคลากร กระบวนการ และระบบต่าง ๆ ให้พร้อมและมีประสิทธิภาพ
4. เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้สอดคล้องกับตำแหน่งทางการตลาด ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารจะมีบทบาทสำคัญในการจูงใจและขับเคลื่อนการพัฒนางาน และเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานธนาคาร อันจะนำไปสู่การก้าวขึ้นของวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการให้บริการลูกค้า ซึ่งจะทำให้ภาพลักษณ์องค์กรสอดคล้องกับตำแหน่งทางการตลาดที่ได้วางไว้

### 3.3 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร

ธนาคารดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยมีหลักการในการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric Organization) ดังนี้

- โครงสร้างองค์กร เปิดให้พนักงานแต่ละคน และหน่วยงานทุกหน่วย เห็นลูกค้าอย่างชัดเจน และมีความรับผิดชอบเต็มทีเพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้า
- โครงสร้างช่วยเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า
- ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของกลุ่ม เป็นผู้นำในการกำหนดแนวทางการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าแต่ละกลุ่ม

โดยภายใต้โครงสร้างองค์กรใหม่ ผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร จะประกอบด้วย

1. ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer: CEO)
2. ประธานเจ้าหน้าที่บริหารลูกค้ารายย่อย (Chief Retail Banking Officer: CRBO)
3. ประธานเจ้าหน้าที่บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Chief SME Banking Officer: CSBO)
4. ประธานเจ้าหน้าที่บริหารธุรกิจขนาดใหญ่ (Chief Wholesale Banking Officer: CWBO)
5. ประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านบริหารความเสี่ยง (Chief Risk Officer: CRO)
6. ประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านปฏิบัติการ (Chief Operating Officer: COO)
7. ประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านการเงิน (Chief Financial Officer: CFO)

โครงสร้างองค์กร แสดงในภาพที่ 2.1





## ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

### ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการธนาคารทหารไทย

- ด้านนโยบาย
  1. กำหนดทิศทางและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมของธนาคาร รวมทั้งพิจารณาทบทวนและอนุมัตินโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน แผนธุรกิจ และงบประมาณประจำปี
  2. แต่งตั้งกรรมการจำนวนหนึ่งเป็นคณะกรรมการบริหารเพื่อดำเนินกิจการของธนาคารตามที่คณะกรรมการมอบหมาย
  3. พิจารณาอนุมัติบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการย่อยคณะต่าง ๆ ตลอดจนองค์ประกอบ รวมทั้งพิจารณาอนุมัติการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ชุดย่อยที่มีการแต่งตั้งขึ้น
  4. พิจารณาทบทวนหนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับของธนาคารให้มีความเหมาะสมเป็นที่รับรู้ของผู้ถือหุ้น
  5. พิจารณาแผนการเพิ่มทุน
- ด้านการบริหารงาน
  1. กำกับควบคุมดูแลให้ฝ่ายจัดการดำเนินการให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ และภารกิจที่คณะกรรมการกำหนดให้มีการดำเนินธุรกิจที่แข่งขันได้ดี ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของธนาคารและผู้ถือหุ้น
  2. ดูแลให้ฝ่ายจัดการของธนาคารมีการกำหนดนโยบาย กระบวนการ และการควบคุมด้านการบริหารความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยทบทวนและอนุมัตินโยบายของธนาคารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งทบทวนนโยบาย กลยุทธ์ การปฏิบัติจริงอย่างสม่ำเสมอ นโยบายที่ต้องพิจารณา ได้แก่ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ การตลาด การลงทุน การปฏิบัติงาน ชื่อเสียง กฎหมาย การบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน รวมถึงความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงของอัตราดอกเบี้ย และด้านอื่น ๆ ตามข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย
  3. พิจารณาอนุมัติการมอบอำนาจซึ่งผูกพันธนาคารกับบุคคลที่สาม รวมถึงการให้บุคคลที่สามปฏิบัติงานแทนธนาคาร
  4. ดูแลให้ฝ่ายจัดการและคณะกรรมการบริหาร รายงานที่สำคัญของธนาคารต่อคณะกรรมการอย่างทันเวลาและเหมาะสม

5. ติดตามผลรายงานการประชุมและตรวจสอบผลการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดย่อยคณะต่าง ๆ
  6. มอบอำนาจให้คณะกรรมการคณะย่อยต่าง ๆ มีอำนาจอนุมัติการทำธุรกรรมในระดับที่แตกต่างกัน เช่น การกำหนดวงเงินและอำนาจอนุมัติ โดยคณะกรรมการธนาคารมีการมอบอำนาจให้คณะกรรมการคณะย่อยต่างๆ มีอำนาจในการพิจารณาอนุมัติรายการตามวงเงินและอำนาจอนุมัติที่ได้กำหนดไว้
- ด้านการกำกับดูแลกิจการและควบคุมภายใน
    1. กำกับดูแลให้การบริหารธนาคารมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
    2. ตรวจสอบรายงานการบริหารและรายงานทางบัญชีเป็นประจำทุกไตรมาส
    3. ตรวจสอบให้มั่นใจว่า ธนาคารปฏิบัติตามกฎข้อบังคับและนโยบายของทางการและของธนาคาร เช่นเรื่อง ระดับเงินทุนที่เหมาะสม
    4. ดำเนินการธนาคารมีระบบควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ การตรวจสอบที่เพียงพอ รวมทั้งการแต่งตั้งดูแลคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
    5. จัดให้มีบทบัญญัติเกี่ยวกับจริยธรรมทางธุรกิจ และจรรยาบรรณของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติภายในองค์กร
  - ด้านการพนักงาน
    1. พิจารณาอนุมัติ การจ้าง การแต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอน กำหนดผลตอบแทน กำหนดโทษทางวินัย เลิกจ้าง การลาออกของผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งข้อเสนอของคณะกรรมการสรรหา การกำหนดค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล
    2. ประเมินผลงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านต่าง ๆ ประกอบด้วยประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านการเงิน ประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านปฏิบัติการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านความเสี่ยง ประธานเจ้าหน้าที่บริหารลูกค้ารายย่อย ประธานเจ้าหน้าที่บริหารธุรกิจขนาดใหญ่ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปีละสองครั้ง
- ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหาร**
1. พิจารณานโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน และงบประมาณในการดำเนินงานของธนาคารก่อนนำเสนอคณะกรรมการธนาคาร และติดตามผลการดำเนินงานของธนาคารอย่างสม่ำเสมอให้เป็นไปตามที่กำหนด และติดตามผลการดำเนินงานของธนาคารอย่างสม่ำเสมอให้เป็นไปตามที่กำหนด
  2. ติดตามและให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการธนาคารเกี่ยวกับระดับของเงินกองทุน รวมถึงการปรับปรุงหนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับของธนาคาร

3. พิจารณานุมัติการลงทุน นอกเหนือจากธุรกรรมปกติของธนาคาร ค่าใช้จ่าย การร่วมทุน และบริหารจัดการงานทรัพยากรบุคคลที่นอกเหนือจากอำนาจอนุมัติของฝ่ายจัดการ
4. ดูแลและบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร รวมถึงวิเคราะห์และสรุปสถานการณ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่อคณะกรรมการธนาคาร ตลอดจนพิจารณาอนุมัติการเปลี่ยนแปลงการปรับโครงสร้างองค์กร และบุคลากรตามอำนาจที่ได้รับมอบหมาย
5. พิจารณานุมัติการจ้างงาน และการแต่งตั้ง การโยกย้าย การถอดถอน การกำหนดผลตอบแทน การลงโทษทางวินัย การเลิกจ้าง และการลาออกของผู้บริหารในระดับที่กำหนด
6. ติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการเจ้าหน้าที่บริหาร และรายงานผลต่อคณะกรรมการธนาคาร นอกจากนี้ยังให้คำปรึกษากับกลุ่มประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สำหรับประเด็นเร่งด่วนหรือสำคัญ รวมทั้งดูแลและกำกับการที่ฝ่ายจัดการยกประเด็นที่สำคัญเสนอต่อคณะกรรมการธนาคาร ให้ครบถ้วน ทันเวลาและเหมาะสม

#### **ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการสินเชื่อ**

1. พิจารณานุมัติสินเชื่อที่เกินจากอำนาจอนุมัติของฝ่ายจัดการ
2. พิจารณานุมัติการลงทุนอันเป็นธุรกรรมปกติของธนาคาร และการปรับโครงสร้างหนี้ที่นอกเหนือจากอำนาจอนุมัติของฝ่ายจัดการ
3. พิจารณาทบทวนรายการสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ขนาดกลางและขนาดใหญ่
4. กำหนดและทบทวนกลยุทธ์และพัฒนาด้านสินเชื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร รวมถึงให้ความเห็นที่เหมาะสมแก่คณะกรรมการธนาคาร
5. ทบทวนสินเชื่อและการลงทุนของธนาคาร

#### **ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ**

1. สอบทานรายงานทางการเงินของธนาคารให้มีความถูกต้องและเพียงพอ
2. ดูแลให้ธนาคารมีระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) และการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล รวมทั้งดูแลให้สายงานตรวจสอบมีบุคลากรที่เหมาะสมและเพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ดูแลให้ธนาคารปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดของทางการที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด
4. พิจารณาให้ความเห็นในการคัดเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้งเป็นผู้สอบบัญชีของธนาคาร และค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความน่าเชื่อถือ ประสิทธิภาพ ความเพียงพอของบุคลากร และความเป็นอิสระของสำนักงานสอบบัญชี

5. พิจารณาให้ความเห็นชอบการว่าจ้างหรือการทำข้อตกลงกับผู้สอบบัญชีในภารกิจอื่น นอกเหนือจากงานสอบบัญชี
6. ดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลในรายการที่เกี่ยวข้อง โยงกันหรือที่อาจมีผลประโยชน์ทับซ้อนให้มีความถูกต้องและเพียงพอ
7. จัดทำรายงานการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการตรวจสอบและเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของธนาคาร โดยให้ประธานคณะกรรมการตรวจสอบลงลายมือชื่อรับรองรายงานดังกล่าวด้วย
8. รายงานต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อให้กำหนดแนวทางแก้ไขเมื่อพบข้อสังเกตในกรณีต่อไปนี้เป็นผลประ โยชน์ทับซ้อน กรณีทุจริตหรือข้อบ่งชี้ว่าอาจมีการทุจริต การดำเนินงานที่มีความเสี่ยงเกินสมควรและอาจเกิดความเสียหายต่อธนาคาร และความบกพร่องที่สำคัญในระบบการบริหารงาน รวมทั้งการปฏิบัติไม่ชอบด้วยกฎหมายหรือข้อกำหนดของทางการที่เกี่ยวข้อง
9. พิจารณาสอบสวนข้อเท็จจริงตามข้อร้องเรียนของพนักงานและลูกค้าของธนาคาร
10. พิจารณาผลการตรวจสอบและการสั่งการของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และพิจารณาความเหมาะสมของมาตรการและการดำเนินการแก้ไขของฝ่ายจัดการ
11. ปฏิบัติภารกิจอื่นใดตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย ด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ
12. ปฏิบัติตามข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

#### **ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล**

- ด้านสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
  1. กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหากรรมการของธนาคาร และผู้บริหารระดับสูง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารพิจารณาอนุมัติ
  2. คัดเลือกและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการของธนาคาร ผู้บริหารระดับสูง และกรรมการในกิจการที่ธนาคารถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 50 เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการธนาคาร
  3. กำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น รวมถึงจำนวนค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นที่ให้แก่กรรมการและผู้บริหารระดับสูง โดยต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใส เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารพิจารณาอนุมัติ

4. ดูแลให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงของธนาคารได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อธนาคาร
  5. กำหนดแนวทางการประเมินผลงานของกรรมการและผู้บริหารระดับสูง เพื่อพิจารณาปรับผลตอบแทนประจำปี โดยคำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง รวมถึงให้ความสำคัญกับการเพิ่มมูลค่าของส่วนของผู้ถือหุ้นในระยะยาวประกอบการพิจารณาประเมินผลด้วย
  6. กำหนดแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง (Succession Plan)
- ด้านบรรษัทภิบาล
    1. ช่วยคณะกรรมการธนาคารในการกำกับดูแลให้การดำเนินกิจการของธนาคาร และการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่ธนาคารจัดตั้งขึ้น ผู้บริหาร รวมถึงพนักงานเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมทั้งกำหนด ติดตาม และสื่อสารแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคาร ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกธนาคาร ได้รับทราบ
    2. กำหนดหลักเกณฑ์ข้อพึงปฏิบัติที่สำคัญของธนาคาร ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
    3. พิจารณาทบทวนนโยบาย หลักการ และแนวทางปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการเสนอแนะข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ
    4. ติดตามแนวทางการปฏิบัติของหน่วยราชการและที่เป็นสากลเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อนำมาทบทวนและใช้ปฏิบัติอย่างเหมาะสมกับธนาคาร
    5. กำกับดูแลให้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีผลในทางปฏิบัติให้มีความต่อเนื่องและเหมาะสมกับธุรกิจของธนาคาร
    6. รายงานต่อคณะกรรมการธนาคารเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคาร พร้อมความเห็นในแนวปฏิบัติและข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไข ปรับปรุงในประเด็นต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

#### **ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง**

1. อนุมัติกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงโดยรวมของธนาคาร
2. อนุมัตินโยบาย กรอบการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง รวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (risk governance matters) ซึ่งทางการกำหนดให้ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการของธนาคาร
3. ให้ความเห็นต่อคณะกรรมการธนาคาร ในการอนุมัติระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยรวม (risk appetite) และ การกระจุกตัวของความเสี่ยง (risk concentration)
4. อนุมัติการจัดสรรวงเงินด้านความเสี่ยงตามที่กำหนดไว้ในนโยบายและกรอบการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5. ทบทวนและกำกับดูแลความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของธนาคาร รวมทั้งการเตรียมความพร้อมของธนาคารในการปฏิบัติการตามแนวทางของโครงการ Basel II
6. อนุมัติการแต่งตั้ง การทบทวน โครงสร้างและองค์ประกอบของกรรมการ และภาระหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงคณะต่าง ๆ ในระดับของฝ่ายจัดการ
7. รายงานผลการบริหาร ประเด็นและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ อย่างเหมาะสม

### 3.4 บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานในสำนักงานใหญ่

หัวหน้าหน่วยงานซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้น มีบทบาทและหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. วางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของธนาคาร
2. แก้ไขปัญหาและตัดสินใจในการปฏิบัติงาน
3. พิจารณาอนุมัติตามอำนาจที่ได้รับมอบหมาย ในการลงนามเอกสารต่าง ๆ เช่น งบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ ค่าใช้จ่ายในการเบิกค่าพาหนะ เป็นต้น
4. ตรวจสอบความถูกต้องของผู้มีอำนาจลงนามในเอกสารทางบัญชี และบันทึกต่าง ๆ
5. เป็นตัวแทนในการเข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับระบบงานและวิธีปฏิบัติงานของหน่วยงานและของธนาคารเพื่อแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด
6. ประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง
7. ควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ
8. ควบคุมและดูแลเครื่องมือเครื่องใช้ ให้เป็นไปตามงบประมาณที่ตั้งไว้
9. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
10. ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานและระเบียบวิธีปฏิบัติของธนาคารแก่พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา
11. ควบคุมด้านบริหารความเสี่ยง ในการรักษารหัสผู้ทำรายการเกี่ยวกับระบบงานต่าง ๆ และรักษา กุญแจตู้เก็บเอกสาร รวมไปถึงกุญแจและรหัสของตู้নিরภัย
12. จัดทำรายงานข้อมูลปริมาณงาน และ ปัญหาที่เกิดขึ้นประจำวัน เพื่อรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
13. ตรวจสอบความถูกต้องของรายการบัญชีประจำวัน
14. ควบคุมด้านการบริหารงานบุคคล เช่นการลาหยุด การย้ายและการลาออกของพนักงาน เป็นต้น
15. ประเมินผลงานประจำปี ปีละ 2 ครั้ง (ทุก 6 เดือน) โดยการวัดผลประเมินจาก KPI
16. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่บังคับบัญชามอบหมาย

จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะของหัวหน้าหน่วยงานมีส่วนสำคัญที่จะทำให้บทบาทและหน้าที่รับผิดชอบ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถปรับตัวสอดคล้องกับ ทุกสถานการณ์ และเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของธนาคารต่อไป

### 3.5 ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานปฏิบัติการ

สายงานปฏิบัติการและบริการ มีพนักงานปฏิบัติการจำนวนทั้งสิ้น 367 คน แบ่งออกเป็น 4 ฝ่ายงาน ได้แก่

ฝ่ายการธนาคาร	155	คน
ฝ่ายสินเชื่อทั่วไป	72	คน
ฝ่ายธุรกิจบัตร	98	คน
ฝ่ายพาณิชย์ธุรกิจ	42	คน
รวมทั้งสิ้น	367	คน

## 4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธารทิพย์ เก่งเกียรติชัย (2548:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ระดับต้นในทัศนะของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทชันพีด จำกัด พบว่า พนักงานมีทัศนะต่อ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้น ทั้ง 7 ด้านคือ ด้านคุณธรรม ด้านทักษะความรู้ และทักษะในการทำงาน ด้านบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความสามารถ ในการถ่ายทอดความรู้ และด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก พนักงานที่มีระดับการศึกษา และสังกัดส่วนงานที่ต่างกัน มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ บริหารระดับต้นแตกต่างกัน

ไพโรจน์ มาลีหอม (2550:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับ ต้นในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา บริษัท สิงห์พาราเทค จำกัด (มหาชน) พบว่า ระดับทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีต่อคุณลักษณะที่เป็นอยู่โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ ระดับทัศนะของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เพื่อศึกษาราย ด้านพบว่า ระดับทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านความรู้ ทักษะในการทำงาน ด้านความรู้ทักษะในการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความสามารถในการ

ถ่ายทอดด้านคุณธรรม และด้านความสามารถในการถ่ายทอดด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน และ พบว่า ปัจจัยเรื่องการศึกษา สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ทำให้ทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยรวม ไม่แตกต่างกัน แต่ปัจจัยเรื่องเพศ ทำให้ทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยรวมแตกต่างกัน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ทักษะในการทำงาน ด้านความสามารถในการถ่ายทอดด้านคุณธรรม ด้านความสามารถในการถ่ายทอดด้านมนุษยสัมพันธ์ และปัจจัยเรื่องอายุมีความแตกต่างกันทุกด้าน

กริช สุชาติเวชภูมิ (2546:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทักษะของพนักงาน ศึกษากรณี บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีทักษะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารใน 3 ด้าน คือ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรม และด้านมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ อายุงาน และส่วนงานนั้น พนักงานมีทักษะไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 และจากคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 5 ด้าน พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับด้านคุณธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำ และด้านมนุษยสัมพันธ์ พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก

ศิริศักดิ์ ขวัญสุข (2549:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนในจังหวัดชลบุรี พบว่า มีคุณลักษณะด้านการบริหาร - การมอบหมายงาน ความยืดหยุ่น และการประสานงาน คุณลักษณะสังคมและคุณลักษณะส่วนบุคคล – ด้านบุคลิกภาพ ความกระตือรือร้น ความเชื่อมั่นในตนเอง อยู่ในระดับมาก และมีคุณลักษณะด้านการบริหาร – การจัดการความรู้ กระตือรือร้นใจ การนำองค์กร การกระตุ้นปัญญา การทำงานเป็นทีม และการกำกับตรวจสอบ คุณลักษณะส่วนบุคคล – การตระหนักรับรู้ตนเอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมองโลกในแง่ดี การตัดสินใจ และการคิดวิเคราะห์ คุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรและคุณลักษณะด้านพัฒนา งาน อยู่ในระดับปานกลาง



### บทที่ 3

## วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาคูณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยมีวิธีการและขั้นตอน ดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคาร ทหารไทย สายงานปฏิบัติการและบริการ ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ จำนวนทั้งสิ้น 367 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานในสายงานปฏิบัติและบริการ กำหนดขอบเขตของกลุ่มตัวอย่าง ได้เท่ากับ 192 คน จากจำนวน 367 คน โดยการใช้สูตรคำนวณของทาโร ยามาเน่

#### วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากประชากรซึ่งเป็นพนักงานในสายงานปฏิบัติการและบริการ จำนวนทั้งสิ้น 367 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้จำนวนพนักงานในสายงานปฏิบัติการและบริการเป็นกลุ่มตัวอย่าง 192 คน โดยคำนวณตามวิธีของทาโร ยามาเน่ เพื่อกำหนดกลุ่มตัวอย่างระดับความเชื่อมั่น .95

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

โดย  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดของประชากร ( $N= 367$  คน)

$E$  = ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้เท่ากับร้อยละ 5 (0.05)

จะได้สูตร ดังนี้

$$n = \frac{367}{1+367 (0.05)^2}$$

$n = 191.40$  หรือ 192 คน

และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น

ประชากรสายงานปฏิบัติการและบริการแบ่งตามฝ่ายงาน ได้แก่ ฝ่ายการธนาคาร  
จำนวน 155 คน ฝ่ายสินเชื่อทั่วไปจำนวน 72 คน ฝ่ายธุรกิจบัตรจำนวน 98 คน  
ฝ่ายวาณิชธนกิจจำนวน 42 คน จากนั้นดำเนินการ ดังนี้

(1) หาสัดส่วนประชากรของแต่ละฝ่ายงานได้สัดส่วน ดังนี้

$$= 155 : 72 : 98 : 42$$

$$= 42.23\% : 19.61\% : 26.70\% : 11.44\%$$

(2) หาจำนวนตัวอย่างของแต่ละฝ่ายงานสัดส่วนที่ได้ในข้อ (1) จะได้ตัวอย่าง ดังนี้

$$\text{ฝ่ายการธนาคาร} = 81 \text{ คน}$$

$$\text{ฝ่ายสินเชื่อทั่วไป} = 38 \text{ คน}$$

$$\text{ฝ่ายธุรกิจบัตร} = 51 \text{ คน}$$

$$\text{ฝ่ายวาณิชธนกิจ} = 22 \text{ คน}$$

ตารางแสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามฝ่ายงาน

ฝ่ายงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ฝ่ายการธนาคาร	155	81
ฝ่ายสินเชื่อทั่วไป	72	38
ฝ่ายธุรกิจบัตร	98	51
ฝ่ายวาณิชธนกิจ	42	22
รวม	367	192

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารทหาร  
ไทยสำนักงานใหญ่ ในสายงานปฏิบัติการและบริการ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน มี 4 ข้อ ประกอบด้วย ตำแหน่ง  
หน้าที่ปัจจุบัน เพศ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบ  
เลือกตอบ (Check-list)

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหน่วยงาน วิชาการทหารไทย สำนักงานใหญ่ ใน 6 ด้าน จำนวน 30 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 30 ข้อ โดยมีเกณฑ์ให้ผู้ตอบพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริงของหัวหน้าหน่วยงาน วิชาการทหารไทย สำนักงานใหญ่ ใน 6 ด้าน จำนวน 30 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 30 ข้อ โดยมีเกณฑ์ให้ผู้ตอบพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยอย่างยิ่ง

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัย กำหนดกรอบแนวคิดและสร้างข้อคำถาม
2. สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ พร้อมทั้งขอคำแนะนำสำหรับนำมาปรับปรุงแก้ไข
3. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแล้วมาทดลองใช้ (tryout) กับพนักงานวิชาการทหารไทยสำนักงานใหญ่ สายงานการเงิน จำนวน 30 คน แล้วเก็บรวบรวมคืนมาเพื่อวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .874
5. นำผลการหาค่าความเชื่อมั่นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างที่เลือกไว้ด้วยตนเองจำนวน 192 คนและให้ส่งคืนแบบสอบถามคืนภายใน 7 วัน
2. ทวงแบบสอบถามจากผู้ตอบแบบสอบถามที่ยังไม่ได้ส่งแบบสอบถามภายใน 3 วันหลังจากพ้นกำหนด 7 วันแรก
3. รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลก่อนนำมาประมวลผลต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปชื่อ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมคืนมาได้ทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม พบว่าได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ทั้งสิ้น ร้อยละ 100
2. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบแล้วมาลงรหัส เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ โดยใช้สถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปชื่อ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

#### 1. สถิติพื้นฐาน

- หาค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานในตอนที่ 1
- หาค่าเฉลี่ย (Mean) สำหรับวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานในแต่ละด้านและภาพรวม ในตอนที่ 2 และกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ค่าเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.81 - 2.60	หมายถึง เห็นด้วยน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.01 - 1.80	หมายถึง เห็นด้วยน้อยอย่างยิ่ง

- ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) สำหรับวิเคราะห์การแปรปรวนของข้อมูล เพื่อหาการกระจายคะแนนในแต่ละด้านและภาพรวม ในตอนที่ 2 และตอนที่ 3

## 2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบระดับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานตามความคิดเห็นของพนักงานปฏิบัติการ ในด้านปัจจัยส่วนบุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน เพศ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา ผู้วิจัยใช้การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance) และถ้าพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการของเซฟเฟ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างาน กรณีศึกษาราชการทหารไทย สำนักงานใหญ่ ในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานในสายงานปฏิบัติการและบริการ โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานราชการทหารไทยสำนักงานใหญ่ ในสายงานปฏิบัติการและบริการที่ผู้ศึกษาได้จัดทำขึ้นมานั้น จำนวน 192 ชุด ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหน่วยงาน ราชการทหารไทยในสำนักงานใหญ่ ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ส่วนที่ 3 คุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริงของหัวหน้าหน่วยงาน ราชการทหารไทยในสำนักงานใหญ่ ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ส่วนที่ 4 เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน ราชการทหารไทย สำนักงานใหญ่ ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง  
 ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง

	จำนวน (192 คน)	ร้อยละ (100.0)
<b>ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน</b>		
ผู้จัดการ	32	16.67
เจ้าหน้าที่อาวุโส	128	66.67
เจ้าหน้าที่	32	16.66
<b>เพศ</b>		
ชาย	78	40.63
หญิง	114	59.37
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>		
น้อยกว่า 3 ปี	18	9.42
ระหว่าง 3 – 5 ปี	27	14.06
ระหว่าง 6 -10 ปี	49	25.52
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	98	51.00
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	28	14.58
ปริญญาตรี	128	66.67
สูงกว่าปริญญาตรี	36	18.75

จากตาราง 4.1 พบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 192 คน ปัจจุบันส่วนใหญ่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโส จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 เป็นเพศหญิง จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 59.37 มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 51.00 และมีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านมีแรงขับสูง

(n = 192)

คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ด้านมีแรงขับสูง</b>			
1. การมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	4.16	.93	มาก
2. มีความพยายามสูง	3.93	.89	มาก
3. มีความกระตือรือร้น	3.89	.80	มาก
4. มีความริเริ่มสร้างสรรค์	3.96	.95	มาก
5. มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ต่องาน ในหน้าที่	4.07	.81	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.91</b>	<b>.72</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.2 พบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านมีแรงขับสูง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ 3 ลำดับแรก คือ การมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.16$ ) รองลงมา มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) และมีความริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมากคือมีความกระตือรือร้น ( $\bar{X} = 3.89$ )



ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์  
ด้านมีแรงจูงใจ

(n = 192)

คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ด้านมีแรงจูงใจ</b>			
1. มีภาวะความเป็นผู้นำ	4.02	.78	มาก
2. มีอำนาจในตัวเอง	3.98	.84	มาก
3. ความพยายามที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น	4.11	.83	มาก
4. เป็นที่ยอมรับและไว้วางใจในการทำงานให้สำเร็จตาม วิสัยทัศน์	3.84	.95	มาก
5. มีวุฒิภาวะทางสังคม มีความสามารถตามอายุและ ประสบการณ์	3.82	.94	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.91</b>	<b>.77</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.3 พบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านมีแรงจูงใจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ 3 ลำดับแรก คือ ความพยายามที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ) รองลงมา มีภาวะความเป็นผู้นำ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ ) และมีอำนาจในตัวเอง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมากคือ มีวุฒิภาวะทางสังคม มีความสามารถตามอายุและประสบการณ์ ( $\bar{X} = 3.82$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์  
ด้านมีความซื่อสัตย์

(n = 192)

คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ด้านมีความซื่อสัตย์</b>			
1. มีความซื่อสัตย์	3.89	.91	มาก
2. มีความยุติธรรม	3.80	.89	มาก
3. รักษาคำมั่นสัญญาเพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ	3.84	.97	มาก
4. มีจรรยาบรรณ	3.95	.74	มาก
5. ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ	3.91	.87	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.93</b>	<b>.69</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.4 พบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านมีความซื่อสัตย์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ 3 ลำดับแรก คือ มีจรรยาบรรณ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ ) รองลงมา ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) และมีความซื่อสัตย์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมากคือ มีความยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.80$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์  
ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง

(n = 192)

คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง</b>			
1. มีความมั่นใจในตนเอง	4.02	.75	มาก
2. มีความเด็ดขาด	4.09	.90	มาก
3. มีความกล้าหาญในเมื่อต้องมีการตัดสินใจ	3.89	.80	มาก
4. เป็นผู้ที่มีความเข้มแข็งทั้งทางกายและจิตใจ	3.87	.74	มาก
5. ชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถ	3.84	.82	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.94</b>	<b>.72</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.5 พบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ 3 ลำดับแรก คือ มีความเด็ดขาด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) รองลงมา มีความมั่นใจในตนเอง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ ) และมีความกล้าหาญในเมื่อต้องมีการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมากคือ ชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถ ( $\bar{X} = 3.84$ )

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

(n = 192)

คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ด้านมีสติปัญญา</b>			
1. มีความเฉลียวฉลาด	4.05	.82	มาก
2. มีความรู้ความสามารถสูง	3.97	.85	มาก
3. มีความคิดเชิงวิเคราะห์	3.98	.78	มาก
4. มีเชาวน์ปัญญาและวิจารณ์ญาติ	3.82	.91	มาก
5. สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.86	.81	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.98</b>	<b>.62</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.6 พบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านมีสติปัญญา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ 3 ลำดับแรก คือ มีความเฉลียวฉลาดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ ) รองลงมา มีความคิดเชิงวิเคราะห์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ ) และมีความรู้ความสามารถสูง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมากคือ มีเชาวน์ปัญญาและวิจารณ์ญาติ ( $\bar{X} = 3.82$ )

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์  
ด้านมีความรู้ธุรกิจ

(n = 192)

คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ด้านมีความรู้ธุรกิจ</b>			
1. มีความรู้มากในเชิงในธุรกิจ	3.97	.85	มาก
2. มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานขององค์กร	4.12	.83	มาก
3. มีความรู้ความเข้าใจงานในหน้าที่	3.86	.90	มาก
4. มีความสามารถในการพูด อธิบายให้เข้าใจ	3.96	.89	มาก
5. แสวงหาสิ่งที่ดี พยายามสร้างความเจริญก้าวหน้าของ หน่วยงาน	3.78	.93	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.94</b>	<b>.72</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.7 พบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านมีความรู้ธุรกิจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ 3 ลำดับแรก คือ มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานขององค์กรอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) รองลงมา มีความรู้มากในเชิงในธุรกิจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ ) และมีความสามารถในการพูด อธิบายให้เข้าใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมากคือ แสวงหาสิ่งที่ดี พยายามสร้างความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.78$ )

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์  
จำแนกเป็นรายด้านและภาพรวม

(n = 192)

คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
ด้านมีแรงขับสูง	3.91	.72	มาก
ด้านมีแรงจูงใจ	3.91	.77	มาก
ด้านมีความซื่อสัตย์	3.93	.69	มาก
ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง	3.94	.72	มาก
ด้านมีสติปัญญา	3.98	.62	มาก
ด้านมีความรู้ธุรกิจ	3.94	.72	มาก
ภาพรวม	3.93	.66	มาก

จากตารางที่ 4.8 พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จากมากไปน้อย คือ ด้านมีสติปัญญา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ ) รองลงมา ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ ) ด้านมีความรู้ธุรกิจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ ) ด้านมีความซื่อสัตย์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ ) และด้านมีแรงขับสูง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) ด้านมีแรงจูงใจ ( $\bar{X} = 3.91$ ) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 คุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริงของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)  
สำนักงานใหญ่ ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง  
ด้านมีแรงขับสูง

(n = 192)

คุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ด้านมีแรงขับสูง</b>			
1. การมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	4.34	.62	มากที่สุด
2. มีความพยายามสูง	3.97	.74	มาก
3. มีความกระตือรือร้น	3.87	.82	มาก
4. มีความริเริ่มสร้างสรรค์	4.01	.75	มาก
5. มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ต่องาน ในหน้าที่	4.02	.70	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.12</b>	<b>.55</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.9 พบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง ด้านมีแรงขับสูง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ 3 ลำดับแรก คือ การมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.34$ ) รองลงมา มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ ) และมีความริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมากคือมีความกระตือรือร้น ( $\bar{X} = 3.87$ )

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง  
ด้านมีแรงจูงใจ

(n = 192)

คุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ด้านมีแรงจูงใจ</b>			
1. มีภาวะความเป็นผู้นำ	3.60	.81	มาก
2. มีอำนาจในตัวเอง	3.55	.80	มาก
3. ความพยายามที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น	3.88	.78	มาก
4. เป็นที่ยอมรับและไว้วางใจในการทำงานให้สำเร็จตาม วิสัยทัศน์	3.80	.74	มาก
5. มีวุฒิภาวะทางสังคม มีความสามารถตามอายุและ ประสบการณ์	3.85	.85	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.77</b>	<b>.60</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.10 พบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง ด้านมีแรงจูงใจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ 3 ลำดับแรก คือ ความพยายามที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ ) รองลงมา มีวุฒิภาวะทางสังคม มีความสามารถตามอายุและประสบการณ์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ ) และเป็นที่ยอมรับและไว้วางใจในการทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมากคือ มีอำนาจในตัวเอง ( $\bar{X} = 3.55$ )



ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง  
ด้านมีความซื่อสัตย์

(n = 192)

คุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ด้านมีความซื่อสัตย์</b>			
1. มีความซื่อสัตย์	3.62	.84	มาก
2. มีความยุติธรรม	3.69	.94	มาก
3. รักษาคำมั่นสัญญาเพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ	3.49	.89	มาก
4. มีจรรยาบรรณ	3.62	.80	มาก
5. ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ	4.07	.75	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.80</b>	<b>.66</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.11 พบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง ด้านมีความซื่อสัตย์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ 3 ลำดับแรก คือ ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) รองลงมา มีความยุติธรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ ) และมีจรรยาบรรณ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมากคือ รักษาคำมั่นสัญญาเพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ ( $\bar{X} = 3.49$ )

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง  
ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง

(n = 192)

คุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง</b>			
1. มีความมั่นใจในตนเอง	4.06	.63	มาก
2. มีความเด็ดขาด	4.13	.71	มาก
3. มีความกล้าหาญในเมื่อต้องมีการตัดสินใจ	3.78	.81	มาก
4. เป็นผู้ที่มีความเข้มแข็งทั้งทางกายและจิตใจ	3.44	.74	มาก
5. ชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถ	3.47	.79	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.99</b>	<b>.57</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.12 พบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ 3 ลำดับแรก คือ มีความเด็ดขาด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) รองลงมา มีความมั่นใจในตนเอง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ ) และมีความกล้าหาญในเมื่อต้องมีการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมากคือ เป็นผู้ที่มีความเข้มแข็งทั้งทางกายและจิตใจ ( $\bar{X} = 3.44$ )

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง  
ด้านมีสติปัญญา

(n = 192)

คุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ด้านมีสติปัญญา</b>			
1. มีความเฉลียวฉลาด	3.67	.76	มาก
2. มีความรู้ความสามารถสูง	3.62	.80	มาก
3. มีความคิดเชิงวิเคราะห์	3.59	.69	มาก
4. มีเชาวน์ปัญญาและวิจารณ์ญาติ	3.47	.79	มาก
5. สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.85	.85	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.68</b>	<b>.61</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.13 พบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการมีความ  
คิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง ด้านมีสติปัญญา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ )  
เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ 3 ลำดับแรก คือ สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ ) รองลงมา มีความเฉลียวฉลาด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ) และมีความรู้  
ความสามารถสูง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมากคือ มีเชาวน์ปัญญา  
และวิจารณ์ญาติ ( $\bar{X} = 3.47$ )

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง  
ด้านมีความรู้ธุรกิจ

(n = 192)

คุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>ด้านมีความรู้ธุรกิจ</b>			
1. มีความรู้มากในเชิงในธุรกิจ	3.91	.74	มาก
2. มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานขององค์กร	3.78	.76	มาก
3. มีความรู้ความเข้าใจงานในหน้าที่	3.69	.94	มาก
4. มีความสามารถในการพูด อธิบายให้เข้าใจ	3.49	.89	มาก
5. แสวงหาสิ่งที่ดี พยายามสร้างความเจริญก้าวหน้าของ หน่วยงาน	4.02	.70	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.83</b>	<b>.62</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.14 พบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง ด้านมีความรู้ธุรกิจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ 3 ลำดับแรก คือ แสวงหาสิ่งที่ดี พยายามสร้างความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ ) รองลงมา มีความรู้มากในเชิงในธุรกิจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานขององค์กรอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายอยู่ในระดับมากคือ มีความสามารถในการพูด อธิบายให้เข้าใจ ( $\bar{X} = 3.49$ )

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง  
จำแนกตามรายด้านและภาพรวม

(n = 192)

คุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1. ด้านมีแรงขับสูง	4.12	.55	มาก
2. ด้านมีแรงจูงใจ	3.77	.60	มาก
3. ด้านมีความซื่อสัตย์	3.80	.66	มาก
4. ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง	3.99	.57	มาก
5. ด้านมีสติปัญญา	3.68	.61	มาก
6. ด้านมีความรู้ธุรกิจ	3.83	.62	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.79</b>	<b>.52</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.15 พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จากมากไปน้อย คือ ด้านมีแรงขับสูง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) รองลงมา ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ ) ด้านมีความรู้ธุรกิจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ ) ด้านมีความซื่อสัตย์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ ) ด้านมีแรงจูงใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ ) และด้าน มีสติปัญญาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ ) ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน ราชการทหารไทย สำนักงานใหญ่ ตาม  
ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

ตาราง 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้า  
หน่วยงาน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

(n = 192)

คุณลักษณะผู้นำ ของหัวหน้าหน่วยงาน	ผู้จัดการ		เจ้าหน้าที่อาวุโส		เจ้าหน้าที่		F-test	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านมีแรงขับสูง	4.04	.71	4.00	.59	4.09	.23	.43	.52
2. ด้านมีแรงจูงใจ	3.85	.78	3.76	.63	3.80	.10	.55	.46
3. ด้านมีความซื่อสัตย์	3.86	.63	3.79	.46	4.04	.54	.37	.78
4. ด้านมีความเชื่อมั่นใน ตนเอง	3.84	.32	3.86	.18	3.75	.33	1.01	.41
5. ด้านมีสติปัญญา	3.98	.35	3.89	.31	4.31	.27	1.30	.29
6. ด้านมีความรู้ธุรกิจ	3.51	.32	3.42	.55	3.78	.38	2.43	.08
ภาพรวม	4.05	.40	3.88	.27	3.57	.38	2.89	1.00

จากตาราง 4.16 พบว่า พนักงานราชการทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการที่มี  
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน ราชการ  
ทหารไทย สำนักงานใหญ่ ทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้า  
หน่วยงาน จำแนกตามเพศ

(n = 192)

คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน	เพศชาย		เพศหญิง		t-test	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านมีแรงขับสูง	4.05	.71	4.20	.59	1.46	.23
2. ด้านมีแรงจูงใจ	3.95	.34	3.91	.31	.01	.64
3. ด้านมีความซื่อสัตย์	3.61	.31	3.62	.37	.21	.65
4. ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง	3.95	.51	4.00	.60	1.46	.23
5. ด้านมีสติปัญญา	3.94	.55	4.03	.50	2.70	.10
6. ด้านมีความรู้ธุรกิจ	3.84	.62	3.92	.61	.01	.92
ภาพรวม	3.97	.69	4.06	.61	1.62	.38

จากตาราง 4.17 พบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการที่มีเพศ  
มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ทุกด้าน  
ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้า  
หน่วยงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

(n = 192)

คุณลักษณะผู้นำ ของหัวหน้าหน่วยงาน	น้อยกว่า 3 ปี		ระหว่าง 3 – 5 ปี		ระหว่าง 6 – 10 ปี		มากกว่า 10 ปีขึ้นไป		F-test	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	1. ด้านมีแรงขับสูง	4.18	.71	4.07	.59	4.03	.53	4.04		
2. ด้านมีแรงจูงใจ	3.94	.78	4.03	.63	2.70	.10	3.78	.82	2.43	.08
3. ด้านมีความซื่อสัตย์	4.05	.57	4.11	.58	.01	.92	3.57	.52	.56	.64
4. ด้านมีความเชื่อมั่นใน ตนเอง	4.17	.60	4.11	.71	4.09	.58	3.44	.58	7.69	.04*
5. ด้านมีสติปัญญา	3.53	.46	3.33	.56	3.52	.49	3.78	.45	.88	.42
6. ด้านมีความรู้ธุรกิจ	3.80	.22	3.94	.40	3.85	.66	3.83	.56	.99	.41
ภาพรวม	3.97	.69	4.06	.61	1.62	.38	3.53	.42	.90	.42

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตาราง 4.18 พบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการ ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ตาราง 4.19 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน  
จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง

(n = 192)

คุณลักษณะผู้นำ ของหัวหน้าหน่วยงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า	ระหว่าง	ระหว่าง	มากกว่า
		3 ปี	3 – 5 ปี	6 – 10 ปี	10 ปีขึ้นไป
		4.17	4.11	4.09	3.44
น้อยกว่า 3 ปี	4.17	-	.06	.08	.73*
ระหว่าง 3 – 5 ปี	4.11		-	.02	.67*
ระหว่าง 6 – 10 ปี	4.09			-	.65*
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	3.44				-

จากตาราง 4.19 พบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการ ที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปีมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเองแตกต่างกับพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการ ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 3 ปี ระหว่าง 3-5 ปี และระหว่าง 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนประสบการณ์การทำงานกลุ่มอื่นๆ นอกจากนี้มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้า  
หน่วยงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

(n = 192)

คุณลักษณะผู้นำ ของหัวหน้าหน่วยงาน	ต่ำกว่า		ปริญญาตรี		สูงกว่า		F-test	Sig.
	ปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาตรี			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านมีแรงขับสูง	4.07	.71	3.98	.59	4.23	.45	1.30	.29
2. ด้านมีแรงจูงใจ	3.94	.78	4.03	.63	3.67	.79	2.87	.07
3. ด้านมีความซื่อสัตย์	4.05	.57	4.11	.58	4.01	.92	1.59	.21
4. ด้านมีความเชื่อมั่นใน ตนเอง	3.92	.62	3.81	.43	3.59	.63	1.34	.26
5. ด้านมีสติปัญญา	3.98	.35	4.00	.45	3.60	.59	1.38	.25
6. ด้านมีความรู้ธุรกิจ	3.89	.72	3.86	.31	3.77	.79	1.30	.29
ภาพรวม	3.97	.69	4.06	.61	4.02	.65	.97	.39

จากตาราง 4.20 พบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ทุกด้านไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างาน กรณีศึกษาธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการศึกษา

##### 1. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย ในสำนักงานใหญ่ ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ

1.2 เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริงของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย ในสำนักงานใหญ่ ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ

1.3 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

##### 2. วิธีดำเนินการศึกษา

2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานจากธนาคารทหารในสาขางานปฏิบัติการและบริการจำนวนทั้งสิ้น 192 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณของทาโร ยามาเน่ ระดับความเชื่อมั่น .95 และใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ที่เป็นตัวแทนของกลุ่มประชากร

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น 1 ชุด มี 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน มี 4 ข้อ ประกอบด้วย ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน เพศ ประสบการณ์การทำงาน และระดับการศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check-list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ใน 6 ด้าน จำนวน 30 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 30 ข้อ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) แบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 30 ข้อ ทั้งนี้ได้วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ .874

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริงของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ใน 6 ด้าน จำนวน 30 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 30 ข้อ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) แบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 30 ข้อ ทั้งนี้ได้วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ .94

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษากับพนักงานจากธนาคารทหารในสาขางานปฏิบัติการและบริการด้วยตนเอง โดยขอความร่วมมือกับพนักงานจากธนาคารทหารในสาขางานปฏิบัติการและบริการ ได้แบบสอบถามคืนครบทุกฉบับ จำนวน 192 ชุด

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

2.4.1 วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานของกลุ่มตัวอย่าง โดยการแจกแจงความถี่ แสดงจำนวน และค่าร้อยละ ประกอบด้วย ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน เพศ ประสบการณ์การทำงาน และระดับการศึกษา

2.4.2 วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์และคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริงของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ใน 6 ด้านจำแนกเป็นรายด้านและภาพรวมทุกด้าน โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.4.3 การทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบระดับคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานตามความคิดเห็นของพนักงานปฏิบัติการ ในด้านปัจจัยส่วนบุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน เพศ ประสบการณ์การทำงาน และระดับการศึกษา จำแนกเป็นรายด้านและภาพรวมทุกด้าน โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t - test การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) และในกรณีที่พบนัยสำคัญของความแปรปรวนจะทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's Multiple Comparison)

### 3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ดังนี้

1. พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่ตอบแบบสอบถามที่จำนวน 192 คน ปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโส มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป และมีระดับการศึกษาปริญญาตรี

2. พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านมีสติปัญญา ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านมีความรู้ธุรกิจ ด้านมีความซื่อสัตย์ ด้านมีแรงขับสูง และด้านมีแรงจูงใจ ตามลำดับ

3. พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านมีแรงขับสูง ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านมีความรู้ธุรกิจ ด้านมีความซื่อสัตย์ ด้านมีแรงจูงใจ และด้านมีสติปัญญา ตามลำดับ

4. เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหน่วยงานธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ตามความคิดเห็นของพนักงานปฏิบัติการ ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันคือ ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน เพศ ประสบการณ์การทำงาน และระดับการศึกษา จำแนกเป็นรายด้านและรวมทุกด้าน พบว่า

พนักงานปฏิบัติการที่มีตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน เพศ และระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ทุกด้านไม่แตกต่างกัน

พนักงานปฏิบัติการที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 3.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

1. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหน่วยงานธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ขอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริงของหัวหน้าหน่วยงานธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ขอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ที่แตกต่างกัน ขอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

## อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ว่าผู้นำควรมีความคิดที่มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ มีความพยายามที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องมีจรรยาบรรณ มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ เฉลียวฉลาดรอบรู้ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานขององค์กร ขณะที่คุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริงพนักงานระดับปฏิบัติการอาจเห็นว่าผู้นำต้องมีความสามารถที่มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ มีความเด็ดขาด สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และแสวงหาสิ่งที่ดี พยายามสร้างความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน ตามทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำของ Kirkpatrick and Locke (1991 : 89) ผู้นำควรมีคุณลักษณะเป็นผู้ที่มีความพยายามสูงในการทำให้งานบรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความต้องการอำนาจ มีความ ซื่อสัตย์ มีความมั่นใจในตนเอง เฉลียวฉลาด มีความรู้ความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับ ชารทิพย์ เก่งเกียรติชัย (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นในทัศนะของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ชันพีดี จำกัด พบว่า พนักงานมีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้น ทั้ง 7 ด้านคือ ด้านคุณธรรม ด้านทักษะความรู้ และทักษะในการทำงาน ด้านบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. พนักงานปฏิบัติการที่มีตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน เพศ และระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ทุกด้านไม่แตกต่างกัน พนักงานปฏิบัติการอาจมีมุมมองในการมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับและไว้วางใจในการทำงานให้สำเร็จตาม วิสัยทัศน์ ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ มีความมั่นใจในตนเอง มีความคิดเชิงวิเคราะห์ และแสวงหาสิ่งที่ดี พยายามสร้างความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานที่ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานในสำนักงานใหญ่ ที่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นที่ต้องหน้าที่ในการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของธนาคาร มีความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีการพิจารณาอนุมัติตามอำนาจที่ได้รับมอบหมาย มีการตรวจสอบความถูกต้องของผู้มีอำนาจลงนามในเอกสาร เป็นตัวแทนในการเข้าร่วมประชุม ประสานงานกับเกี่ยวข้อง ควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานและระเบียบวิธีปฏิบัติของธนาคารแก่พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าหน่วยงาน

สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ไพโรจน์ มาลีหอม (2550 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นในทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา บริษัท สิงห์ พาราเทค จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยเรื่องการศึกษา ทำให้ทัศนะของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยรวมไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชารทิพย์ เกียรติชัย (2548:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นในทัศนะของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ชันพีดี จำกัด พบว่า พนักงานสังกัดส่วนงานที่ต่างกัน มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นแตกต่างกัน สมิท (Smith, 1999 : บทคัดย่อ อ้างถึงใน กัญมมาศ ชูจีน, 2546 : 47) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและแรงจูงใจของครู: ตามการรับรู้ของครูโดยพฤติกรรมผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า เพศของครูไม่มีผลต่อแรงจูงใจและการรับรู้ต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

3. พนักงานปฏิบัติการที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจเป็นเพราะพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 3 ปี คิดว่าผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 3-5 ปี และระหว่าง 6 –10 ปี และมากกว่า 10 ปีขึ้นไป เพราะต้องมีความเด็ดขาดในการตัดสินใจในงาน สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้หน่วยงานและองค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Kirkpatrick and Locke (1991 : 89) กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำว่า “ผู้นำย่อมมีความมั่นใจในตนเองชอบทำงานที่ท้าทายมีความสามารถตัดสินใจได้ในสภาพสถานการณ์ของความไม่แน่นอนด้วยความมั่นใจในตนเอง” ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ กริช สุชาติเวชภูมิ (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของพนักงาน ศึกษากรณี บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล คือ อายุงานพนักงานมีทัศนะไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำ ผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์กับคุณลักษณะที่เป็นจริง พบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านมีสติปัญญาอยู่ในระดับมาก แต่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริง ด้านมีสติปัญญาอยู่ในลำดับสุดท้าย ทำให้ค้นพบว่า จุดอ่อนของหัวหน้าหน่วยงานนั้น แท้ที่จริงแล้วก็คือคุณลักษณะผู้นำด้านมีสติปัญญา จากผลการวิจัยที่ได้รับ ผู้บริหารหน่วยงานระดับสูงหรือผู้ที่มีบทบาทในการการบริหารจัดการควรใช้เป็นแนวทางการคัดเลือกพนักงานระดับหัวหน้าหน่วยงานอย่างเหมาะสมต่อไป เพื่อเป็นประโยชน์แก่ธนาคาร สำหรับหัวหน้าหน่วยงานเองต้องขยันศึกษาหาความรู้ ศึกษากระบวนการใหม่ ๆ นำความรู้มาปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ และต้องเพิ่มบทบาทของตนเองให้มากขึ้น แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง สามารถแก้ปัญหาซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวของหัวหน้าหน่วยงาน โดยยึดหลักขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามนโยบายของหน่วยงานเพื่อเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานและองค์กร

1.2 คุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริงของหัวหน้าหน่วยงาน ด้านมีแรงขับสูงอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งถือเป็นจุดแข็งคือการมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การมีความรับผิดชอบเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ และมีความริเริ่มสร้างสรรค์ ส่วนความพยายามสูงและมีความกระตือรือร้นยังเป็นจุดอ่อนอยู่ อาจเป็นเพราะขาดแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจ ผู้บริหารระดับสูง ควรมีโครงการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการงานให้ชัดเจน หรือผลตอบแทน เงินรางวัล โบนัสนอกเหนือจากการได้รับตามปกติ จากจุดแข็งคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริงของหัวหน้าหน่วยงาน ควรมีโครงการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำดังกล่าวให้มากขึ้น เช่น โครงการ Work Hard ทำงานหนักเพื่อมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จขององค์กร เพื่ออาจใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานและให้เป็นผู้นำของ องค์กรที่มีคุณลักษณะเหมาะสมกับการบริหารสมัยปัจจุบัน

### 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

เพื่อให้ผลการวิจัยครั้งนี้ มีประโยชน์มากยิ่งขึ้นจึงควรมีการศึกษาเพิ่มเติมต่อเนื่อง ดังข้อเสนอแนะต่อไปนี้

2.1 จากผลการการวิจัยครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง ด้านมีสติปัญญา เป็นลำดับท้ายในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำทั้งของผู้บริหารเกี่ยว



กับคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง เพื่อหาศึกษาว่าทำไมผู้บริหารจึงใช้ภาวะผู้นำใช้คุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง ด้านมีสติปัญญาน้อยกว่าด้านอื่นๆ และภาวะผู้นำคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง ด้านมีสติปัญญา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริการให้เกิดประสิทธิผลกับทหารไทย จำกัด (มหาชน) หรือไม่

2.2 ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้างาน กรณีศึกษาธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ พนักงานจากธนาคารทหารในสายงานปฏิบัติการและบริการเท่านั้น จึงควรมีการศึกษาภาวะผู้นำ กับกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันออกไป เช่น ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ รวมทั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กริช สุชาติเวชภูมิ. (2546). **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของพนักงาน ศึกษากรณี บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน).** ค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กฤษณ์ อุทัยรัตน์. (2004). **ผู้นำ. โรงพยาบาลจิตเวชขอนแก่นราชนครินทร์ สำนักงานคุณภาพ** จดหมายข่าวสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (28 พฤศจิกายน 2549).
- สรุปการจัดการความรู้. 1 (4) : 2**
- จีระ หงส์ลดารมภ์. (18 มิถุนายน 2546). **“สู่ศตวรรษใหม่.”** แนวหน้า. 7.
- ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. (2548). **การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ.**  
กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด
- दनัย จันทร์เจ้าฉาย. (2550). **ผู้แปล. บทบัญญัติการบริหารคน.** โดย Stephen P. Robbins.  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ DMG
- ชารทิพย์ เก่งเกียรติชัย. (2548). **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นในทัศนะของ พนักงาน กรณีสึกษา บริษัทซันฟีด จำกัด.** ค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธนาคารทหารไทย จำกัด **“รายงานประจำปี.”** กรุงเทพมหานคร : (2551)
- ธนาคารทหารไทย จำกัด **คู่มือการปฏิบัติงาน.** กรุงเทพมหานคร : (2549)
- ธนาคารทหารไทย จำกัด **เอกสารแนบโครงสร้างตำแหน่ง.** กรุงเทพมหานคร : (2551)
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2549). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ Leadership and Straegic leader.**  
พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ไพโรจน์ มาลีหอม. (2550). **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับต้นในทัศนะของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ กรณีสึกษา บริษัท สิงห์พารวเทค จำกัด (มหาชน).** ค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มัลลิกา ดันสอน. (2543). **กลยุทธ์ธุรกิจ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด**  
วารสารองค์การบริหารนักศึกษา สกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 2548
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). **แผนยุทธศาสตร์องค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์
- ศิริศักดิ์ ขวัญสุข. (2549). **คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนในจังหวัดลพบุรี.**  
วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ศิริพร พูนชัย. (2547). **ผู้นำและภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำและบทบาทของผู้บริหาร (Leadership)**. เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารการพยาบาล กองการศึกษา วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก
- ศิริพงษ์ ศรีชัยมัยรัตน์. (2549) **กลยุทธ์ความเป็นเลิศทางการบริหารคน** : 25,28
- สิปปนนท์ เกตุทัต. (2548). **ผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน
- สุเทพ ชัชวาลย์พันธ์. (2540). **การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการธนาคารทหารไทย ในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล**. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- สุวรรณณี วัฒนาวณิชศาสตร์. (2548). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานภายหลังการควบรวมกิจการ กรณีศึกษา “ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)”** วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- สายฟ้า พลวายุ (2543). **ผู้แปล. นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีอาชีพ** โดยโดนัลด์ ซีแฮมบริด, เดวิด แนดเลอร์ และ ไมเคิล แอลท์ซมัน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เออาร์บีซิเนสเพรส
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2545). **การพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานสมัยใหม่**. วารสารมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- Adair, John (1988). **Developing Leaders**. England: McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, Shelly A. and Edwin A. Locke. (May 1991). **“Leadership: Do Traits Really Matter?”** Academy of Management Executive.pp.48-60
- Kotter, john P. (1988). **The Leadership Factor**. New York: The Free Press
- <http://www.intranet.tmb>
- <http://www.siamhurn.com>
- <http://www.tpa.or.th>

ภาคผนวก

## แบบสอบถาม

### เรื่อง คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน กรณีศึกษา ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ ข้อมูลที่ได้รับถือเป็นผลงานทางวิชาการ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา และอาจนำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสำหรับการวางแผนการรักษาและพัฒนาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กร เพื่อสร้างความเจริญเติบโตและมุ่งสู่ความสำเร็จของธนาคารทหารไทย ได้ต่อไป ผู้ศึกษาใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการกรอกแบบสอบถามตามความรู้สึกที่แท้จริงของท่านที่มีต่อคำถามนั้นๆ ซึ่งคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาเท่านั้น

คำแนะนำ แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่

ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริงของหัวหน้าหน่วยงาน ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ที่ เป็นความจริงและเหมาะสมกับท่านมากที่สุด

##### 1.1 ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

- |                                      |                                            |
|--------------------------------------|--------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ผู้จัดการ   | <input type="checkbox"/> เจ้าหน้าที่อาวุโส |
| <input type="checkbox"/> เจ้าหน้าที่ |                                            |

##### 1.2 เพศ

- |                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ชาย | <input type="checkbox"/> หญิง |
|------------------------------|-------------------------------|

##### 1.3 ประสบการณ์การทำงาน

- |                                            |                                              |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 3 ปี     | <input type="checkbox"/> ระหว่าง 3 – 5 ปี    |
| <input type="checkbox"/> ระหว่าง 6 – 10 ปี | <input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ปีขึ้นไป |

##### 1.4 ระดับการศึกษา

- |                                           |                                    |
|-------------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี |
| <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี |                                    |

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหน่วยงาน  
ธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีระดับ  
ความคิดเห็น ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยอย่างยิ่ง

ข้อ	คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านมีแรงขับเคลื่อน</b>					
1.	การมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ					
2.	มีความพยายามสูง					
3.	มีความกระตือรือร้น					
4.	มีความริเริ่มสร้างสรรค์					
5.	มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ต่องานในหน้าที่					
	<b>ด้านมีแรงจูงใจสูง</b>					
6.	มีภาวะความเป็นผู้นำ					
7.	มีอำนาจในตัวเอง					
8.	ความพยายามที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น					
9.	เป็นที่ยอมรับและไว้วางใจในการทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์					
10.	มีวุฒิภาวะทางสังคม มีความสามารถตามอายุและประสบการณ์					
	<b>ด้านมีความซื่อสัตย์</b>					
11.	มีความซื่อสัตย์					
12.	มีความยุติธรรม					

ข้อ	คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
13.	รักษาคำมั่นสัญญาเพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ					
14.	มีจรรยาบรรณ					
15.	ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ					
	<b><u>ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง</u></b>					
16.	มีความมั่นใจในตนเอง					
17.	มีความเด็ดขาด					
18.	มีความกล้าหาญในเมื่อต้องมีการตัดสินใจ					
19.	เป็นผู้ที่มีความเข้มแข็งทั้งทางกายและจิตใจ					
20.	ชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถ					
	<b><u>ด้านมีสติปัญญา</u></b>					
21.	มีความเฉลียวฉลาด					
22.	มีความรู้ความสามารถสูง					
23.	มีความคิดเชิงวิเคราะห์					
24.	มีเชาวน์ปัญญาและวิจารณ์ญาณดี					
25.	สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
	<b><u>ด้านมีความรู้ในธุรกิจ</u></b>					
26.	มีความรู้มากในเชิงในธุรกิจ					
27.	มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานขององค์กร					
28.	มีความรู้ความเข้าใจงานในหน้าที่					
29.	มีความสามารถในการพูด อธิบายให้เข้าใจ					
30.	แสวงหาสิ่งที่ดี พยายามสร้างความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน					



ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริงของหัวหน้าหน่วยงานธนาคาร  
ทหารไทย สำนักงานใหญ่

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีระดับความคิดเห็น ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
4 หมายถึง เห็นด้วยมาก  
3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง  
2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย  
1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยอย่างยิ่ง

ข้อ	คุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านมีแรงขับสูง</b>					
1.	การมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ					
2.	มีความพยายามสูง					
3.	มีความกระตือรือร้น					
4.	มีความริเริ่มสร้างสรรค์					
5.	มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ต่องานในหน้าที่					
	<b>ด้านมีแรงจูงใจสูง</b>					
6.	มีภาวะความเป็นผู้นำ					
7.	มีอำนาจในตัวเอง					
8.	ความพยายามที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น					
9.	เป็นที่ยอมรับและไว้วางใจในการทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์					
10.	มีวุฒิภาวะทางสังคม มีความสามารถตามอายุและประสบการณ์					
	<b>ด้านมีความซื่อสัตย์</b>					
11.	มีความซื่อสัตย์					
12.	มีความยุติธรรม					
13.	รักษาคำมั่นสัญญาเพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ					
14.	มีจรรยาบรรณ					

ข้อ	คุณลักษณะผู้นำที่เป็นจริง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
15.	ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ					
	<b>ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเอง</b>					
16.	มีความมั่นใจในตนเอง					
17.	มีความเด็ดขาด					
18.	มีความกล้าหาญในเมื่อต้องมีการตัดสินใจ					
19.	เป็นผู้ที่มีความเข้มแข็งทั้งทางกายและจิตใจ					
20.	ชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถ					
	<b>ด้านมีสติปัญญา</b>					
21.	มีความเฉลียวฉลาด					
22.	มีความรู้ความสามารถสูง					
23.	มีความคิดเชิงวิเคราะห์					
24.	มีเชาวน์ปัญญาและวิจารณ์ญาณดี					
25.	สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
	<b>ด้านมีความรู้ในธุรกิจ</b>					
26.	มีความรู้มากในเชิงในธุรกิจ					
27.	มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานขององค์กร					
28.	มีความรู้ความเข้าใจงานในหน้าที่					
29.	มีความสามารถในการพูด อธิบายให้เข้าใจ					
30.	แสวงหาสิ่งที่ดี พยายามสร้างความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน					

ขอขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นายปรีชา เลิศภัทรอนันต์
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	30 สิงหาคม 2510
<b>สถานที่เกิด</b>	กรุงเทพมหานคร
<b>ประวัติการศึกษา</b>	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2533
<b>สถานที่ทำงาน</b>	ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่
<b>ตำแหน่ง</b>	ผู้จัดการ