

รูปแบบภาวะผู้นำ กับความพึงพอใจในงาน
และความภักดีต่อองค์กร

A Study on Leadership Style and Employees'
Job Satisfaction and Organization Loyalty
: The Case of Head Office Government Housing Bank

นางวาสนา อวงศ์วงศ์สกุล



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
ภาคการศึกษาปีที่ 1 ปีการศึกษา 2546

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงด้วยความกรุณา และความช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์ อาจารย์ที่ปรึกษา และประธานกรรมการ ในการให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ รวมทั้งให้ความกรุณาอนุเคราะห์เกื้อกูลในการตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และได้ดำเนินการปรับปรุงให้มีความถูกต้อง มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ด้วยความเอาใจใส่ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ.ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่เป็นกรรมการได้ให้ความช่วยเหลือชี้ข้อเสนอแนะจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบคุณพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลืออย่างดีในการตอบแบบสอบถาม และการเก็บรวบรวมข้อมูล

สุดท้าย ผู้ศึกษาคาดหวังว่า ผลของการศึกษาในครั้งนี้ น่าจะเป็นประโยชน์บ้างไม่มากนักน้อย คุณค่าและประโยชน์ของสารนิพนธ์เล่มนี้หากมีอยู่บ้าง ขอมอบแต่คุณพ่อ คุณแม่ และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสาทความรู้แก่ผู้ศึกษาในครั้งนี้ การศึกษาครั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดไม่ว่าด้วยสาเหตุใดก็ตาม ผู้ศึกษาขอน้อมรับ และกราบขออภัย ไว้ ณ.ที่นี้ด้วย

นางวาสนา องค์กรวงศ์สกุล

28 ตุลาคม 2546

หัวข้อวิจัย	รูปแบบภาวะผู้นำ กับความพึงพอใจในงาน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่
ชื่อนักศึกษา	วาสนา อวงศ์วงศ์สกุล
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงศ์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2545

บทคัดย่อ

รายงานการวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำ กับความพึงพอใจในงาน และความภักดีต่อองค์กร ของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำซึ่งมีอยู่ 4 แบบ ประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบเน้นงาน แบบเน้นคน แบบประนีประนอม และแบบทีมงาน โดยมีตัวชี้วัดการบริหารงานรวม 6 ด้านคือด้านการบริหารงาน ด้านความคิดริเริ่ม ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร ด้านการจัดการความขัดแย้ง ด้านขวัญกำลังใจในการทำงาน และด้านประเมินผลและการฝึกอบรม โดยการใช้แบบสอบถามวัดรูปแบบของภาวะผู้นำ กับระดับความพึงพอใจในงานและความภักดีต่อองค์กร

กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ จำนวน 1,016 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อทดสอบคำถามในการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน ซึ่งมีการบริหารงานในลักษณะของการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ในส่วนของความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมากซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องของการที่พนักงานให้ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ในส่วนของความภักดีต่อองค์กรพบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องของการที่พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน เมื่อได้ทำงานกับธนาคารแห่งนี้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่ง ระยะเวลาปฏิบัติงานของพนักงาน	66
2 จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ เมื่อเทียบกับ อายุ ตำแหน่ง ระยะเวลาปฏิบัติงานของพนักงาน	68
3 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามระหว่างอายุ กับประสบการณ์ทำงาน	70
4 จำนวนความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นรูปแบบของภาวะผู้นำของธนาคารอาคารสงเคราะห์ จำแนกตามประเภทภาวะผู้นำ	71
5 ค่าเฉลี่ยรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยแยกตามรายด้านการบริหารงาน	79
6 ค่าเฉลี่ยรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยแยกตามรายด้านการบริหารงาน	80
7 ค่าเฉลี่ยรูปแบบภาวะผู้นำ ของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยแยกตามเพศ	81
8 ค่าเฉลี่ยรูปแบบภาวะผู้นำ ของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยแยกตามตำแหน่งงาน	83
9 จำนวนความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงาน ของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ แยกตามรายข้อ	85
10 ระดับความพึงพอใจในงาน ของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ แยกตามรายข้อ	87
11 ระดับความพึงพอใจในงาน ของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ แยกตามเพศ	88
12 ระดับความพึงพอใจในงาน ของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ แยกตามตำแหน่งงาน	90
13 จำนวนความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ยความภักดีต่อองค์กร ของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ แยกตามรายข้อ	92
14 ระดับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ แยกตามรายข้อ	94
15 ระดับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ แยกตามเพศ	95
16 ระดับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ แยกตามตำแหน่งงาน	97

สารบัญ

กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
สารบัญตาราง	ค
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 สภาพปัญหาและความสำคัญของเรื่องที่ศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	1
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	1
1.4 นิยามศัพท์	3
1.5 การนำเสนอรายงานการวิจัย	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.7 ลักษณะองค์การ : ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่	5
บทที่ 2 กรอบแนวคิด / ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และข้อเสนอตัวแบบในการวิเคราะห์	
2.1 กรอบแนวคิด / ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง : การทบทวนวรรณกรรม	8
2.1.1 วรรณกรรมเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ	8
1) ความหมายผู้นำ	8
2) ความหมายภาวะผู้นำ	11
3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ	13
4) สรุป	34
2.1.2 วรรณกรรมเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน	35
1) ความหมายความพึงพอใจ	35
2) ความหมายความพึงพอใจในงาน	36
3) องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน	37
4) ทฤษฎีความพึงพอใจในงาน	38
5) ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน	41
6) ผลจากความพึงพอใจในงาน	46
7) สรุป	49

	หน้า	
2.1.3	วรรณกรรมเกี่ยวกับความภักดีต่อองค์กร	50
1)	ความหมายความจงรักภักดีต่อองค์กร	50
2)	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร	51
3)	สรุป	52
2.1.4	วรรณกรรมเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	53
2.2	ข้อเสนอตัวแบบในการวิเคราะห์	57
บทที่ 3	ระเบียบวิธีการวิจัย	58
3.1	คำถามในการวิจัย	58
3.2	นิยามปฏิบัติการ	58
3.3	การออกแบบงานวิจัย	62
3.4	การสุ่มตัวอย่าง	62
3.4.1	กรอบตัวอย่าง	62
3.4.2	วิธีการสุ่มตัวอย่าง	62
3.5	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	63
3.5.1	การวิจัยทางเอกสาร	63
3.5.2	การทดสอบแบบสอบถาม	63
3.6	วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	65
บทที่ 4	ผลการวิจัย : ข้อค้นพบที่สำคัญ	
4.1	การวิเคราะห์ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม (ส่วนที่ 1)	66
4.2	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานธนาคาร อาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ (ส่วนที่ 2)	71
4.3	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ของพนักงานธนาคาร อาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ (ส่วนที่ 3)	85
4.4	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความภักดีต่อองค์กร ของพนักงานธนาคาร อาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่	92

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	99
5.1 สรุปผลการศึกษา	99
5.2 ข้อเสนอแนะ	
5.2.1 ในเชิงนโยบาย	100
5.2.2 ในเชิงบริหาร	101
5.2.3 ประเด็นที่ควรทำวิจัยในอนาคต	102
ภาคผนวก	103
บรรณานุกรม	110
ประวัติผู้วิจัย	113



การศึกษารูปแบบการบริหารงานกับความพึงพอใจในงานและความภักดี ต่อองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่

บทที่ 1 บทนำ

1.1 สภาพปัญหาและความสำคัญของเรื่องที่ศึกษา

(statement and significance of the problem)

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ซึ่งเป็นสถาบันการเงินของรัฐ ทำหน้าที่หลักในการให้สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยแก่ประชาชนผู้มีรายได้น้อยและปานกลาง ปัจจุบันได้รับผลกระทบจากสภาพการแข่งขันสูงและจากภาวะเศรษฐกิจซบเซาลดตัว เป็นเหตุให้ธนาคารต้องปรับองค์กรให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และจากการเป็นรัฐวิสาหกิจที่ดีจึงถูกกำหนดด้วยผลการดำเนินงาน ดังนั้นการทำผลงานให้บรรลุเป้าหมาย ย่อมทำให้พนักงานทุกคนรวมถึงผู้บริหารเกิดแรงกดดันในการทำงาน โดยผู้บริหารต้องรับนโยบายและวางแผนสั่งการเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ อันได้แก่ การทำกำไร การลดค่าใช้จ่าย การลดภาระหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ มาตรฐานการปล่อยสินเชื่อที่มีคุณภาพ เป็นต้น ในส่วนของพนักงานจำเป็นต้องดำเนินการตามแผนจึงเกิดมุมมองทางความคิดที่แตกต่างกันเป็นเหตุให้การบริการการจัดการของธนาคารฯ เกิดปัญหา เช่น พนักงานขาดความเข้าใจไม่ให้ความร่วมมือ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหาร และพนักงานของธนาคารฯ เกิดข้อขัดแย้ง ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหาร ตลอดจนพนักงานธนาคารฯ ไม่ใส่ใจการอบรมความรู้เพิ่มเติม ทำให้ขวัญ และกำลังใจของพนักงานลดน้อยลง

จากสภาพปัญหาของธนาคารฯ ดังกล่าวผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงรูปแบบการบริหารของธนาคารอาคารสงเคราะห์กับความพึงพอใจในงานและความภักดีต่อองค์กรของพนักงานกรณีศึกษา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ของ Blake and Mouton โดยมุ่งศึกษารูปแบบการบริหารกับความพึงพอใจในงาน และความภักดีต่อองค์กรตามสภาพที่เป็นอยู่จริง เนื่องจากองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ย่อมต้องมีผู้นำ โดยสนใจศึกษารูปแบบของผู้นำแต่ละรูปแบบ ว่ามีลักษณะพฤติกรรมสำคัญอย่างไร และส่งผลต่อผู้ตาม ในเรื่องของความพึงพอใจในงาน และความภักดีต่อองค์กร เพราะหากสามารถตอบสนองได้ย่อมจะส่งผลต่อองค์กรในลักษณะของการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารฯ ได้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และย่อมเป็นประโยชน์ที่ผู้บริหารควรทราบ และนำข้อมูลที่ได้พร้อมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานและปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจและความภักดีต่อองค์กร เพื่อให้บุคคลสามารถปรับตัว และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันยิ่งขึ้น มีผลต่อประสิทธิภาพในการ

ปฏิบัติงานของพนักงานให้ถูกทิศทางต่อไป จะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ราบรื่น เกิดคุณภาพของการทำงาน ความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่ธนาคารฯ ได้กำหนดไว้ ทำให้เป็น แนวทางการพัฒนาการบริหารงานในองค์กรต่อไป เพราะผู้บริหารเป็นทรัพยากรที่หายากที่สุดของ องค์กร และการที่ผู้บริหารจะสามารถเข้าใจตัวลูกน้องของตนเองได้ดี นั่นถือว่าเป็นความ สามารถทางด้านปฏิบัติการอย่างหนึ่ง อันหมายถึง ประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Effectiveness)

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา (objectives of the study)

- (1) เพื่อศึกษาภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่
- (2) เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ของผู้บังคับบัญชาของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ ตามทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ของ Blake and Mouton โดยศึกษาถึงลักษณะการบริหารงานในแต่ละด้าน
- (3) เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในงาน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่

1.3 ขอบเขตของการศึกษา (scope of the study)

- (1) **เนื้อหาการวิจัย**
การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำ ตาข่ายบริหาร (Managerial Grid) ของ Blake and Mouton กับความพึงพอใจในงานและความภักดีต่อองค์กร ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร
- (2) **ประชากรที่ใช้ในการวิจัย**
ประชากรที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่
- (3) **ช่วงเวลาที่ทำการศึกษา**
ช่วงระยะเวลาที่ศึกษาใช้เวลาทั้งสิ้นประมาณ 4 เดือน (เริ่มตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2546 ถึงเดือนกันยายน 2546)

1.4 นิยามศัพท์

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับความหมายของคำที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงได้ให้ความหมายของคำและตัวแปรต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. **รูปแบบภาวะผู้นำ** หมายถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลขององค์การตามทฤษฎีตามายการบริหารของ Blake and Mouton

- (1) เป็นการบริหารที่คำนึงถึงผลของงานและความสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน
- (2) หลักการมีอยู่ว่า ผู้นำที่ดีต้องให้ความสำคัญทั้งคนและงาน
- (3) เป้าหมายของแนวคิดนี้คือผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้ได้ระดับ 9: 9 ซึ่งจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด

ซึ่งผู้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเพียง 4 รูปแบบดังนี้

- 1.1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน (Authority –compliance management)
- 1.2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน (Country Club Management)
- 1.3 ภาวะผู้นำแบบประนีประนอม (Middle of the Road)
- 1.4 ภาวะผู้นำแบบทีมงาน (Team Management)

โดยในแต่ละรูปแบบภาวะผู้นำจะใช้ตัวชี้วัดในการบริหารงานจำนวน 6 ด้านดังนี้

- 1) ด้านการบริหารงาน
- 2) ด้านความคิดริเริ่ม
- 3) ด้านความสัมพันธ์ในองค์การ
- 4) ด้านการจัดการความขัดแย้ง
- 5) ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน
- 6) ด้านการฝึกอบรมและการประเมินผล

2. **ความพึงพอใจในงาน** หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ที่มีต่อการทำงานและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอยู่ในธนาคารอาคารสงเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วย สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สิ่งตอบแทนในการทำงาน โอกาสก้าวหน้า และการได้รับการยอมรับนับถือ ถ้าองค์ประกอบนั้นสามารถตอบสนองความต้องการได้ ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานนั้น ๆ

3. **ความภักดีต่อองค์การ** หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่มีต่อธนาคาร และมีการแสดงออกทางพฤติกรรม 3 ประการด้วยกัน คือ

- (1) พนักงานมีการการแสดงความภาคภูมิใจในธนาคาร
- (2) พนักงานความเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ของธนาคาร
- (3) พนักงานมีความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

1.5 การนำเสนอรายงานการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาขอเสนอหัวข้อรายงานการวิจัย เรื่องที่ทำการศึกษา “รูปแบบภาวะผู้นำ กับความพึงพอใจในงาน และความภักดีต่อองค์กร กรณีศึกษา : พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ โดยผู้ศึกษาได้มีความสนใจที่จะศึกษาถึงสภาพปัญหาและความสำคัญของปัญหา โดยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษา กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษารวมถึงข้อค้นพบ / ผลการวิจัย เพื่อตอบคำถามในการวิจัย รวมถึงข้อเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหาในเชิงนโยบาย และเชิงบริหาร และนำปัญหาดังกล่าวนำมาเป็นข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

- (1) เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดจากการศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ เพื่อนำเอาผลการศึกษามาใช้ปรับเป็นแนวทางในการบริหารงานในเชิงนโยบาย และเชิงบริหารของธนาคาร
- (2) เพื่อนำมาพัฒนารูปแบบ (Style) การบริหารเพื่อเอื้อให้เกิดประโยชน์ในด้านผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณา สรรหา คัดเลือก พนักงานธนาคารที่พึงประสงค์ต่อไป
- (3) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารของธนาคาร และผู้ที่สนใจในการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายบริหาร (Managerial Grid) ต่อไป

1.7 ลักษณะองค์กร : ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่

(1) ประวัติความเป็นมาของธนาคารอาคารสงเคราะห์

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ได้ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ. 2496 เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2496 มีสถานภาพเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง โดยกระทรวงการคลังถือหุ้นทั้งหมด และอยู่ภายใต้การควบคุมของกระทรวงการคลังโดยตรง ดังนั้นโครงการที่สำคัญของธนาคารจะต้องได้รับอนุมัติจากรัฐบาล

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งธนาคาร นับว่าเป็นสถาบันการเงินเฉพาะด้านสินเชื่อที่อยู่อาศัยที่มีบทบาทสูงสุดในระบบสถาบันการเงินของไทยในปัจจุบัน และเพื่อที่จะให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประชาชนที่ต้องการที่อยู่อาศัย ในการดำเนินงานในระยะแรก ธนาคารได้มีการสร้างบ้านอาคาร และการจัดสรรให้แก่ประชาชนในช่วงปี พ.ศ. 2513 เป็นต้นมา

ในช่วงระยะเวลา พ.ศ. 2496-2517 ธนาคารมีได้รับประเภทเงินฝากเลย รัฐบาลจึงได้ออกพระราชกฤษฎีกาในปี พ.ศ. 2518 อนุญาตให้ธนาคารดำเนินธุรกิจดังเช่นธนาคารพาณิชย์ได้ทุกประเภท โดยจ่ายอัตราดอกเบี้ยเท่ากับที่ธนาคารพาณิชย์จ่าย มีการรับช่วงซื้อลดตั๋วเงิน การค้าประกัน หรือการจัดการให้กู้ร่วมกับสถาบันการเงินอื่น ๆ (Syndicated Loan)

ความก้าวหน้าในการดำเนินงานของธนาคารในปี พ.ศ. 2496 ธนาคารมีทุนประเดิม 20 ล้านบาท จากเงินทุนที่กำหนดไว้ 500 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2541 ทุนตามพระราชกฤษฎีกาได้เพิ่มขึ้นเป็น 30,000 ล้านบาท ซึ่งทำให้ธนาคารมีความมั่นคง และสามารถขยายสินเชื่อเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้มากขึ้น

ธนาคารฯ ได้ดำเนินงานมาจนก้าวสู่ปีที่ 50 ในปี พ.ศ. 2546 ปัจจุบันมีนายบรรค์ประจวบเหมาะ เป็นกรรมการผู้จัดการธนาคารอาคารสงเคราะห์ ถือเป็นมูลนิธิฐานการสร้างครอบครัวของประชาชน ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่ง ที่สำคัญในอันที่จะสร้างชาติให้มีความเจริญผาสุก ได้ดำเนินการให้ประชาชนได้มีเคหะสถานเป็นของตนเองซึ่งปัจจุบันสามารถกู้ได้ยาวนานถึง 30 ปี ได้มีการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ได้แก่จัดทำเว็บไซต์ศูนย์ที่อยู่อาศัยครบวงจร www.ghbhomecenter.com และก็ยังคงดำเนินนโยบายให้ความสำคัญแก่ที่อยู่อาศัยต่อไป ดังคติของธนาคาร “เต็มใจช่วยเหลือเพื่อบ้าน เพื่อคุณ”

(2) โครงสร้างการบริหารงานของธนาคาร

คณะกรรมการธนาคาร ประกอบด้วยประธานกรรมการธนาคาร 1 ท่าน และกรรมการอื่น ๆ มีจำนวนไม่น้อยกว่า 4 ท่าน แต่ไม่เกิน 8 ท่าน ในจำนวนนี้ให้มีผู้ว่าการคณะแห่งชาติ 1 ท่าน และผู้แทนจากกระทรวงการคลัง 1 ท่าน ให้ผู้จัดการเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง แต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรี มีวาระในการดำรงตำแหน่ง 2 ปี มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และควบคุมดูแลการบริหารงานทั่วไปของธนาคาร

คณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารจำนวน 4 ท่าน โดยกรรมการผู้จัดการเป็น กรรมการและเลขานุการ คัดเลือกกันเองภายในคณะกรรมการธนาคาร ทำหน้าที่ควบคุมดูแลงานประจำ และกลั่นกรองงานบางอย่างแทนคณะกรรมการธนาคาร

คณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วยคณะกรรมการตรวจสอบจำนวน 3 ท่าน คัดเลือกกันเองภายในคณะกรรมการธนาคาร มีผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบเป็นเลขานุการ ทำหน้าที่ตรวจสอบการบริหารงานภายในธนาคาร และป้องกันการทุจริตของผู้บริหาร

โครงสร้างธนาคาร ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ 1 ท่าน รองกรรมการผู้จัดการ 4 ท่าน ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ 5 ท่าน และฝ่าย/สำนัก ฝ่ายผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร (ตั้งแต่ผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป) จะแต่งตั้งโดยคำสั่งคณะกรรมการธนาคาร

(3) ธุรกิจของธนาคาร

ด้านสินเชื่อ เนื่องจากธนาคารเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐบาลที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินเพื่อให้ประชาชนมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง ดังนั้น ในด้านสินเชื่อธนาคาร จึงให้บริการสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยเท่านั้น มิได้ให้บริการสินเชื่อประเภทอื่น ๆ เหมือนธนาคารพาณิชย์ทั่วไป ที่ผ่านธนาคารจึงมีบทบาทเป็นผู้นำในการให้สินเชื่อด้านที่อยู่อาศัยอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการให้สินเชื่อที่อยู่อาศัยแก่ผู้มีรายได้น้อย และปานกลาง และคิดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าสถาบันการเงินอื่น ๆ โดยเฉพาะสำหรับวงเงินกู้ที่น้อย ๆ

ด้านรับเงินฝาก ธนาคารได้รับอนุญาตให้บริการรับฝากเงินจากประชาชนทั่วไปเช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์อื่น ซึ่งเงินฝากนับเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญของธนาคาร โดยที่ผ่านมามีเงินฝากมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 60 ของแหล่งเงินทุนทั้งหมด ประเภทบัญชีเงินฝากได้แก่

(1) **บัญชีเงินฝากออมทรัพย์** สามารถถอนเงินฝากได้เมื่อทวงถามและไม่จำกัดจำนวน ธนาคารคิดดอกเบี้ยเงินฝากเป็นรายวัน จ่ายให้เมื่อครบงวดบัญชีของวันที่ 30 มิถุนายน และ 31 ธันวาคม ของทุกปี หรือจ่ายให้เมื่อปิดบัญชีเงินฝาก

(2) **บัญชีเงินฝากออมทรัพย์แรงใจไทย** มีลักษณะเหมือนบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ทุกประการ แต่ธนาคารจะจ่ายเงินสมทบอีกร้อยละ 1 ของเงินฝาก เพื่อสนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และนำขึ้นทูลเกล้าฯถวาย ณ.สิ้นเดือนธันวาคม (ปัจจุบันได้ยกเลิกประเภทบัญชีเงินฝากดังกล่าวแล้ว)

(3) **บัญชีเงินฝากออมทรัพย์พิเศษ** โดยธนาคารจะให้ดอกเบี้ยสูงเหมือนเงินฝากประจำ แต่ในการฝากถอนแต่ละครั้งต้องไม่ต่ำกว่า 1,000.- บาท และกำหนดจำนวนถอนได้เดือนละ 2 ครั้ง ซึ่งถ้าถอนเกินกว่า 2 ครั้งธนาคารจะคิดค่าธรรมเนียม การจ่ายดอกเบี้ยจ่ายเหมือนกับเงินฝากออมทรัพย์

(4) **บัญชีเงินฝากประจำ** มีการฝากเงินที่มีกำหนดระยะเวลา ได้แก่ประจำ 3 เดือน , ประจำ 6 เดือน, ประจำ 1 ปี และ ประจำ 2 ปี

(5) **บัญชีเงินฝากประจำสินเคหะ** เหมาะสำหรับผู้ที่ต้องการสะสมเพื่อนำเงินไปจัดหา หรือปรับปรุงที่อยู่อาศัยในอนาคตด้วยการออมเงินจำนวนเท่ากันทุกเดือน และไม่ต่ำกว่าเดือนละ 1,000.- บาท และไม่เกิน 25,000.-บาท ระยะเวลาในการฝากเงินไม่ต่ำกว่า 2 ปี ได้รับผลตอบแทนในรูปอัตราดอกเบี้ย ซึ่งจ่ายให้เท่ากับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำ บวกร้อยละ 0.50 ต่อปี และสามารถถอนดอกเบี้ยออกไปใช้ได้ก่อน เมื่อฝากครบ 2 ปี ตามเงื่อนไข ผู้ฝากมีสิทธิ์ขอกู้เงินสินเคหะได้ในวงเงิน 80 เท่าของเงินงวดที่นำมาฝาก โดยธนาคารจะคิดดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำกว่าอัตราทั่วไป ลดลงอีกร้อยละ 0.50 ต่อปี

(6) **บัญชีเงินฝากกระแสรายวัน** ที่จ่ายคืนเมื่อทวงถาม โดยใช้เช็คเป็นหลักฐาน จะเป็นบัญชีกระแสรายวันที่ให้ดอกเบี้ย โดยธนาคารจะจ่ายดอกเบี้ยคำนวณเป็นรายวันสำหรับยอดเงินฝากในส่วนที่เกิน 10,000.-บาท

(7) **เงินฝากประเภทตัวสัญญาใช้เงิน แบ่งออกเป็น 3 ประเภท**

- **ประเภทเมื่อทวงถาม** มีลักษณะคล้ายเงินฝากประเภทออมทรัพย์ แต่ใช้ตัวสัญญาใช้เงินเป็นหลักฐานในการรับฝากถอนเงิน ให้บริการเฉพาะนิติบุคคล ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจเท่านั้น การเปิดบัญชีครั้งแรกต้องไม่ต่ำกว่า 1.0 ล้านบาท
- **ประเภทรายวัน** มีลักษณะคล้ายเงินฝากประจำแบบใช้สมุดคู่มือฝาก แบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือประจำ 1 เดือน , ประจำ 2 เดือน , ประจำ 3 เดือน , ประจำ 6 เดือน และประจำ 1 ปี โดยการฝากครั้งแรกต้องไม่ต่ำกว่า 100,000.-

บทที่ 2

กรอบแนวคิด / ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และข้อเสนอตัวแบบในการวิเคราะห์

2.1 แนวคิด / ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง : การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ กับความพึงพอใจในงานและความภักดีต่อองค์กร ของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด / ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้.-

- ✓ 2.1.1 วรรณกรรมเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ
- 2.1.2 วรรณกรรมเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
- 2.1.3 วรรณกรรมเกี่ยวกับความภักดีต่อองค์กร
- 2.1.4 วรรณกรรมเกี่ยวกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 วรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการ และนักบริหารที่มีชื่อเสียงในองค์กรต่าง ๆ หลายท่านที่ได้เริ่มให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำ

1) ความหมายของผู้นำ

(ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์ , 1)

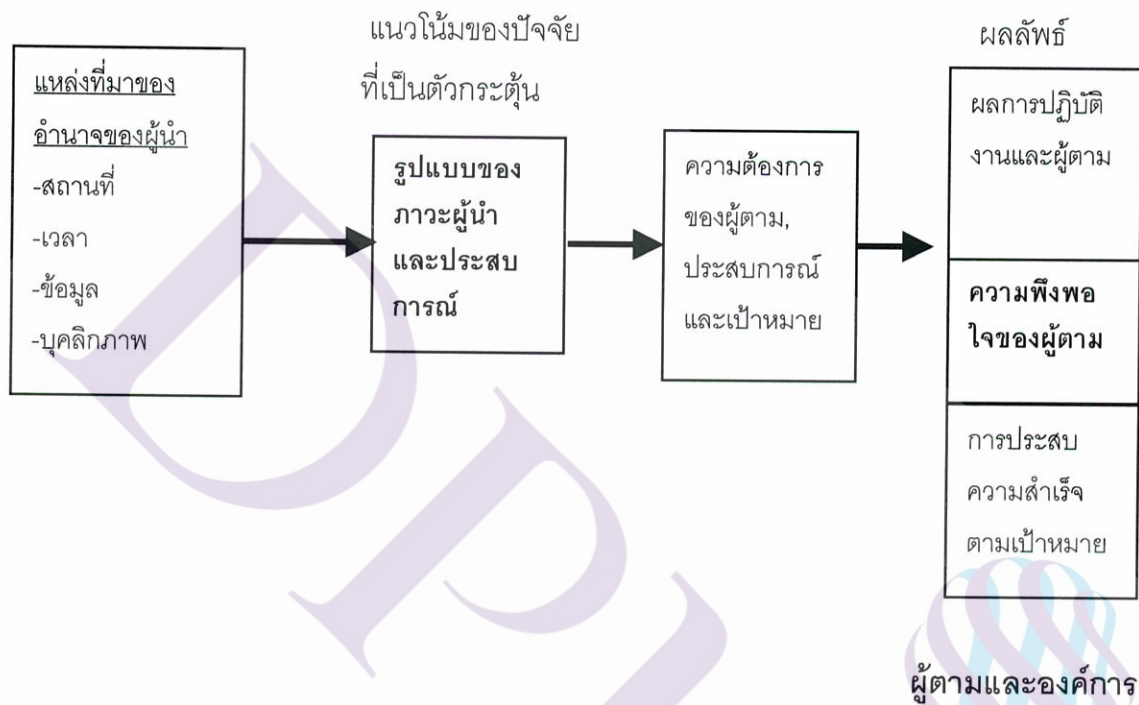
ในองค์กรทางสังคมไม่ว่าจะเป็นระดับชาติ ระดับท้องถิ่น หรือระดับหน่วยงาน หรือองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จะประกอบด้วยบุคคลสองประเภท คือผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งมีบทบาทสำคัญที่ช่วยให้การบริหารงานบรรลุผลสำเร็จ

บทบาทในเรื่องภาวะผู้นำโดยรวมมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบคำถาม 4 ข้อคือ

- (1) ผู้นำคือใคร
- (2) ผู้นำเกิดขึ้นได้อย่างไร
- (3) ผู้นำมีกี่แบบ หรือประเภทและผู้นำแบบใดจึงจะเอื้ออำนวยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) ผู้นำสามารถใช้แบบการบริหารงานของตนโดยอิสระหรือไม่

ผู้นำ จะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตาม เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายบางประการที่ตั้งไว้เป็นการใช้อิทธิพลในการกระตุ้นหรือมีความเกี่ยวข้องกับผู้ตาม ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับเป้าหมายของเอกบุคคล เป้าหมายของกลุ่ม และเป้าหมายขององค์กร อยู่ในรูปของระดับความสำเร็จเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง หรือหลาย ๆ เป้าหมายรวมกัน เอกบุคคลจะมองผู้นำว่าจะมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพในรูปของ **ความพึงพอใจ**

ที่พวกเขาได้รับจากประสบการณ์การทำงานทั้งหมด การยอมรับคำสั่ง หรือคำขอร้องของผู้นำขึ้น อยู่กับการคาดหวังของผู้ตามว่าปฏิกิริยาที่เข่าพึงพอใจจะเป็นผลมาจากผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจ (ปนัดดา อินทร์พรหม ,2539 : 150) ซึ่งพอสรุปเป็นโมเดลของภาวะผู้นำ : แหล่งที่มา,ตัวกระตุ้น, ผลลัพธ์ ดังนี้.-



Halpin Andrew W.(1969 : 27-28) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งในห้าประการดังต่อไปนี้

1. บุคคลที่มีบทบาท หรืออิทธิพลต่อบุคคลภายในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น
2. บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่น
3. บุคคลที่มีบทบาทอันสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่จุดหมายที่วางไว้
4. บุคคลผู้หนึ่งที่ได้รับเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
5. บุคคลผู้หนึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน หรือหัวหน้าหน่วยงาน

Tennenbaum, Weschler and Massarik (1961 : 24) ผู้นำ คือบุคคลที่มีอำนาจ มีอิทธิพล มีความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ เป็นผู้ นำเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมคนอื่น

Burby Raymond (1972 : 43-46) ผู้นำ คือบุคคลที่สามารถชักจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความพอใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเขา สามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 31) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

จากความหมายที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือสมาชิกในกลุ่มยกให้เป็นผู้นำ หรือหัวหน้า เป็นบุคคลที่มีอำนาจ มีอิทธิพล มีความสามารถ และมีอิทธิพลจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ตามความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จ ได้ทั้งผลงานและน้ำใจของผู้ร่วมงาน

“ภาวะผู้นำในการบริหาร” ได้มีผู้ให้คำนิยามมากกว่า 130 คำนิยาม ซึ่งจะยกตัวอย่างให้เห็นบางส่วน (ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพนธ์) ได้แก่

O.Tead ได้ให้คำนิยามคำว่า **“ภาวะผู้นำในการบริหาร”** หมายถึง คุณสมบัติพิเศษ นานาประการของบุคคล ที่ช่วยให้บุคคลนั้นโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามคำสั่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Ralph M.Stogdill กล่าวว่า **“ ประมุขศิลป์หรือภาวะผู้นำในการบริหาร ”** คือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มบุคคลเพื่อกำหนดเป้าหมาย และดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน

Fied E.Fiedler กล่าวว่า **“ประมุขศิลป์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อำนาจ และอิทธิพล** ซึ่งกระจายไปยังหมู่สมาชิกไม่เท่ากัน ทำให้บุคคลหนึ่งสามารถนำทางและควบคุมการปฏิบัติ และพฤติกรรมของคนอื่นได้มากกว่าที่คนอื่นสามารถจะนำทางและควบคุมเขาได้

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำ การเป็นผู้นำ หรือประมุขศิลป์ ซึ่งแปลมาจากภาษาอังกฤษคำว่า "Leadership" ความหมายดังกล่าวล้วนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้นำโดยตรง การพิจารณาว่าผู้นำมีความเหมาะสม สามารถที่จะทำหน้าที่ในการนำหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด ความเป็นผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงานมีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมายดังนี้

Shaun Tyson and Tony Jackson (อ้างถึงใน วันชัย, 2544 : 120) ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งจะประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ คือผู้นำจะต้องเป็นจุดเริ่มต้นปรากฏการณ์บางอย่าง หรือเป็นผู้ที่ทำให้เกิดปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์บางประการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผลของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะต้องสังเกตได้ และพฤติกรรมของผู้นำจะต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกซึ่งจะก่อให้เกิดผลของพฤติกรรมดังกล่าว

Hemphill and Coons (อ้างถึงใน วันชัย, 2544 : 120) ภาวะผู้นำหมายถึงพฤติกรรมของบุคคลที่คอยอำนวยความสะดวกให้กิจกรรมของกลุ่มเป็นไปเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Tennenbaum, Weschler and Massarik (อ้างถึงใน วันชัย, 2544 : 120) ภาวะผู้นำหมายถึง อิทธิพลระหว่างบุคคลซึ่งแสดงในสถานการณ์ต่าง ๆ ผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายเฉพาะ

Renis Likert (1961 : 172) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการ ผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา

Heresy and Blanchard (1972 : 68) ภาวะผู้นำคือกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน หรือกลุ่มคนเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์หนึ่ง

Stogdill , RM (1974 : 74-75) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือพฤติกรรมที่เป็นอิทธิพล ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือทำงานให้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ความเป็นผู้นำจึงเป็นกระบวนการในการจูงใจในบุคคลในองค์การให้ตั้งใจทำงานให้ประสบความสำเร็จโดยอาศัยกระบวนการสื่อสาร หรือความสำคัญระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นการดำเนินงานขององค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้นำเป็นสำคัญ

Davis, Keith (1972 : 23) ภาวะผู้นำ คือกระบวนการส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่นให้ทำงาน
ด้วยความกระตือรือร้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

✳️ **รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 31)** ภาวะผู้นำ คือพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่ง ที่จะ
ชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและ
ผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน หรือเป็นความสามารถที่จะสร้าง
ความเชื่อมั่นและการให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สมยศ นาวิกการ (2540 :155) ให้ความหมายของความเป็นผู้นำว่า คือการใช้อิทธิพลต่อ
บุคคลอื่นให้กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการให้พวกเขากระทำ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 195) หมายถึงศิลปะหรือกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน
กระตุ้นให้คนร่วมมือปฏิบัติงานตามผู้นำนั้นด้วยความศรัทธา นับถือ และด้วยความเต็มใจอย่าง
ประสานสัมพันธ์กัน จนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541 : 254) หมายถึงเรื่องของความสามารถ
และคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่ม
ให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สรุป จากความหมาย “ภาวะผู้นำ “ สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ
พฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยผู้นำ และผู้ตาม โดยที่ผู้นำจะมีอิทธิพล
เหนือผู้ตาม และพฤติกรรมเหล่านั้นจะก่อให้เกิดผลตามที่ผู้นำต้องการ

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำ

ในการศึกษาภาวะผู้นำนั้น ปัญหาประการหนึ่งที่เกิดแก่ผู้นำคือช่องว่างระหว่างสิ่งที่ผู้นำกระทำกับสิ่งที่ผู้นำควรกระทำการเป็นผู้นำนั้นไม่สามารถยึดเอาแบบใดแบบหนึ่งตายตัวจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงตามสภาพ แบบของผู้นำจึงมีความสำคัญยิ่งเพราะจะทำให้เกิดพฤติกรรมจริง ๆ และพฤติกรรมที่พึงปรารถนาสอดคล้องกัน ผลกระทบของผู้นำแบบต่าง ๆ และภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งการศึกษาผู้นำ อาจพิจารณาผู้นำจาก 2 มิติ คือมิติที่เน้นด้านคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมของผู้นำ และมิติด้านรูปแบบของการใช้อิทธิพลของผู้นำว่าขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือมีลักษณะเป็นสากลทั่วไป (วันชัย , 2544 : 123)

รูปแบบการใช้อิทธิพลของผู้นำ	ผู้นำ	
	ผู้นำคุณลักษณะ	พฤติกรรม
ความเป็นสากล	Great person approach Transformational leaders	Socioemotional and task leader / Managerial Grid
ความเป็นสถานการณ์	Fielder's contingency model of leadership	Path Goal theory of leadership

จากตารางดังกล่าวสามารถแบ่งแนวความคิดในการศึกษาผู้นำออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1) แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)

(ถวัลย์รัฐ วรเทพพุฒิพงษ์ ,3) ได้กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ Edwin Chiselli ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นมีคุณลักษณะที่สำคัญอย่างน้อย 5 ประการดังนี้-

- (1) มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด (Intelligaaance)
- (2) มีความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory Ability)
- (3) มีความคิดริเริ่ม (Inititative)
- (4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Assurance)
- (5) การรับรู้เกี่ยวกับสถานภาพของอาชีพของตนว่าอยู่ในระดับสูงในสังคม (Self-perceived Occupational Level)

ส่วน Chiselli ได้ค้นเพิ่มว่าเดิมอีก 3 ประการ คือ

- (6) ความต้องการสำเร็จเป็นแรงจูงใจ (Achievement Motivation)
- (7) มีความกล้าในการตัดสินใจ (Decisiveness)
- (8) มีความปรารถนาที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต (Self Actualizing Motivation)

เป็นแนวคิดที่มุ่งหาคุณลักษณะของผู้นำ และอธิบายลักษณะของผู้นำโดยเชื่อว่าผู้นำจะมีความแตกต่างจากบุคคลทั่วไป ผู้นำจะมีคุณสมบัติบางประการของตนเอง ซึ่งแตกต่างจากคนอื่น ได้แก่คุณลักษณะส่วนตัว เช่นบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และคุณสมบัติบางประการ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้แนวความคิดไว้ดังนี้

Ralph M. Stogdill (อ้างถึงใน ปนัดดา อินทร์พรหม ,2539 : 150) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 3 ด้าน

1.1 **ด้านสติปัญญา (Intelligence)** ในการศึกษา 33 ครั้งของ Stogdill พบว่าโดยทั่วไปแล้วจะพบว่าผู้นำจะมีสติปัญญาสูงกว่าผู้ตาม และพบความแตกต่างด้านสติปัญญาระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียหายได้เช่นผู้นำที่มีสติปัญญา หรือ IQ สูง จะเป็นผู้มีอิทธิพลในการกระตุ้นกลุ่มที่มีระดับ IQ ปานกลาง และได้กล่าวหาว่าผู้นำจะมีสติปัญญาดีกว่าผู้ตาม แต่ก็ต้องพิจารณาควบคู่ไปกับผู้ตามด้วย ทั้งนี้เพราะหากความแตกต่างด้านสติปัญญาระหว่างผู้นำ และผู้ตามมีมากเกินไป ก็อาจทำให้เกิดปัญหาตามมาได้ เช่นการเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ไม่ตรงกัน ปัญหาการติดต่อสื่อสารที่มักจะไม่ใช่ใจกัน ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย 4 ประการคือ

- (1) การมีความเห็นหรือการวินิจฉัยชี้ขาดเรื่องต่าง ๆ (judgement) ผู้นำจะต้องสามารถ ตัดสินหรือวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง
- (2) ความกล้าในการตัดสินใจ (decisiveness)
- (3) ความรู้ (knowledge)

2 การใช้คำที่มีพลัง (fluency of speech)

1.2 **ด้านบุคลิกภาพ (Personality)** มีผลการวิจัยลักษณะของผู้นำเช่น ความกระตือรือร้น ความไม่เอาแบบอย่างใคร ความเชื่อมั่นในตนเอง จะพบได้ในภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล Edwin E. Chiselli ได้กล่าวหาว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลได้แก่ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยอิสระ ซึ่งภาวะผู้นำจะมีบุคลิกภาพแตกต่างจากคนทั่วไป โดยเฉพาะ

- (1) ความสามารถในการปรับตัว (adaptability)
- (2) ความตื่นตัว (alertness)
- (3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity)
- (4) ความซื่อสัตย์ (personal integrity)
- (5) ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence)
- (6) ความสมดุลทางอารมณ์ และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ (emotional balance and control)
- (7) ความเป็นอิสระ ไม่พึ่งพิง และไม่ยึดติดกับแบบแผน (independence or nonconformity)

1.3 ด้านความสามารถในการแนะนำให้คำปรึกษา (Supervisory Abilities) ซึ่งหมายถึง “การให้คำแนะนำให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ มีประสิทธิผลในทางปฏิบัติ” ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำ Edwin E. Chiselli พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของบุคคลในการให้คำแนะนำให้คำปรึกษา และระดับของสายการปฏิบัติงานในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวก ในด้านนี้ ผู้นำจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะดังนี้

- (1) ความสามารถในการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น (ability to enlist cooperation)
- (2) การสร้างความร่วมมือ (cooperativeness)
- (3) การได้รับความนิยมและมีชื่อเสียง (popularity and prestige)
- (4) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (sociability or interpersonal skills)
- (5) การมีส่วนร่วมในสังคม (social participation)
- (6) การมีไหวพริบปฏิภาณและมีศิลปะการเจรจา (Tact and diplomacy)

2) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวความคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

จะศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการนำผู้อื่นไปสู่การดำเนินการตามที่ต้องการ ผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป การทำความเข้าใจกับกับผู้นำจะต้องทำความเข้าใจในพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก ได้แก่ แนวความคิด Managerial Grid ของ Blake & Mouton , แนวความคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัย OHIO, แนวความคิดของการศึกษาของมหาวิทยาลัย IOWA และแนวความคิดของการศึกษาของมหาวิทยาลัย Michigan

2.1 รูปแบบภาวะผู้นำของ Blake and Mouton ที่เรียกว่า Managerial Grid(อ้างถึงใน ปนัดดา อินทร์พรหม 2529 : 256)

Blake and Mouton ได้เสนอโครงข่ายในการพิจารณาแบบผู้นำ ซึ่งเป็นแบบที่ผู้วิจัยได้เลือกนำมาใช้ในการทำวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่จะช่วยให้เรามองเห็นแนวทางการวางตัวของผู้นำ ซึ่งมีความสำคัญ ทั้งนี้เพราะบางคนขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำโดยมีความคิดเกี่ยวกับการวางตัวของผู้นำที่ควรเป็น แต่เป็นความคิดที่ไม่ถูกต้อง ตัวอย่างเช่น

(1) ผู้นำอาจจะต้องตัดสินใจด้วยตนเอง และการตัดสินใจโดยเร็วซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกต้องถ้าการตัดสินใจนั้นไม่ยุ่งยาก หรือไม่มีผลกระทบที่ร้ายแรงมาก แต่ถ้าอยู่ในสถานการณ์การตัดสินใจที่ยุ่งยาก หรือมีผลกระทบรุนแรงผู้นำจะต้องสังเกตในการที่จะตัดสินใจได้

(2) ถ้าเราคาดว่าคนทั่วไปในองค์การต้องการมีส่วนร่วมการเข้าเป็นสมาชิก เราก็ควรจะเน้นการบริหารในรูปแบบที่เน้นคน

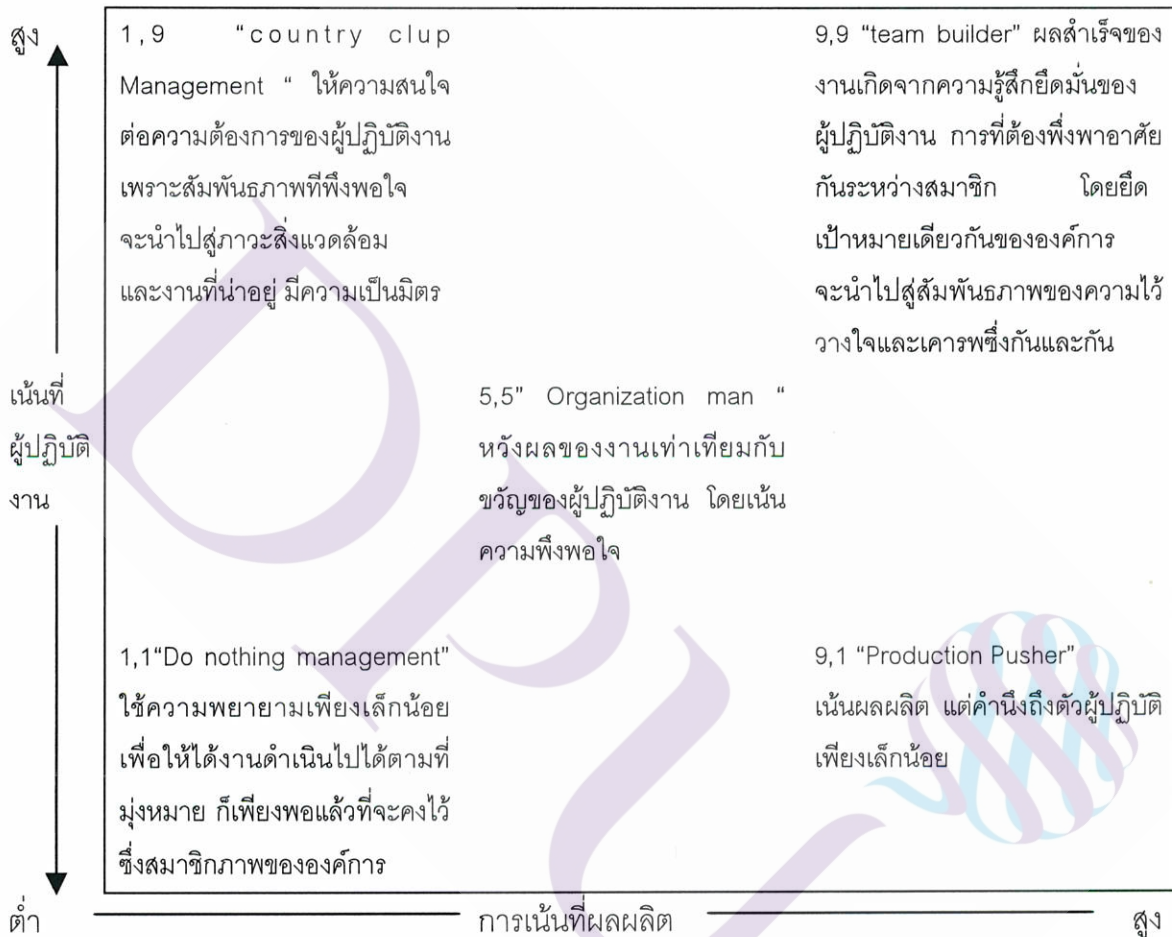
(3) ถ้าผู้นำมีความจำเป็นที่จะต้องความสำเร็จขององค์การ ก็จะมุ่งเน้นที่ผลงาน หรือ ผลผลิต เราอาจตั้งคำถามต่อไปนี้เพื่อพิจารณาแยกลักษณะการมุ่งเน้นที่คน และมุ่งเน้นที่งานได้ ดังนี้

ลักษณะผู้นำที่มุ่งเน้นคน	ลักษณะของผู้นำที่เน้นงาน หรือผลลัพธ์
1. ผู้นำวางตัวในลักษณะที่เป็นที่ชื่นชมในหมู่สมาชิกผู้ร่วมงาน	1. ผู้นำจะให้ผู้ร่วมงานทราบถึงทัศนคติของเขา
2. ผู้นำพยายามระมัดระวังในสิ่งเล็กๆน้อยๆ ซึ่งจะทำให้สมาชิกผู้ร่วมงานมีความสุข	2. ผู้นำจะพยายามสร้างความคิดใหม่ ๆ ของเขาให้ผู้ร่วมงานยอมรับ
3. ผู้นำเป็นผู้ที่เข้าใจง่าย	3. ผู้นำจะวางกฎอย่างเคร่งครัด
4. ผู้นำพยายามใช้เวลาในการรับฟังให้แก่สมาชิกผู้ร่วมงาน	4. ผู้นำจะตำหนิงานที่ไม่ดี
5. ผู้นำจะพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกแต่ละคนที่ร่วมงานกัน	5. ผู้นำจะพูดในลักษณะที่ไม่ต้องการคำถาม
6. ผู้นำจะปฏิเสธในการอธิบายถึง การกระทำของตน	6. ผู้นำจะมอบหมายในลักษณะที่ไม่ต้องการคำถาม
7. ผู้นำจะวางตัวเสมอกับสมาชิกผู้ร่วมงาน	7. ผู้นำจะพยายามรักษาระดับ การปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานให้คงไว้
8. ผู้นำยอมรับการเปลี่ยนแปลง	8. ผู้นำจะเน้นถึงเวลาที่ถึงกำหนด
9. ผู้นำเป็นมิตรและเข้าพบได้ง่าย	9. ผู้นำจะกระตุ้นให้พยายามใช้วิธี การปฏิบัติงานที่เป็นรูปแบบเดียวกัน
10. ผู้นำสร้างความเป็นกันเองในเวลา ที่ร่วมงานต้องการพูดกับเขา	10. ผู้นำจะสร้างความมั่นใจให้กับตัวเอง ว่าเป็นผู้ที่สมาชิกในกลุ่มจะยอมรับ
11. ผู้นำจะต้องให้ผู้ร่วมงานยอมรับ ในสิ่งสำคัญ ๆ ก่อนที่จะนำไปปฏิบัติ	11. ผู้นำจะถามว่าสมาชิกผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติ ตามกฎหรือข้อปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานหรือไม่
12. ผู้นำพยายามนำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน ไปปฏิบัติ	12. ผู้นำจะบอกให้ผู้ร่วมงานทราบว่า เขาคาดหวังว่าจะต้องทำอะไรบ้าง

รูปแบบภาวะผู้นำ หมายถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลขององค์การตามทฤษฎีตาข่าย

การบริหารของ Blake and Mouton

- (1) เป็นการบริหารที่คำนึงถึงผลของงานและความสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน
- (2) หลักการมีอยู่ว่า ผู้นำที่ดีต้องให้ความสำคัญทั้งคนและงาน
- (3) เป้าหมายของแนวคิดนี้คือผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้ได้ระดับ 9: 9 ซึ่งจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด



ซึ่งได้แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำไว้ 5 แบบดังนี้

2.1.1 แบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน (Authority –compliance management)(9-1)

ซึ่งเป็นรูปแบบจะเน้นหนักที่การทำงานโดยเน้นที่ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะมีความต้องการประสบความสำเร็จในงานที่กลุ่มคนที่ทำงานกับผู้นำเช่นนี้จะถูกมองในลักษณะเช่นเดียวกับเครื่องจักร ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือในการผลิต เขาจะต้องรับฟังคำสั่งจากผู้นำและจะต้องปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำสั่งหรือต้องการให้ทำ ภายในเวลาที่กำหนดและด้วยวิธีการที่ผู้นำได้วางแผนไว้ การตั้งคำถามไปยังผู้นำ จะถูกพิจารณาว่าเป็นเหมือนการไม่อ่อนน้อมหรือไม่เชื่อฟังผู้นำ เมื่อเกิดปัญหาคับข้องใจภายในระหว่างบุคคลในองค์กรขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการจัดการกับปัญหาโดยผ่านทางกฎ หรือระเบียบวินัยที่จะต้องปฏิบัติหรือยึดถือ หากคนในองค์กรคนใดขัดขึ้นการควบคุมหรือการจัดการ ก็จะถูกให้ออกทันที

ลักษณะของผู้นำรูปแบบนี้ ก็คือผู้นำแบบเผด็จการนั่นเอง (Autocrat) ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะเป็นไปลักษณะที่ต้องถูกใช้อำนาจ และต้องเชื่อฟัง (Authority-obedience) ซึ่งมักจะใช้วิธีการตัดสินใจมากจากภายในโดยตรง และขึ้นกับประสบการณ์และความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหา หรือการตัดสินใจในเรื่องปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะลดลงโดยใช้อำนาจที่มีอยู่ ส่วนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะต้องมาจากผู้บริหาร ความคิดริเริ่มของบุคคลระดับผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกปฏิเสธเสมอ ในเรื่องของปัญหากับผู้ที่อยู่ในระดับเดียวกันหรือผู้บริหารระดับสูง จะใช้วิธีการแบบชนะ – แพ้ โดยพยายามต่อสู้เพื่อให้ได้ชัยชนะของตนเองเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งมีลักษณะดังนี้ได้แก่-

(1) **ผู้บริหารจะสนใจความต้องการขององค์กรในระดับสูง** แต่สนใจความต้องการของคนในระดับต่ำมีความเชื่อว่าคนไม่ชอบรับผิดชอบ ไม่ชอบทำงาน คนจะทำงานคืออยู่ที่การวางแผนดี ยอมสูญเสียบุคคลผู้ปฏิบัติงาน แต่ไม่ยอมเสียงาน

(2) **ผู้นำจะเน้นผลงานเป็นหลัก** สนใจเป้าหมายขององค์กร มองว่าคนและองค์กรมีเป้าหมายต่างกัน จึงเพิกเฉยต่อความต้องการของพนักงาน

(3) **มีการเข้มงวดต่อวิธีการทำงาน**ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด

(4) **มีการเน้นใช้วัสดุอุปกรณ์และวิธีการผลิต**ที่ให้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ

(5) **เป็นผู้บริหารโดยการพิสูจน์ตนเองจากผลงานเน้นความสำเร็จ** ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจ หรือการทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง

(6) **การมองพนักงานเป็นเครื่องมือจะนำไปสู่ความสำเร็จ**ของตนและองค์กร มองว่า การมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน หลักการบริหารเน้นให้คนแตกแยก

(7) การบังคับบัญชาเป็นไปแนวตั้ง พนักงานในระดับเดียวกันจะรายงานตรงต่อผู้บริหาร โดยมีความสัมพันธ์ในระดับเดียวกันน้อยมาก ส่วนผู้บริหารแต่ละคนจะรายงานตรงต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูง โดยไม่มีความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างผู้บริหารระดับเดียวกัน

(8) ผู้บริหารคิดว่าตนต้องรับผิดชอบในการวางแผนสั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และได้ผลผลิตสูงสุด จะกำหนดเวลาและขั้นตอนการทำงาน มีการวางกฎระเบียบในการปฏิบัติ ตลอดจนมอบหมายงานให้พนักงานปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด และกดดันให้คนทำงานเสร็จตามความต้องการ

(9) ในการติดตามงาน ผู้บริหารจะวางแผนเพื่อมอบหมายงาน พร้อมทั้งวางคนให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ตรวจสอบให้งานเป็นไปตามต้องการ ดูแลอย่างใกล้ชิด และคอยวิพากษ์วิจารณ์การทำงาน หากเกิดความผิดพลาดจะหาตัวผู้รับผิดชอบมาลงโทษ

(10) ในการสื่อสารกับพนักงาน จะจัดประชุมเพื่อให้พนักงานรายงานความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ ผู้บริหารเป็นจุดศูนย์กลางการติดต่อสื่อสาร พนักงานจะติดต่อกันเองน้อยมาก ผู้บริหารแบบนี้จะใช้การสื่อสารที่เป็นทางการ และสั่งการจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา พนักงานจะรายงานเบื้องบนเฉพาะผลสำเร็จของงานและกรณีมีปัญหาเกิดขึ้น

(11) ผู้บริหารจะสนใจองค์การหรือบทบาทบุคคลผู้สร้างผลงานน้อยมาก การจัดสภาพการทำงานจึงไม่ให้ความสำคัญต่อความรู้สึก และทัศนคติของพนักงาน

(12) ความสัมพันธ์กับพนักงานจะเป็นไปในรูปของการใช้อำนาจในการบังคับบัญชา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

(13) ความคิดริเริ่ม ผู้บริหารจะคิดสิ่งใหม่ ๆ และตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ขององค์การโดยไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม จะไม่พอใจถ้ามีใครเสนอความเห็น เนื่องจากเชื่อว่าความคิดใหม่ต้องมาจากระดับบริหาร พนักงานเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามเท่านั้น

(14) การแบ่งงาน จะแบ่งงานให้ย่อยที่สุด ทำให้พนักงานไม่สนใจงาน รู้สึกมีส่วนร่วมน้อย มีการทำงานให้ช้าลง

(15) กรณีผู้บริหารประเภทนี้ขัดแย้งกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง เพื่อนร่วมงานหรือพนักงาน เขาจะพยายามเอาชนะและให้อีกฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายผู้แพ้ พยายามหาพวก ทำให้เกิดความขัดแย้งจะขยายวงกว้างขึ้น

(16) ในการคัดเลือกคน จะคัดคนที่เหมาะสมกับงาน คัดเลือกและสรรหาคนดีเป็นอันดับแรก เลือกคนที่มีประวัติดี เคยทำงานระหว่างศึกษา มีความทะเยอทะยาน ไม่มีครอบครัว

(17) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จะหาข้อบกพร่องเพื่อตำหนิและลงโทษ รวมถึงการกำหนดมาตรการแก้ไข

2.1.2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน (Country Club Management) (9-1)

รูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้จะไม่เน้นผลงาน แต่จะเน้นที่คนหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากที่สุด โดยคำนึงถึงว่า ทักษะและความรู้สึกของคนในองค์กรมีความสำคัญมากกว่าผลผลิต และการเน้นที่การผลิตมากจนเกิน จึงถูกมองในแง่ร้าย ลักษณะเช่นนี้จึงคล้ายกับผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ซึ่งมีแนวความคิดว่าถ้าคนในองค์กรอยู่อย่างมีความสุข และประสานงานร่วมกันด้วยดีแล้ว ผลผลิตที่เหมาะสมก็จะเกิดตามมาเอง ถ้าคนในองค์กรมีปัญหาเกิดขึ้น ก็จะทำให้ละเลยการผลิต ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับคนในองค์กรให้มากที่สุด ซึ่งแนวความคิดนี้อาจนำมาสู่การบริหารงานแบบยึดวัตถุประสงค์ (Management by objectives)

ถ้าจะถามผู้นำแบบประชาธิปไตยว่า อะไรคือความรับผิดชอบขั้นต้นของเขา คำตอบที่จะได้รับก็คือ “เพื่อให้คนทั่วไปในองค์กรมีความสุข” การตัดสินใจมาจากภายนอกโดยตรง โดยจะได้รับความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ แล้วนำมาแก้ปัญหา ปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามแก้ปัญหาให้ผ่านไปได้อย่างดีและราบรื่น ในเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารจะเชื่อว่า การพัฒนาคนงานจะช่วยให้งานง่ายขึ้น และช่วยให้คนงานได้รับความสะดวก ในเรื่องของปัญหากับผู้ที่อยู่ระดับเดียวกันหรือผู้บริหารระดับสูง จะใช้วิธีป้องกันปัญหาโดยสร้างความคิดที่ดีระหว่างเจ้านายหรือผู้บริหารระดับสูงให้เกิดความรู้สึกว่ามีผู้ร่วมงานคอยให้คำแนะนำและทำงานร่วมกับตนเอง ทั้งนี้เพราะผู้นำแบบนี้จะมีความรู้สึกในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- (1) เป็นวิธีการบริหารจัดการแบบสโมสรร แบบสังสรรค์ บรรยากาศในการทำงานรื่นเริง แต่ไม่สนใจงาน
- (2) ผู้บริหารจะสนใจความต้องการขององค์กรในระดับต่ำ แต่สนใจความต้องการของคนในระดับสูง
- (3) เชื่อว่าความต้องการขององค์กร และคนเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกัน ความคิด ความรู้สึกของบุคคลมีความสำคัญมากกว่าผลผลิต และต้องมาก่อนสิ่งอื่น
- (4) ผู้บริหารมองว่าตนควรช่วยเหลือและสนับสนุนพนักงานในการทำงาน เนื่องจากมีความรู้ และทักษะในการทำงานมากกว่า จึงแสดงวิธีทำงาน ไม่ใช่เพียงสั่งให้ทำ จะให้ความอบอุ่น การยอมรับ และความเข้าใจ โดยหวังได้รับความจงรักภักดีเป็นการตอบแทน พร้อมทั้งสัญญาว่าจะช่วยเหลือเมื่อเกิดข้อผิดพลาด
- (5) การเน้นการควบคุมการทำงาน มีความก้าวร้าว การสร้างความกดดัน และการใช้ระเบียบวินัย มีแต่จะสร้างความตึงเครียดและความโกรธแค้นให้แก่พนักงาน

(6) มีความเชื่อว่าจริง ๆ แล้วคนต้องการทำในสิ่งที่ถูกต้องและเรียนรู้ที่จะแก้ไขตนเองอยู่ แล้วไม่สนใจระเบียบวินัย กังวลแต่การทำดีกับพนักงาน เวลาให้พนักงานทำอะไร จะอ้างว่าเป็นความต้องการของผู้บริหารระดับสูง

(7) ผู้บังคับบัญชาแบบนี้พยายามรักษาความสงบสุขกับพนักงานทุกระดับ

(8) เป็นผู้บริหารแบบมีลักษณะเป็นมิตร น่าคบ ต้องการการยอมรับจึงทำตามความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง หลีกเลี่ยงการปฏิเสธผู้อื่นเพื่อไม่ให้ตนถูกปฏิเสธ ไม่ชอบความขัดแย้ง ในเรื่องความเชื่อเกี่ยวกับบุคคล มองว่าพนักงานมีความสำคัญ และควรตอบสนองความต้องการของพนักงาน

(9) ผู้บริหารจะรับผิดชอบในการวางแผน การสั่งการ และการควบคุมงานของพนักงาน คล้ายกับแบบเน้นงาน ต่างกันที่ผู้บริหารแบบเน้นคนจะไม่กดดันให้พนักงานทำงานมากเกินไปที่จะทำได้ หลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อพนักงาน พยายามทำให้คนทำงานด้วยความสบายใจ และรู้สึกมั่นคง

(10) ผู้บริหารแบบนี้จะจัดสภาพการทำงานที่ดี โดยการมีการให้โบนัส จัดสังสรรค์ มีความเป็นมิตร และแสดงความเข้าใจพนักงาน เพื่อให้งานเป็นไปได้ดีขึ้น และคนมีชีวิตที่เป็นสุขมากขึ้น

(11) ในการมอบหมายงาน จะแสดงให้เห็นว่า ตนมีความเชื่อมั่นในตัวพนักงาน และเชื่อว่าพนักงานรู้ว่าจะทำอย่างไร และจะทำได้ดีเพียงใด ผู้บริหารยินดีที่จะให้พนักงานเข้าพบเพื่อให้กำลังใจ และแก้ไขปัญหา

(12) ในการวางเป้าหมายในการทำงาน จะให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเชื่อว่าการให้บุคคลกำหนดเป้าหมายเองจะช่วยให้คนพยายามมากขึ้น เป้าหมายจะออกมาในรูปการปรับปรุงองค์การ โดยพัฒนาการบริหารงานในทุกระดับให้ดีขึ้น หรือพัฒนาความสัมพันธ์ของกลุ่ม ให้พนักงานเรียนรู้ที่จะรับฟังผู้อื่น ตลอดจนพัฒนาทักษะการสื่อสาร ซึ่งไม่เกี่ยวข้องในเรื่องงานโดยตรง พนักงานจึงไม่ได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การ

(13) ในการติดตามงาน มองว่าไม่จำเป็นต้องมีการติดตาม หรือตรวจสอบการทำงาน เนื่องจากแนวทางในการปฏิบัติงานไม่ใช่สิ่งตายตัว เมื่อมีปัญหาจะให้การเตือนอย่างสุภาพ และหากเกิดความผิดพลาดจะหลีกเลี่ยงการตำหนิ หรือหาตัวผู้รับผิดชอบ แต่จะช่วยให้กำลังใจ

(14) ในการสื่อสารกับพนักงาน ใช้แบบไม่เป็นทางการ มีการสังสรรค์ ใช้การพูดให้คนรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สื่อสารแต่สิ่งที่ดี ๆ และก่อให้เกิดความสุข จะระวังไม่ให้ผู้บริหารระดับสูงทราบข่าวที่ไม่ดีเกี่ยวกับตน จึงรายงานแต่สิ่งที่ดี เมื่อมีปัญหาจะเก็บเรื่องเงียบไว้ ถ้าเกิดปัญหาที่ต้องรายงานจริง ๆ จะหาจังหวะรายงาน การประชุมร่วมกับพนักงานเป็นการแสดงความเห็นร่วมกันในเรื่องที่ไม่ใช่สาระสำคัญ มีการพูดคุยกันอย่างอิสระช่วยให้ความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี การตัดสินใจจะเป็นไปโดยสะดวกและรวดเร็ว

(15) **ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์**อยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากมองว่าการเปลี่ยนแปลงทำให้ต้องปรับตัว นำไปสู่ความขัดแย้ง จึงมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ถ้ามีข้อเสนอจากระดับล่าง จะนำไปเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อขอความเห็นชอบ ถ้าผู้บริหารระดับสูงเห็นด้วย จะสร้างความนิยมให้ตนเอง ถ้าผู้บริหารไม่เห็นด้วยจะบอกพนักงานว่า ตนชอบข้อเสนอแนะนั้น และได้เสนอผู้บริหารระดับสูงแล้ว แต่ไม่เห็นด้วย

* (16) **เรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงาน** ยึดหลักว่าผู้อื่นคิดอย่างไร จะทำตามต้นแบบที่ตนศรัทธาโดยใช้การเลียนแบบ สนใจเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากกว่างาน ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมซึ่งก่อให้เกิดความผูกพันทางสังคม มีการเลียนแบบกลุ่มสูงมาก เป็นสถานการณ์ที่ขวัญและกำลังใจในการทำงานสูง แต่ความสามารถในการผลิตต่ำ พนักงานจะจงรักภักดีต่อผู้บริหาร และภูมิใจในองค์กร พร้อมตอบแทนองค์กรซึ่งดูแลและให้ความมั่นคงต่อเขา

(17) **ความสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารและพนักงาน**เน้นการอยู่ร่วมกัน หน่วยงานคือครอบครัวใหญ่ ความสัมพันธ์จะเป็นลักษณะบุคคลกับกลุ่ม การมีความสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับเป็นไปเพื่อให้ได้รับการยอมรับ

* (18) **ภาวะผู้นำแบบนี้จะส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา**มีขวัญและกำลังใจดีมาก เนื่องจากผู้บริหารคำนึงเสมอว่าคนต้องมาก่อน จึงให้ความช่วยเหลือและปกป้องไม่ให้มีสิ่งใดมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน พนักงานจะสนุกสนานกับการทำกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมในงาน และกิจกรรมที่นอกเหนือจากงาน รักองค์กร และไม่ต้องการเปลี่ยนงาน เนื่องจากชอบคนที่ทำงานด้วยคนมีความผูกพันกันสูง แต่ความผูกพันในงานจะน้อยลง

(19) **ผู้บริหารจะพยายามไม่ให้เกิดความไม่ลงรอย หรือความรู้สึกที่ไม่ดี** แสวงหาการมีความสัมพันธ์ร่วมกัน และการเป็นที่ยอมรับ ใช้เหตุผลและการเอาใจใส่ เพื่อให้คนปรองดองกัน ทำทุกอย่างเพื่อรักษาความกลมเกลียว เมื่อเกิดความขัดแย้ง จะใช้วิธีกลบเกลื่อนความขัดแย้งโดยการพยายามชักจูงใจให้พนักงานเห็นพ้องตาม

(20) **เมื่อเกิดความขัดแย้งกับผู้บริหารระดับสูง** ผู้บริหารจะทำในสิ่งที่ทุกคนเห็นตรงกัน เพื่อไม่ให้ต้องได้เถียงในเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับพนักงานจะเสนอการตัดสินใจของตนเองอีกครั้ง ถ้าพนักงานยังไม่ยอมรับ จะรักษาความลงรอยโดยการทำตามวิธีของพนักงาน หรือเมื่อมีความกดดันมากขึ้น จะมีการตั้งคณะกรรมการพิจารณา เพื่อผู้บริหารจะได้ไม่ต้องรับผิดชอบ ถ้าคำแนะนำไม่ได้ผล

(21) ถ้ามีปัญหาเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาประเภทนี้จะไม่ได้แสดงความขัดแย้งออกมาตรง ๆ แต่จะใช้การนินทา โดยพูดกับคนที่เห็นใจหรือเข้าใจเพื่อให้ความรู้สึกดีขึ้น ความตึงเครียดจะหมดไป แต่สาเหตุที่อยู่เบื้องหลังจะไม่ได้รับการแก้ไข และอาจก่อให้เกิดความไม่ลงรอยในด้านอื่น ๆ ตามมา

(22) ภายใต้การนำแบบนี้จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งกับพนักงาน ตลอดจนหลีกเลี่ยงการรายงานข้อบกพร่อง หรือไม่ให้ข้อเท็จจริงทั้งหมด ผู้บริหารจึงต้องระวังว่าพนักงานไม่ พูดความจริง หรือพยายามปกปิดข้อมูล ทำให้ไม่ทราบสถานการณ์ที่แท้จริง ซึ่งก่อให้เกิดผลเสียแก่งาน และอาจทำลายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจนสถานการณ์เรื้อรัง หรือรุนแรงยิ่งขึ้น

(23) ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนั้น จะหาบุคคลที่มีลักษณะและภูมิหลังเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ การสัมภาษณ์จะตัดสินจากบุคลิกภาพ ความสามารถในการเข้าสังคม และ ปัจจัยทางสังคม ซึ่งอาจทำนายความสามารถในการยอมรับ และปฏิบัติตามค่านิยม และ บรรทัดฐานของคนในองค์การ เพื่อลดปัญหาการปรับตัว และเพิ่มความรู้สึกที่มั่นคงปลอดภัยให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

(24) ในการฝึกอบรมจะเน้นหนักเรื่องการพัฒนาบุคลากร ขาดรูปแบบความคิดที่ชัดเจนในเรื่อง ความต้องการขององค์การ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลให้เกิดความเข้าใจตนเอง และสามารถควบคุมตนเองได้

(25) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะไม่วิพากวิจารณ์ในสิ่งที่ไม่ทำให้อะไรดีขึ้น จะเน้นช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้ากับบุคคลอื่น ๆ ได้ เน้นการให้คำปรึกษาเรื่องส่วนตัวเนื่องจากต้องการเห็นว่าคน และองค์การสามารถช่วยให้พนักงานมีชีวิตที่ดีได้

2.3 ภาวะผู้นำแบบประนีประนอม (Middle of the Road Management)(5-5)

ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ยอมรับทั้งการเน้นทางด้านผลผลิต หรือผลงานตลอดจนเน้นที่บุคคลโดยจะประสานแนวการเน้นทั้ง 2 แบบเข้าด้วยกัน โดยมุ่งให้การผลิตรายการดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่น ขณะเดียวกันคนงานก็มีความสุข

ผู้นำแบบนี้ค่อนข้างจะป้องกันตัวเอง และไม่พยายามสร้างความคิดเริ่มต่าง ๆ มีลักษณะที่จะเป็นผู้ประนีประนอม มากกว่าจะต้องการแพ้ – ชนะ ในการปฏิบัติงานก็เช่นกัน ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำสิ่งที่เหมาะสมและไม่คิดหวังสูงเกินไป

(1) เป็นการบริหารจัดการที่เดินทางสายกลาง มีการมุ่งงานปานกลาง มุ่งคนปานกลาง ก่อให้เกิดบรรยากาศแบบเรียบง่าย ไม่กระตือรือร้นมาก งานอาจไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากนัก แต่คนมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

(2) เป็นผู้นำที่สนใจความต้องการขององค์กร และคนในระดับปานกลาง เชื่อว่าเป้าหมายขององค์กร และความต้องการของคนขัดแย้งกัน แต่แทนที่จะใช้การเน้นงาน หรือเน้นคน หรือไม่สนใจทั้ง 2 ด้าน การบังคับบัญชาแบบนี้จะใช้การประนีประนอมเพื่อให้ได้งานโดยที่คนไม่เดือดร้อน มองว่าคนมีความสำคัญเช่นเดียวกับงาน จึงไม่เพิกเฉยต่อความรู้สึกและทัศนคติของพนักงาน รักษาสมดุลระหว่างการดำเนินงานและการคำนึงถึงคน

(3) ทัศนคติว่าผู้บริหารไม่ควรเน้นเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง เนื่องจากถ้าเน้นแต่งาน คนจะไม่ผูกพันกับองค์กร ขณะเดียวกันถ้าเน้นแต่คนงานจะเสีย ผู้บริหารจึงควรยึดทางสายกลาง ลักษณะเด่นของผู้บริหารแบบนี้คือ จะพยายามเป็นคนยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์

(4) แรงจูงใจหลักของผู้บริหารแบบนี้ คือการได้รับการยอมรับ และการมีศักดิ์ศรีซึ่งเป็นการประสบความสำเร็จในสายตาผู้อื่น และจะหลีกเลี่ยงความอับอายที่จะต้องสูญเสียศักดิ์ศรีนั้นไป เมื่อเปรียบเทียบกับพวกเน้นคน จะไม่ได้ทุ่มเทให้คนจนทั้งหมด ทำตามเสียงส่วนใหญ่ เพื่อให้เกิดความไม่พอใจน้อยที่สุด และจะไม่ประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวไปทั้งหมด แต่จะคงรักษาสภาพการทำงานไว้ได้

(5) แนวการบริหารจะรับผิดชอบการวางแผน สั่งการ และการควบคุมงาน ควบคุมกับการให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสาร การสร้างความเข้าใจ การรับฟังคำแนะนำจากผู้บริหาร หลักการบริหารจะใช้วิธีการที่เฉียบขาดแต่ยุติธรรม เมื่อพนักงานทำงานผิดพลาด ครั้งแรกจะให้โอกาสจะชี้แจงชัดเจนว่า ในครั้งต่อไปจะมีมาตรการจัดการอย่างไรตามระดับความรุนแรงของความผิดพลาดนั้น

(6) ผู้บริหารแบบนี้มองว่า เป้าหมายองค์กรมีความสำคัญเป็นอันดับแรก และการทำให้คนพึงพอใจพร้อมทั้งรู้สึกมั่นคง ถือเป็นเป้าหมายอีกประการหนึ่ง จึงรักษาสมดุลระหว่างสองฝ่าย โดยตั้งเป้าหมายการผลิต ให้พนักงานใช้ความสามารถปานกลางในการทำงานให้สำเร็จ เป้าหมายไม่ตายตัวเท่าแบบเน้นงาน แต่จะเป็นเป้าหมายที่เห็นภาพได้ เปลี่ยนแปลงได้ ถ้าคนไม่ยอมรับ

(7) การวางแผนงาน จะวางแผนตามความคิดของผู้บริหารระดับสูง และพนักงานวางแผนการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างกว้าง ๆ แทนที่จะลงในรายละเอียดอธิบายเป้าหมาย และกำหนดการทำงานให้พนักงานทราบก่อนมอบหมายงาน ให้ พนักงานเห็นพ้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการ ติดตามงานสอบถามความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ และให้คำแนะนำเมื่อพนักงานประสบปัญหา

✱(8) การบริหารงานจะใช้การให้รางวัลและการลงโทษ โดยมองหลักการบริหารงานเป็นกฎระเบียบ หรือเป็นแนวทางในการทำสิ่งต่าง ๆ ยึดถือกฎระเบียบวิธีการและสิ่งที่ปฏิบัติกันมาเป็นแนวทางในการทำงาน ตลอดจนรับผิดชอบในการทำให้พนักงานปฏิบัติตาม เชื่อว่าถ้าพนักงานเข้าใจว่ากฎข้อบังคับมีไว้เพื่อประโยชน์ของทุกคน เขาจะยินดีปฏิบัติตาม นอกจากนี้ยังใช้เพื่อนร่วมงานกดดันให้พนักงานยอมตามแทนที่จะใช้อำนาจบริหารโดยตรงเช่นพวกเน้นงาน

(9) การติดตามงานจะใช้การประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อติดตามความก้าวหน้าของงาน มีการประชุมกลุ่ม เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจใช้ คณะกรรมการ หรือคณะทำงาน เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพูดคุย และได้ทราบความคิด และข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ ตลอดจนเพื่อหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบในการตัดสินใจ จะพูดคุยกับพนักงานเพื่อชี้ข้อดี และข้อเสียในการทำงาน ทำให้คนเห็นว่าสามารถปรับปรุงตนเองได้อย่างไร พร้อมทั้งให้โอกาสพนักงานเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงตนเองก่อนที่จะมอบหมายงานต่อไป

(10) มีลักษณะการบริหารงานแบบราชการ เนื่องจากมีแต่กฎข้อบังคับ และสิ่งที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน ผู้บริหารทำหน้าที่ดูแลกฎข้อบังคับตลอดจนแก้ไขความไม่ชัดเจนของกฎระเบียบ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามมากกว่าจะใช้อำนาจบริหารงานเพื่อแก้ปัญหาในการทำงานหรือจัดการพนักงาน มุ่งเน้นทำตามความต้องการของผู้บริหารระดับสูง และคอยดูว่าผู้อื่นปฏิบัติอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติไม่ให้ต่างจากความต้องการขององค์กร

(11) ในเรื่องการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากรูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ประกอบด้วยองค์การที่เป็นทางการและองค์การที่ไม่เป็นทางการ โดยองค์การที่เป็นทางการจะมีกฎข้อบังคับระเบียบปฏิบัติ นโยบาย สายการบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารในรูปแบบหนึ่ง ส่วนองค์การที่ไม่เป็นทางการจะมีบรรทัดฐาน มาตรฐาน ระเบียบปฏิบัติ ผู้นำ ผู้ตาม และช่องทางการสื่อสารในอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งสามารถสนับสนุนหรือขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการได้ ผู้บริหารจึงใช้ประโยชน์จากองค์การที่ไม่เป็นทางการ โดยใช้เป็นแหล่งข้อมูลทำให้ทราบขวัญและกำลังใจของพนักงาน เพื่อทราบจังหวะที่เหมาะสมในการประกาศข่าวสาร หรือทราบการเปลี่ยนแปลงก่อนที่ผู้บริหารจะมีจุดยืนที่แน่นอน

(12) ในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ จะไม่มีความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากชอบปฏิบัติตามกฎระเบียบและสิ่งที่ทำกันมา อีกทั้งพยายามรักษาสภาพการทำงานเดิมมากกว่าที่จะเปลี่ยนแปลง ไม่ชอบถูกวิพากษ์วิจารณ์ ว่าปฏิบัติตนนอกกลุ่มนอกทาง หากจะทำการเปลี่ยนแปลงใด ๆ จะทดลองกับระบบที่ไม่เป็นทางการ หรือลองปฏิบัติตามความคิดของผู้บังคับบัญชาก่อน เพื่อดูว่ามีการต่อต้านมากน้อยเพียงใด ในการให้พนักงานแสดงความคิดสร้างสรรค์ จะใช้การร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันโดยไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อให้คนไม่รู้สึกรู้สีกว่าถูกปฏิเสธ หรือถูกประเมิน ซึ่งจะ

ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าพนักงานเสนอความคิดใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปใช้ปรับปรุงการทำงานได้ จะคอยตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าไม่เคยมีการเสนอมาก่อน และเป็นข้อเสนอที่ดีจริง ไม่แหวกแนวจากกฎระเบียบที่ปฏิบัติอยู่ จะให้พนักงานเขียนข้อเสนอนั้นนำไปเสนอผู้บริหารในระดับสูงพิจารณา

(13) **ในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร** ผู้บริหารแบบนี้จะมองว่างานของตนคือการทำให้คนทำงานตามความต้องการขององค์กร โดยตนเป็นคนกลางและเป็นตัวแทนของระบบ มีความผูกพันต่อองค์กรพร้อมที่จะปฏิบัติตามความต้องการขององค์กร ขณะเดียวกันจะหลีกเลี่ยงการกระทำที่ก่อให้เกิดความยุ่งยาก หรือถูกวิจารณ์ ต้องการความมั่งคั่งสูง เชื่อว่าการปฏิบัติตนดีมีส่วนช่วยในการเลื่อนตำแหน่ง

(14) **ภายใต้การบริหารงานแบบนี้** พนักงานจะภูมิใจที่องค์กรให้โอกาสเข้าร่วมงาน ภูมิใจที่องค์กรมีชื่อเสียง ให้เกียรติ และให้รางวัลแก่คนที่จงรักภักดีและรับใช้องค์กรเป็นเวลานาน นอกจากนี้ยังมีผู้บริหารเป็นคนหนักแน่นและยุติธรรม คนจึงผูกพันต่อองค์กร ฟังพอใจในสิ่งภายนอก ซึ่งไม่ได้เกิดจากความรู้สึกภายใน เช่น ฟังพอใจในการเลื่อนตำแหน่ง ครอบครัวมีความเป็นอยู่ดี

(15) **ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายใต้รูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้** จะมีลักษณะตัวต่อตัวในการมีความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูง จะคาดคะเนว่าผู้บริหารต้องการอะไร เนื่องจากต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารระดับสูง พร้อมทั้งจะพิสูจน์ให้เห็นว่าตนมีคุณสมบัติเป็นผู้นำ โดยการสร้างผลงานที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด

*** (16) ในเรื่องขวัญกำลังใจในการทำงาน** จะมองว่าขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน มีความสำคัญซึ่งไม่อาจมองข้ามไปได้ ขวัญและกำลังใจจะสูง เมื่อคนทำงานมีความสุขจะให้การสำรวจความคิดเห็น เพื่อวัดความพึงพอใจของพนักงาน

(17) **เมื่อเกิดความขัดแย้ง** จะใช้การประนีประนอมเป็นหลักในการแก้ปัญหา เชื่อว่าเป็นการไม่ฉลาดที่จะเผชิญหน้ากับความขัดแย้งโดยตรง เนื่องจากทำให้เกิดผู้แพ้ และผู้ชนะ ซึ่งผู้แพ้จะกลายเป็นศัตรูสำคัญต่อไป การขัดแย้งทำให้คนอารมณ์ไม่ดี การปล่อยให้สถานการณ์เย็นลง ใช้การโยกย้าย เพื่อแยกฝ่ายที่มีปัญหาไม่ต้องติดต่อกันโดยตรง หรือจัดสายบังคับบัญชาใหม่ เพื่อไม่ให้คนที่มีปัญหามีนายคนเดียวกัน ใช้การประนีประนอมเพื่อให้ชนะทั้งคู่ และเสียน้อยที่สุด แต่ไม่สามารถแก้ไขปัญหที่อยู่ส่วนลึก ๆ ได้

(18) **เมื่อมีปัญหากับผู้บริหารระดับสูง** บุคคลประเภทนี้จะไม่ยอมทำตามความคิดของผู้บริหารจนกว่าจะได้ทดลองดูก่อน ทั้งนี้เพื่อป้องกันความผิดพลาด เพื่อมิให้เสียหน้า หรือถูกมองว่าเป็นคนไม่คงเส้นคงวา เวลาเสนอความเห็นจะพูดทั้งข้อดีและข้อเสีย จะมีลักษณะขาดความเป็นตัวของตัวเองไม่หนักแน่น เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานจะใช้การประนีประนอมหรือทำตามที่เคยทำกันมา

(19) ในการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน จะมีการฝึกอบรมตั้งแต่แรกเข้าทำงาน โดยมีการปฐมนิเทศทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กร ตลอดจนทราบกฎระเบียบ นโยบายการบริหารงานและเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กร เช่น มีการให้ทุนการศึกษา มีการจัดอบรมหลักสูตรสั้น ๆ

2.4 ภาวะผู้นำแบบทีมงาน (Team Management) (9-9)

ลักษณะผู้นำแบบนี้ คือเชื่อว่าการเน้นที่ผลผลิตและบุคคลสามารถเข้าด้วยกันได้ จุดมุ่งหมายของผู้บริหารแบบนี้คือ ต้องการรวมความคิดริเริ่มผลงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นทีมสูงสุด ผู้บริหารเชื่อว่า สถานการณ์นี้จะทำได้โดยให้คนมีความพึงพอใจที่จะสามารถสนองความต้องการส่วนบุคคล และจุดมุ่งหมายของคนงาน โดยผลการทำงานนั้นมีผลตรงต่อองค์กรโดยส่วนรวม เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารจะปรึกษาหารือกับกลุ่มผู้ร่วมงาน เพื่อชี้แจงสถานการณ์กระตุ้นให้มีการอภิปราย เสนอความคิดริเริ่มและยอมรับมาปฏิบัติ ผู้บริหารจะแบ่งงานที่ต้องการให้ทำและเปิดโอกาสให้มีอิสระในการทำงาน ผู้บริหารแบบนี้จะมีความรู้สึกในด้านต่าง ๆ ดังนี้ การตัดสินใจ การแก้ปัญหาจะเกิดขึ้นได้โดยอาศัยผู้ที่มีความรู้ข้อเท็จจริง ปัญหากับผู้บังคับบัญชา จะเผชิญกับปัญหาอย่างแท้จริง มีการสื่อสารความรู้สึกตลอดจนข้อเท็จจริงเพื่อที่จะได้เข้าใจปัญหาและทำงานโดยผ่านอุปสรรค หรือปัญหานั้น ๆ ได้ ความริเริ่มสร้างสรรค์ มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ปัญหากับผู้อยู่ระดับเดียวกันหรือผู้บริหารระดับสูง จะเผชิญปัญหาโดยตรงและทำงานร่วมกันเพื่อฝ่าฟันปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงไป

(1) **จะสนใจความต้องการขององค์กรและคนในระดับสูง** มองว่าพนักงานเป็นผู้ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ เชื่อว่าความต้องการขององค์กรและคนไม่ขัดแย้งกัน อีกทั้งสามารถประสานเข้าด้วยกันได้ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ถือว่าความสำเร็จของงานเกิดจากการทำงานร่วมกันของลูกน้อง และเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ซึ่งต่างจากความเชื่อของการบริหารงานรูปแบบอื่น

(2) **การบังคับบัญชาแบบทีมงาน** เกิดจากการประสานความพยายามของบุคคลที่ทุ่มเทให้แก่องค์กร ทำให้ผลงานขององค์กรดีขึ้น ขณะเดียวกันคนเติบโตและพัฒนาขึ้น เน้นการใช้ทักษะและสติปัญญาของบุคคลเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดของงาน การบริหารงานแบบนี้จะสร้างการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดผลงาน ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนขวัญและกำลังใจในการทำงานในระดับสูง

(3) **ผู้บริหารจะเป็นจตุรรมในการบริหารงาน** กำกับการทำงาน พนักงานต้องเชื่อฟังคำสั่ง และทำงานให้สำเร็จ แต่ภาวะผู้นำแบบที่มงานเชื่อว่าเมื่อบุคคลตระหนักถึงความต้องการองค์กรและ ประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจสั่งการและควบคุมให้เชื่อฟัง แต่จะให้พนักงานมี อิสระในการทำงานโดยให้รู้จักควบคุมตนเอง และรู้สึกผูกพันกับงาน

(4) **พนักงานภายใต้การบริหารงานแบบนี้มองว่า** ผู้บริหารจะเป็นผู้ช่วยแก้ปัญหา เป็นผู้ให้คำแนะนำ ให้มุมมองและแนวทางในการทำงาน ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ ดำเนินการ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตลอดจนช่วยให้พนักงานทำงานได้ง่ายขึ้น รวมถึงเป็นผู้เสนองาน โดยเป็น ผู้ทบทวนและวิจารณ์ผลงานที่ผ่านมา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งที่ดี ๆ

(5) **แรงจูงใจพื้นฐานของผู้บริหารประเภทนี้** คือการอุทิศตนให้กับงาน และการมีความ สัมพันธ์กับผู้อื่นบนพื้นฐานของความเคารพและความไว้วางใจ มองว่าการตัดสินใจต้องมีเหตุผล และ สร้างสรรค์ ไม่ตัดสินใจจากความเชื่อของตนเอง แต่ตัดสินใจจากการหาทางแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด โดยรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากของตน เชื่อมมั่นในตนเอง มีความคิดที่ชัดเจนเป็นของตนเอง แม้จะเปลี่ยนใจตามเหตุผลอื่นก็ตาม ผู้บริหารแบบนี้เป็นทั้งผู้นำ และผู้ตาม

(6) **ผู้บริหารแบบที่มงานจะรับผิดชอบในการวางแผน การสั่งการ และการควบคุมงานใน** ทูกระดับขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผล

(7) **ในการวางแผนงาน** ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อกำหนด เงื่อนไข กลยุทธ์ กฎเกณฑ์ และขั้นตอนการทำงาน ที่ยืดหยุ่นและมีเหตุผล เพื่อสนองตอบความ ต้องการขององค์กร

(8) **การบริหารงานจะเน้นความเข้าใจ และความเห็นพ้องต้องกัน** ในเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายจะต้องชัดเจน เพื่อให้คนเกิดความเข้าใจตรงกัน และสามารถทำให้เป็นจริงได้ เพื่อจูงใจให้ คนพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีการกำหนดความรับผิดชอบ และให้ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกว่า มีหน้าที่ต้องทำให้เป้าหมายสัมฤทธิ์ผล

(9) **การติดตามงาน** จะแจ้งให้พนักงานทราบปัญหา และทบทวนเป้าหมายการทำงาน กำหนดการทำงานร่วมกับพนักงาน ให้ความช่วยเหลือเมื่อพนักงานต้องการ ติดตามงานในความ รับผิดชอบ ประเมินความก้าวหน้าเพื่อปรับปรุง และให้คำชมเชยแก่บุคคลที่ทุ่มเทให้องค์กรอย่าง จริงจัง

(10) เป็นผู้บริหารแบบนักทดลอง และนักริเริ่ม พร้อมทั้งจะลองแนวทางใหม่ ๆ รับฟังความคิดใหม่ ๆ และนำมาใช้ประโยชน์ การบริหารงานแบบนี้ส่งเสริมให้คนมีความคิดสร้างสรรค์สูง เน้นให้คนความมือและมีส่วนร่วมในงาน ความไม่ลงรอยกันทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และแนวทางในการมองปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆซึ่งทำลายความสามารถ และเป็นการทดสอบความทุ่มเทให้กับองค์กร

(11) ผู้บริหารแบบนี้จะเรียนรู้ที่จะรับฟังผู้อื่นด้วยความเข้าใจ เรียนรู้ที่จะเคารพตนเองและผู้อื่น การเคารพตนเองทำให้บุคคลสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง และสามารถเผชิญปัญหากับผู้อื่นได้ด้วยความมั่นใจ สามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้อย่างเปิดกว้าง การเคารพและเข้าใจผู้อื่นทำให้พนักงานมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นได้ดีกว่าการใช้อำนาจในการบริหาร เนื่องจากเมื่อบุคคลได้รับความเคารพจากผู้อื่น เขาจะเต็มใจรับฟังผู้อื่น

(12) หลักการบริหารงานมุ่งเน้นให้คนมีส่วนร่วมในการทำงาน คนจึงมีความผูกพันและอุทิศตนให้องค์กร ทำงานตามความรับผิดชอบ พร้อมทั้งสามารถประสานความต้องการของตนเองและขององค์กรเข้าด้วยกัน และมองว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร ผู้บริหารจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนบนพื้นฐานของความไว้วางใจ ความช่วยเหลือและความเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้คนทำงานร่วมกันได้ดีแม้ในสถานการณ์ที่เป็นปัญหา อีกทั้งช่วยให้้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เมื่อผลงานดี คนจะมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน

(13) ในการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารแบบนี้จะเป็นกุญแจสำคัญในการสื่อสารข้อมูลจากเบื้องบนมายังเบื้องล่าง เชื่อว่าการสื่อสารเป็นทักษะที่จำเป็นในการบังคับบัญชา มองว่าปัญหาความเข้าใจระหว่างบุคคลเกิดจากปัญหาการสื่อสาร จึงใช้การสื่อสาร 2 ทาง โดยเป็นการสื่อสารได้ตอบระหว่างกัน สื่อสารอย่างเปิดเผยและจริงใจ เชื่อว่าการปิดบังทำให้อีกฝ่ายหนึ่งไม่ต้องการเปิดเผยด้วยการสื่อสารลักษณะนี้ทำให้ทราบข้อมูลที่แท้จริงขององค์กร โดยไม่ต้องใช้การสำรวจความคิดเห็น ซึ่งเป็นเพียงเครื่องมือประเมินสถานการณ์ มากกว่าจะเป็นการเผชิญหน้ากับปัญหา

(14) เมื่อเกิดความขัดแย้ง จะพยายามระงับสาเหตุและหาทางแก้ไข โดยใช้การเผชิญหน้าโดยตรงตรวจสอบ และประเมินปัญหาโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด เชื่อว่าการเผชิญหน้าเป็นวิธีแก้ปัญหามีประสิทธิภาพที่สุด การหลีกเลี่ยงไม่ใช่การแก้ปัญหา การพูดถึงปัญหาให้อีกฝ่ายฟัง เช่นการพูดคุยกันพนักงานในเรื่องความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้ ทำให้คนเผชิญหน้ากับปัญหาและแก้ไขปัญหานั้นที่สาเหตุ

(15) เมื่อเกิดข้อผิดพลาด จะเชื่อว่าเกิดจากความเข้าใจผิด ไม่ใช่ความจงใจ แต่เป็นเพราะได้ข้อมูลผิด หรือเกิดจากการคาดหวังที่แตกต่างกันระหว่างนายกับลูกน้อง เมื่อมีการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ ผู้บริหารจะพยายามหาว่าปัญหาคืออะไร ถ้าเป็นเพราะกฎข้อบังคับไม่สมเหตุสมผล ผู้บริหารจะเปลี่ยนกฎนั้น พยายามหาสาเหตุของปัญหาไม่ใช่หาตัวคนผิดเพื่อลงโทษ

(16)ในการคัดเลือกบุคลากร จะคัดคนที่ทุ่มเทให้กับงาน และเป้าหมายขององค์กร ขณะเดียวกันให้คนมีโอกาสตัดสินใจเลือกทางอาชีพ และมีข้อมูลในการประเมินโอกาสก้าวหน้า จะไม่มีการให้สัญญา หรือให้ความหวังที่ไม่เป็นจริง จะคัดคนที่มีลักษณะเหมาะกับความต้องการขององค์กรตั้งแต่ก่อนการจ้างงาน

(17)ในการอบรมด้านการบริหารงาน เน้นการพัฒนาองค์กรเกี่ยวกับปัญหาในองค์กร การเรียนรู้ขั้นตอนการทำงาน เทคนิค และกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาเรื่องเป้าหมาย และการดำเนินงาน เน้นการพัฒนาคน และวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แทนการพัฒนาตัวบุคคลจากการทำงานเป็นทีม เพื่อแก้ปัญหาคัดสินใจ การสื่อสาร และสารสั่งการที่ไม่ถูกต้อง เพื่อช่วยสร้างงานที่สร้างสรรค์ การอบรมจะมีการติดตามผล เพื่อดูว่ามีการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติจริง

(18)การพัฒนาการบริหาร เริ่มจากระดับสูงสุดขององค์กรลงไปยังระดับล่าง เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้มีอิทธิพลต่อความรู้สึกของคนในระดับล่างมากที่สุด พนักงานจะรู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว เมื่อผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะเป็นตัวแบบในการปฏิบัติตนของพนักงาน

(19) การประเมินผลงาน หัวใจสำคัญคือ แนวความคิดเรื่องการจัดเป้าหมาย การประเมินผลงานเป็นการให้โอกาสผู้บริหารและพนักงานได้พูดคุยกันถึงระดับความสามารถของพนักงาน วินิจฉัยวางแผน เพื่อขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน ตลอดจนติดตามผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต

ข้อสรุปเกี่ยวกับ Managerial Grid

(1) ถึงแม้ว่ามุมทั้ง 4 ของ Grid และตรงจุดกึ่งกลาง จะได้รับการเน้นแต่ลักษณะของผู้บริหาร อาจไม่พบใน 5 แบบ โดยแท้จริงในทางปฏิบัติทั้งนี้เพราะเราอาจพบลักษณะของผู้บริหารแบบอื่น ๆ เช่น ในช่วงของ 8-3 หรือ 4-6 หรือแบบอื่น ๆ อีกก็ได้

(2) ในการวิจัยของ Blake and Mouton เรื่อง Grid เขาพบว่าผู้นำมักจะมีแนวโน้มที่จะแสดงลักษณะหนึ่งลักษณะใดค่อนข้างเด่นมากกว่าลักษณะอื่น ๆ แต่ผู้นำอาจปรับลักษณะการเป็นผู้นำได้ ถ้าลักษณะเด่นนั้นไม่เหมาะสมกับสถานการณ์การทำงานขององค์กร เช่น ผู้นำในลักษณะ 9-1 เน้นหนักผลงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด อาจพบว่าผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟัง ดังนั้นผู้นำอาจปรับเปลี่ยนเป็นแบบ 5-5 หรือทำนองเดียวกัน ผู้บริหารแบบ 1-9 ที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมุ่งหวังให้คนทั่วไปในองค์กรมีความสุข แต่เมื่อเกิดปัญหาขึ้นระหว่างบุคคลในองค์กร หรือใช้ลักษณะนี้ไม่ได้ผล ก็อาจจะเปลี่ยน ลักษณะการบริหารเป็นแบบ 1-1 ก็ได้

(3) การวิจัยพบว่า ลักษณะเด่นของการเป็นผู้นำของผู้ที่แสดงออกมันจะเป็นลักษณะที่อธิบายถึงแนวทางการเป็นผู้นำที่เขาใช้อยู่ โดยแสดงให้เห็นถึงว่าลักษณะที่ผู้นำต้องการจะเป็นหรือลักษณะที่ผู้นำต้องการจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ

(4) ลักษณะของผู้นำ จะถูกกระตุ้นโดยปัจจัยหลาย ๆ ปัจจัย เช่นผู้บริหารในระดับที่สูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปกครองอยู่ สถานการณ์ที่เขาพบด้วยตนเอง บุคลิกภาพของผู้นำ แต่มีข้อควรระวังว่า ยิ่งผู้นำสามารถแสดงภาวะความเป็นผู้นำในลักษณะใด ๆ กับแบบ 9-9 ก็จะทำให้การเป็นผู้นำดีขึ้น แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะมีแบบการเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่เหมาะสมที่สุดในทุก ๆ สถานการณ์หรือเหมาะสมกับบุคคลทั้งหมดเสมอไป

2.2 ผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies : Job-Centered and Employee-Centered Leadership)

2.2.1 Rensis Likert ได้ศึกษาวิธีการที่จะจัดการให้บุคคลทำงานให้บรรลุเป้าหมายและผลงานที่ต้องการ โดยพยายามหาหลักการและวิธีการของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีเกณฑ์การวัดประสิทธิผลที่ใช้ศึกษาได้แก่ ผลผลิตต่อชั่วโมงการทำงาน ความพอใจในงานของสมาชิกในองค์กร อัตราการลาออก การขาดงาน และอัตราการร้องเรียน ค่าใช้จ่าย ของเสีย และแรงจูงใจของพนักงานและฝ่ายจัดการ

2.2.2 การศึกษาของ UM จากการสัมภาษณ์ผู้นำและผู้ตามในองค์กรประเภทต่าง ๆ และสรุปรูปแบบของผู้นำเป็น 2 แบบคือ

ผู้นำที่เน้นงาน (Job-centered leader or Production-centered) เป็นผู้นำที่มุ่งบังคับบัญชาและติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น เน้นที่ความสำเร็จของงานเป็นหลัก ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามจะต้องปฏิบัติงานตามขั้นตอน กระบวนการที่กำหนดไว้ ผู้นำจะใช้อำนาจในการลงโทษ อำนาจในการให้รางวัลและอำนาจตามกฎหมาย เพื่อจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำในลักษณะนี้มุ่งเน้นการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของงานมากกว่าสวัสดิการหรือแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน และเห็นว่าการคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานเป็นมุมมองที่ไม่สำคัญและเกินความจำเป็น

ผู้นำที่เน้นผู้ปฏิบัติงาน (Employee-centered leadership style) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงาน จะเน้นการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่พนักงาน ให้ความสนใจเกี่ยวกับสวัสดิการ ความต้องการและแรงจูงใจของพนักงาน และช่วยให้พนักงานตอบสนองความพอใจของตนเอง โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้นำจะให้ความสนใจเกี่ยวกับความก้าวหน้า ความเจริญเติบโต และความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน

2.3 ผู้นำตามแนวการศึกษาของ Ohio State Studies

เป็นการศึกษาเพื่อกำหนดพฤติกรรมของผู้นำ โดยพิจารณาถึงพฤติกรรมของผู้นำในการอำนวยความสะดวกและสั่งการ เพื่อให้สมาชิกและบุคคลอื่น ๆ ท่วมเทความพยายามเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือของกลุ่ม โดยการแบ่งเกณฑ์การพิจารณาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเป็น 2 มิติ

2.3.1 มิติด้านการให้ความสำคัญกับคน (Consideration Behavior) ผู้นำที่ให้ความสำคัญเอาใจใส่และไวต่อความรู้สึกของพนักงานและมีความพยายามที่จะสร้างความพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมซึ่งแสดงถึงลักษณะของการให้ความสำคัญกับคน ได้แก่ ความจริงจัง และไว้เนื้อเชื่อใจ การช่วยเหลือสนับสนุน การเคารพต่อผู้อื่น และมีลักษณะของความเป็นเพื่อนให้ความสำคัญต่อสวัสดิการของพนักงาน และความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จะเคารพความคิดเห็นของผู้ตาม ให้ความสำคัญกับตนเอง และให้ความสำคัญกับผู้ตามในฐานะที่เท่าเทียมกับตนเอง

2.3.2 มิติด้านการมุ่งเน้นเรื่องงาน (Initiative structure behavior) ผู้นำที่จะมุ่งเน้นในเรื่องของโครงสร้างการทำงาน ผู้นำจะกำหนดเป้าหมาย บทบาท โครงสร้างของบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน (ผู้ตาม) เพื่อก่อให้เกิดผลตามเป้าหมายขององค์การ ผู้นำจะจัดระบบ การกำหนดภารกิจ และมอบหมายงานให้นำไปสู่การปฏิบัติ ผู้นำจะกำหนดเครือข่ายการติดต่อสื่อสารและประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม

จากแนวความคิดนี้ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ โดยพิจารณาว่าผู้นำมีรูปแบบการให้ความสำคัญกับงาน หรือบุคคลสูงหรือต่ำ

แสดงแบบของภาวะผู้นำของ Ohio State Studies

การให้ความสำคัญกับคน	สูง	ความสำคัญของคนสูง ความสำคัญของงานต่ำ (Human Relations)	ความสำคัญของคนและงานสูง (Democratic)
	ต่ำ	ความสำคัญของคนและงานต่ำ (Laissez-faire)	ความสำคัญของคนต่ำ ความสำคัญของงานสูง (Autocratic)
		ต่ำ	สูง
		การให้ความสำคัญกับงาน	

จากการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวความคิดของ Ohio State Studies แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบคือ

- (1) ผู้นำที่เน้นความสำคัญของผลงานและความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานต่ำ หรือผู้นำแบบปล่อยเสรี ผลผลิตขององค์กรจะต่ำ
- (2) ผู้นำแบบให้ความสำคัญกับผลงานสูงแต่ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานน้อย หรือผู้นำแบบเผด็จการ จะก่อให้เกิดผลผลิตขององค์กรได้ดี
- (3) ผู้นำแบบให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานสูง แต่ให้ความสำคัญกับผลงานต่ำ หรือผู้นำที่เน้นมนุษยสัมพันธ์ จะช่วยให้อัตราการลาออก การขาดงาน และการร้องเรียนต่ำ และทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- (4) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผลงานและความสัมพันธ์ของบุคคลสูง หรือผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นรูปแบบผู้นำที่ดีที่สุด ซึ่งให้ความสำคัญทั้งผลงานและความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงาน

2.4 ปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ (Situational Elements)

ปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ เป็นคำศัพท์ที่นิยมใช้กันในทฤษฎี 3 มิติ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่ามีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือแบบในการบริหารของนักบริหาร ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 6 ประการด้วยกัน (ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงค์, 11)

(1) **องค์การ (Organization)** หมายถึงปรัชญาขององค์กร (Organization Philosophy) อันได้แก่องค์ประกอบต่าง ๆ ภายในระบบสังคม ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำ หรือหัวหน้าในองค์กรนั้น ๆ บางทีก็เรียกว่า วัฒนธรรมประเพณี หรือบรรยากาศในองค์กร (Organization Climate)

(2) **เทคนิคการทำงาน (Technology)** หมายถึงวิธีการทำงาน ซึ่งช่วยทำให้การบริหารงานได้ผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เทคนิควิธีทำงานที่แตกต่างกันทำให้การวางแผน การตัดสินใจ และการควบคุมงานแตกต่างกันไป เช่น หัวหน้างานในโรงงานย่อมมีเทคนิคในการตัดสินใจ และวิธีการควบคุมแตกต่างจากหัวหน้างานด้านโฆษณา เป็นต้น

(3) **ผู้บังคับบัญชา (Superior)** หมายถึงนาย หรือผู้มีอำนาจเหนือผู้นำ หรือหัวหน้างานที่กำลังกล่าวถึง แบบการบริหาร (Style) และความคาดหวัง (Expectation) ของผู้ที่อยู่เหนือกว่ามักจะ มีอิทธิพลต่อตัวผู้นำ หรือหัวหน้างานให้ต้องปรับแบบการบริหารให้เข้ากันได้

(4) **เพื่อนร่วมงาน (Coworkers)** หมายถึงคนทำงานในระดับเดียวกันกับผู้นำ หรือหัวหน้างานที่กำลังกล่าวถึงในแบบในการบริหาร และความคาดหวังของบุคคลเหล่านี้ โดยส่วนรวมโน้มเอียงไปในทางใดก็จะมีผลผลักดันให้แบบการบริหารของผู้นำ หรือหัวหน้างานซึ่งกล่าวไปทางนั้นด้วย

(5) ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate) ความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะให้ผู้นำหรือหัวหน้างานแสดงบทบาทอย่างไรนั้น ดูจะมีอิทธิพลมากกว่าแบบในการทำงาน หรือบริหารของผู้ใต้บังคับบัญชา

(6) ปัจจัยทางการเมือง (Political Factor) ซึ่งได้แก่ความต้องการหรือความถนัดจากประชาชน กลุ่มผลประโยชน์ พรรคการเมือง หรือนักการเมือง ซึ่งหากมีมากถึงระดับหนึ่ง ก็จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และพฤติกรรมหรือแบบในการบริหารของนักบริหารได้

สรุป ปัจจัยทั้ง 6 ประการดังกล่าวนี้ เป็นสถานการณ์แวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหารของผู้นำหรือหัวหน้างาน

สรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ

เป้าหมายที่สำคัญของการเป็นผู้นำหรือหัวหน้างานก็คือ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล นั่นคือเป็นผู้นำที่สามารถปรับสไตล์พื้นฐานของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ได้อย่างดีเพียงใดนั้น จำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้และความสามารถเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้และความสามารถในการวิเคราะห์ เกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการบริหารงานของตน ในด้านเทคนิคการทำงาน ความต้องการของบุคคล และองค์การในสถานการณ์แต่ละรูปแบบ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาโดยส่วนรวมว่า ผู้นำควรจะปรับแบบการบริหารของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือจะเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์กับแบบการบริหารงานของตน

2.1.2 วรรณกรรมเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นเรื่องหนึ่งที่นักวิจัยด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก เพราะการที่คนขาดงาน เปลี่ยนงาน หรือทำงานได้ไม่ดี สาเหตุหนึ่งมาจากความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในงาน โดยทั่วไปการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจมักนิยมศึกษากันในสองมิติ คือ มิติความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) และมิติความพึงพอใจในการรับบริการ (Service Satisfaction) ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในมิติความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

1) ความหมาย “ ความพึงพอใจ ”

Benjamin B.Wolman (1973 : 384) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึก (Feeling) มีความสุขเมื่อคนเราได้รับผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย (Goals) ตามความต้องการ (Wants) หรือตามแรงจูงใจ (Motivation)

Maynard W.Shelly (1975) การศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ คือ ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกสองแบบของมนุษย์ คือ ความรู้สึกในทางบวก หรือความรู้สึกในทางลบ ความรู้สึกในทางบวกเป็นความรู้สึกที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะทำให้เกิดความสุข ซึ่งความสุขนี้เป็นความรู้สึกที่แตกต่างจากความรู้สึกทางบวกอื่น ๆ คือเป็นความรู้สึกที่มีระบบย้อนกลับ และความสุขนี้สามารถทำให้เกิดความสุขหรือความรู้สึกทางบวกเพิ่มขึ้นได้อีก ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความสุขเป็นความรู้สึกที่สลับซับซ้อน และความสุขนี้จะมีผลต่อบุคคลมากกว่าความรู้สึกทางบวกด้านอื่น ๆ

หลุยส์ จำปาเทศ (2533) กล่าวว่าความพึงพอใจ หมายถึงความต้องการ (Need) ได้บรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมที่แสดงออกมากจะมีความสุขซึ่งสังเกตได้จากสายตา คำพูด และการแสดงออก

ชรีณี เดชจินดา (2530) กล่าวว่าความพึงพอใจ หมายถึงความรู้สึก หรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรู้สึกพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนอง หรือบรรลุจุดมุ่งหมายในระดับหนึ่ง ความรู้สึกดังกล่าวจะลดลงหรือไม่เกิดขึ้นจากความต้องการ หรือจุดมุ่งหมายนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

2) ความหมาย “ ความพึงพอใจในงาน ”

ความพึงพอใจในงาน เป็นปฏิกิริยาตอบสนองทางอารมณ์ชนิดหนึ่ง เป็นความรู้สึกที่เป็นสุขที่บุคคลได้มากจากการทำงาน (ขนิษฐา วิเศษสาธิต อ้างถึง Locke,1976) ได้ให้ความหมายว่าเป็นสภาวะทางอารมณ์ที่พอใจ อันเป็นผลมาจากการประเมินผลของบุคคลที่มีต่องาน หรือประสบการณ์จากการทำงานของเขา ดังนั้น ความพึงพอใจในงานจึงเป็นปฏิกิริยาตอบสนองของแต่ละบุคคล เพราะบางคนอาจจะรู้สึกเกี่ยวข้องกับงานอย่างมาก และความรู้สึกของเขาเหล่านั้นเกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน คนที่เกี่ยวข้องกับงาน บางครั้งอาจจะรู้สึกพอใจ หรือไม่พอใจกับงานที่เขาทำ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับความสำเร็จในงานที่รู้สึกเกี่ยวข้องกับงานน้อย ก็อาจจะมีปฏิกิริยาตอบสนองในทางพอใจน้อย ซึ่งจะแตกต่างกันตรงที่ชอบงานตรงจุดไหน

การวัดความพึงพอใจในงาน จึงมีการพยายามวัดว่าคนเรารู้สึกอย่างไรกับส่วนประกอบต่าง ๆ ของงานแต่ละอย่าง งานแต่ละอย่างมีความซ้ำซ้อนอย่างไร บทบาท ความรับผิดชอบ การได้ตอบ สิ่งล่อใจและรางวัลตอบแทนเป็นอย่างไร ซึ่งต้องอาศัยวิธีการวิเคราะห์ที่สำคัญอยู่ 2 ประการคือ

1. **วิธีการทางสถิติ** ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์การตอบสนองของคนงานที่มีต่อแบบสอบถามเจตคติ เช่น คุณของเจ้านายคุณมากแค่ไหน หรือ คุณพอใจในค่าตอบแทนเพียงใด
2. **วิธีการอธิบายเชิงทฤษฎี (conceptual approach)** ซึ่งขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวิจัย

3) องค์ประกอบของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Locke , 1976)

ส่วนประกอบของงาน	ผลต่อความพึงพอใจ
1. สถานการณ์ 1.1 ความท้าทายของงาน 1.2 ความต้องการทางกายภาพของงาน 1.3 ความสนใจส่วนบุคคล 1.4 ลักษณะของรางวัลตอบแทน 1.5 สภาพแวดล้อมทางกายภาพของงาน 1.6 การบรรลุเป้าหมายในการทำงาน	- บุคคลรู้สึกประสบความสำเร็จเมื่อได้ใช้ความสามารถทางปัญญาจะเกิดความพึงพอใจ - งานที่ต้องออกแรงเหนื่อย ทำให้ไม่พึงพอใจ - งานที่น่าสนใจ ทำให้พึงพอใจ - รางวัลที่ไม่มีรูปแบบ ทำให้ไม่พึงพอใจ - ความพึงพอใจขึ้นอยู่กับความสอดคล้องกันระหว่างสถานภาพของงานและความต้องการทางกายภาพ - สภาพของงานที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมาย เป็นสิ่งที่พึงพอใจ
2. ตัวบุคคล 2.1 ตนเอง 2.2 ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา 2.3 องค์การและการจัดการ	- ความภาคภูมิใจในตนเองสูงเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความพึงพอใจในงาน - แต่ละบุคคลย่อมพอใจเพื่อนร่วมงานที่ช่วยให้ตนเองได้รางวัล - แต่ละบุคคลย่อมพอใจเพื่อนร่วมงานที่มีทัศนคติตรงกันไม่ว่าจะทำอะไรก็ตาม - แต่ละบุคคลย่อมพอใจในองค์การที่มีนโยบายและการดำเนินการที่วางแผนไว้เพื่อช่วยให้บุคคลให้ได้รางวัล - แต่ละบุคคลย่อมไม่พอใจกับความขัดแย้งในบทบาทหรือความคลุมเครือในบทบาทที่องค์การได้แสดงต่อตน

4) ทฤษฎีความพึงพอใจในงาน

Abraham K.Korman , 1977 : 218 ได้จำแนกทฤษฎีความพึงพอใจในงานออกเป็น 2 กลุ่มคือ

ก. ทฤษฎีการสนองความต้องการ (Need Fulfillment Theory) กลุ่มนี้ถือว่าความพึงพอใจในงาน เกิดจากความต้องการส่วนบุคคล ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลที่ได้รับจากงานกับการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนบุคคล

ข. ทฤษฎีการอ้างอิงกลุ่ม (Referencd-Group Theory) กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณลักษณะของงานตามความปรารถนาของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลงานของตน

E. Mumford , 1972 : 4-5 ได้จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานจากผลการวิจัยได้แบ่งออกเป็น 5 กลุ่มคือ

(1) กลุ่มความต้องการทางด้านจิตวิทยา (The Psychological Need School) กลุ่มนี้ได้แก่ มาสโลว์ (Maslow) เฮอิร์ชเบิร์ก (Herzberg) และ ไลเคิร์ท (Likert) โดยมีการมองความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากความต้องการของบุคคล ที่ต้องการความสำเร็จของงาน และ ความต้องการยอมรับจากผู้อื่น

(2) กลุ่มภาวะผู้นำ (Leadership School) มองความพึงพอใจในการทำงานจากรูปแบบและการปฏิบัติของผู้นำ ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มนี้ได้แก่ เบลค (Blake) มูตัน (Mouton) และฟีดเลอร์ (Fiedler)

(3) กลุ่มความพยายามต่อรางวัล (Effort-Reward Bargain School) เป็นกลุ่มที่มองความพึงพอใจในการทำงานจากรายได้ เงินเดือน และผลตอบแทนอื่น ๆ กลุ่มนี้ได้แก่กลุ่มบริหารธุรกิจ ของมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์

(4) กลุ่มอุดมการณ์การจัดการ (Management Ideology School) มองความพึงพอใจในการทำงานจากพฤติกรรมกรรมการบริหารงานขององค์กร ได้แก่ โครซิเออร์ และโกลเนอร์ (Crozier and Gouldner)

(5)กลุ่มเนื้อหาของงาน และการออกแบบงาน (Work Content and Job Design) ความพึงพอใจในการทำงานที่เกิดจากเนื้อหาของตัวงาน กลุ่มนี้ได้แก่แนวความคิดของสถาบันวิสตอคของมหาวิทยาลัยลอนดอน

Charles N. Greene and Robert E. Craft , 1979 : 270 ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานพบว่ามีความคิดอยู่ 3 ประการดังนี้

(1) ความพึงพอใจทำให้เกิดการทำงาน (Satisfaction Causes Performance) กลุ่มนี้มีความเชื่อว่าผู้ที่มีความสุขในการทำงานต่าง ๆ ได้ด้วยความพึงพอใจอันเกิดจากผลผลิตจากงานที่ดี แนวคิดนี้ได้แก่ แนวคิดของ Vroom (1964)

(2) การทำงานทำให้เกิดความพึงพอใจ (Performance Causes Satisfaction) ผลงานที่ดีมีผลงานจากการสร้างความพึงพอใจให้กับคนปฏิบัติ แนวคิดกลุ่มนี้ได้แก่ แนวคิดของ पोर्टเตอร์และลอว์เลอร์ (Porter and Lawler , 1968)

(3) รางวัลเป็นปัจจัยของความพึงพอใจในการทำงาน (Reward as a Causal Factor) แนวคิดนี้มองรางวัลหรือสิ่งที่ได้รับผลตอบแทนที่เป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และเกิดผลของงานด้วย แนวคิดนี้ได้แก่ ผลงานของเบรฟิลด์ และครอกเกต (Brayfield and Crockett , 1955)

5) สรุปทฤษฎีความพึงพอใจในงาน

มัมฟอร์ด ได้เสนอให้แนวคิดว่าการศึกษานโยบายทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงานควรจะนำเอาแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ มารวมเข้าด้วยกันแล้วนำมาพิจารณาในการเลือกและปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรของตนเพื่อให้เกิดความเหมาะสมที่สุด

การใช้ตัววัดความพึงพอใจในการทำงานจะต้องคำนึงถึงความเข้าใจในปัจจัยต่าง ๆ ทั้งด้านส่วนบุคคล ด้านงาน ด้านการจัดการ ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน และความไม่พึงพอใจในการทำงานด้วย รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับการปฏิบัติงานว่าอะไรเป็นสาเหตุให้คนทำงานได้ดี การที่เข้าใจถึงงานลักษณะใดที่ทำให้คนพึงพอใจ และไม่พอใจเพื่อจะให้ได้ทราบผลจากการไม่พึงพอใจอันได้แก่ การขาดงาน ลางาน การออกจากงาน การศึกษาต่อ การจัดสวัสดิการและบริการต่าง ๆ ว่าจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับการทำงานได้อย่างไรในองค์กรนั้น ๆ

มีทฤษฎีหลายทฤษฎีที่อธิบายเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคคล แต่ก็ไม่มีทฤษฎีใดที่สมบูรณ์ เพราะความพึงพอใจในงานเป็นปรากฏการณ์ทางจิตอันเกิดจากสาเหตุที่ซับซ้อน จึงพอแยกออกเป็น 4 แนวความคิด (ขนิษฐา วิเศษสาธิต และ มุกดา ศรียงค์ : 235 , 2535)

1 ทฤษฎีการเปรียบเทียบความต้องการของบุคคล (Comparison Process Theory)

McCormick and Ilgen, 1980 กล่าวว่าความพึงพอใจในงาน คือระดับความรู้สึกที่บุคคลได้ประสบ และเป็นผลให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานที่บุคคลมีไว้ในใจกับสิ่งที่บุคคลได้รับเทียบกับความต้องการของบุคคล

ตัวอย่างผลการวิจัยของ Schaffer, 1953 และ Porter, 1962 ซึ่งผลงานวิจัยที่ยืนยันว่าความพึงพอใจในงานเป็นเรื่องของการทำให้ความต้องการนั้นเกิดความสมบูรณ์ ซึ่งถือเป็นมาตรฐานที่เกิดจาก “ความต้องการของมนุษย์”

ตัวอย่างผลการวิจัยของ Lock, 1969 และ Mobley and Locke, 1970 ว่างานที่น่าพึงพอใจจึงควรเป็นงานที่ทำให้บุคคลมีโอกาสได้รับผลที่บุคคลให้คุณค่านิยมไว้ เป็นมาตรฐานที่เกิดจาก “ค่านิยมของมนุษย์”

2 ทฤษฎีการเปรียบเทียบทางสังคม (Social Comparison Theory)

มีความเชื่อว่าบุคคลจะเปรียบตนเองกับบุคคลอื่นในการประเมินความรู้สึกพึงพอใจในงาน นึกถึงระบบสังคม คือบุคคลจะสังเกตคนงานอื่น ๆ ที่ทำงานชนิดเดียวกัน และเปรียบเทียบความรู้สึกพึงพอใจกับความรู้สึกที่คนอื่นมีต่องานนั้น

Weiss and Shaw, 1976 ได้ทำการศึกษาถึงอิทธิพลของการรับรู้ความพึงพอใจของบุคคลอื่นในแต่ละบุคคล โดยการสร้างภาพยนตร์แสดงให้เห็นถึงคนงานกำลังทำงานผลิตเครื่องไฟฟ้า ซึ่งเป็นงานที่น่าเบื่อหน่าย ซึ่งได้สะท้อนความรู้สึกทั้งทางบวกและทางลบออกมา โดยการให้ประเมินความพอใจในงาน ผลการประเมินแสดงให้เห็นว่า ความรู้สึกของผู้รับการอบรมถูกอิทธิพลของคนทำงานเดียวกันในภาพยนตร์ครอบงำ จึงสรุปว่า “ความรู้สึกพึงพอใจในงานเกิดจากการสังเกตความรู้สึกของคนอื่น

3 ทฤษฎีกระบวนการต่อต้านทางอารมณ์ (Apponent Process Theory)

Landy ได้เสนอทฤษฎีความพึงพอใจนี้ โดยกล่าวว่าสาเหตุของความพึงพอใจในงานก็คือสภาพทางสรีรวิทยา ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบประสาทส่วนกลาง ความพึงพอใจของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาแม้ว่างานนั้นยังคงที่ นั่นคือกลไกความสมดุลทางอารมณ์ มีบทบาทสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน

4. ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory)

Herzberg ซึ่งได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของวิศวกร และนักบัญชี โดยใช้วิธี สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล โดยการให้บรรยายความรู้สึกเกี่ยวกับงานที่ทำว่าดีหรือไม่ดี มีเหตุการณ์อะไร ที่ก่อให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ และไม่พึงพอใจ จากการวิเคราะห์สรุปได้ว่า

ความรู้สึกพึงพอใจ ได้แก่ ความสำเร็จ ความเป็นที่รู้จัก ความก้าวหน้า
ความรับผิดชอบ

ความรู้สึกไม่พึงพอใจ ได้แก่ นโยบายของบริษัท ผู้บังคับบัญชา เงินเดือน
สภาพการทำงาน

6) ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

(พงศ์ หรดาล 2540 : 41) ได้กล่าวว่า “บุคคลจะมีทัศนคติที่ดีต่องาน และจะมีความ พึงพอใจต่องาน ถ้านั้นทำให้เขาได้รับรางวัล หรือสิ่งสมนาคุณอื่น ๆ “ เพราะฉะนั้นทัศนคติและ ความพึงพอใจของคนงานทุกคนและทุกระดับ จะมีผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร การ อย่างมาก หน้าที่ของผู้บริหารคือ

(1) ผู้บริหารมีความรู้สึกที่ต้องรักษาทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานให้มีความ พึงพอใจในการทำงานให้สูง ถ้าไม่เช่นนั้นก็จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเบื่อหน่าย หรือมี ความคับอกคับใจในการทำงาน

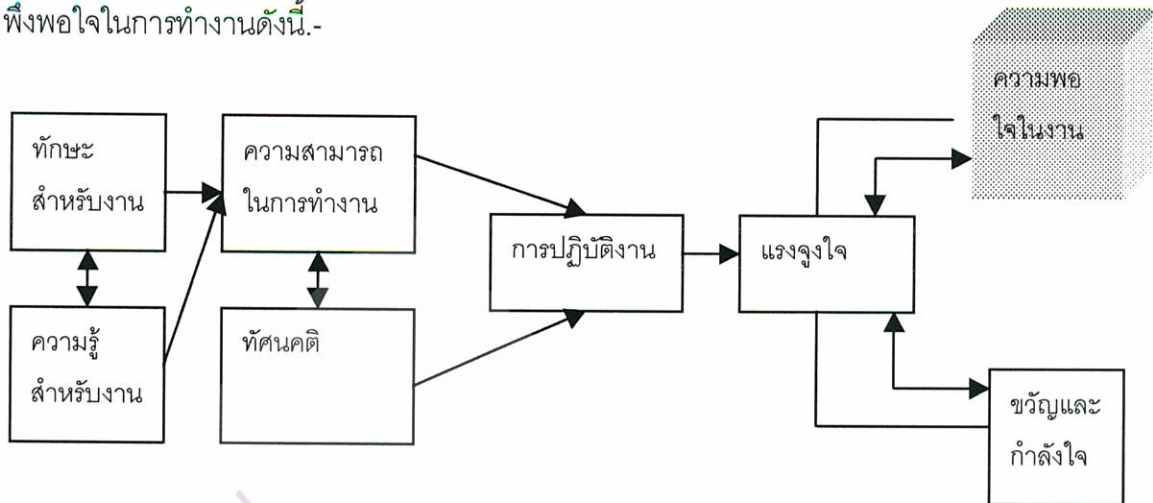
(2) ผู้บริหารมีความห่วงใยต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผลของการปฏิบัติงาน ถ้า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงานที่ไม่ดี ก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานลดลง การขาดงาน และการออกจากลู่สูงขึ้น และจะมีการก่อตั้งสภาพแรงงานเป็นต้น

ดังนั้นการทำงานของทุกระดับชั้นมักจะคำนึงถึงความพึงพอใจในการทำงานและ ความพึงพอใจในงานทำงานแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันไปโดยขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่

1. นโยบายองค์กรและผู้บริหาร
2. ผู้บริหาร
3. เพื่อนร่วมงาน
4. ผลตอบแทนทางการเงิน
5. ลักษณะของงานที่ทำ
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
7. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ฯลฯ

ธีรวิมล บุญยโสภณ ,2528 : 45 ได้แสดงรูปความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงานดังนี้.-



โดยสรุป ความพึงพอใจในการทำงานของคนงานเป็นผลมาจากท่าทีหรือทัศนคติที่บุคคลมีต่อสิ่งต่าง ๆ หลายอย่างในการทำงาน เป็นการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อจะนำปัจจัยเหล่านี้มาเป็นเครื่องช่วยในการจูงใจให้คนอยากทำงาน ปัจจัยต่าง ๆ จะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่พึงพอใจในการทำงานของคน ซึ่งได้แก่ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือหลายๆ ปัจจัยรวมกันก็ได้ เช่น 1) ความมั่นคง 2) โอกาสก้าวหน้า 3) ความหมายทางสังคมของงาน 4) สภาพการทำงานในองค์กร 5) ชั่วโมงการทำงาน 6) ความน่าสนใจของงาน 7) ความน่าดึงดูดใจจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร 8) การติดต่อสื่อสาร 9) องค์กรฝ่ายบริหาร 10) ความยากง่ายของงานที่ทำ 11) เนื้อหาเฉพาะของงาน 12) ผลตอบแทนจากการทำงาน 13) สายการบังคับบัญชา 14) ค่าจ้าง รางวัล ฯลฯ เป็นต้น

Thomas Willard Harrel ,1972 : 260-274 ได้กล่าวว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดทัศนคติและความพึงพอใจในงานมีอยู่ 4 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors) จะประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 **ประสบการณ์** จากการศึกษาวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน คือ ถ้าบุคคลที่ทำงานในองค์กรจนเกิดความชำนาญในงานมากขึ้น ก็จะทำให้บุคคลผู้นั้นเกิดความพึงพอใจในงาน และไม่ยอมเปลี่ยนงาน

1.2 **เพศ** งานวิจัยหลายชิ้นกล่าวว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามความพึงพอใจจะขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยาน และความต้องการด้านการเงิน เช่น เพศหญิงมีความพยายามทำงานที่ต้องใช้ฝีมือประดิษฐ์ในการทำงานมากกว่าเพศชาย

1.3 **จำนวนสมาชิกในทีม** กลุ่มคนที่ทำงานด้วยจะมีผลต่อการในการทำงานบางอย่างต้องอาศัยความสามารถหลายอย่างประกอบกัน คือสมาชิกจะต้องมีทักษะในการทำงานหลาย ๆ ด้าน และถ้าสมาชิกในกลุ่มมีความปรองดองกันดีก็จะทำให้การทำงานไปสู่ความสำเร็จ

1.4 **อายุ** อายุมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัดแต่อายุของคนมีส่วนเกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสิทธิภาพในการทำงาน คือผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วยเช่นกัน

1.5 **เวลาในการทำงาน** งานที่ทำงานในเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในขณะที่คนอื่นเขาหยุด

1.6 **เซาร์ปัญญา** งานบางชนิดไม่เหมาะสมกับความสามารถของคนงานจึงทำให้เกิดความเบื่อหน่าย

1.7 **การศึกษา** งานวิจัยพบว่าการศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในงาน แต่จะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถหรือไม่

1.8 **ระดับเงินเดือน** จากงานวิจัยพบว่าเงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน คือผู้ที่มีเงินเดือนสูงจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าคนที่เงินเดือนต่ำ

1.9 **แรงจูงใจในการทำงาน** เป็นการแสดงถึงความต้องการของบุคคลโดยเฉพาะแรงจูงใจจากตัวผู้ทำงานก็สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้

1.10 **ความใส่ใจในงาน** บุคคลที่สนใจในงานและได้ทำงานที่ถนัดและพอใจ จะมีความสุข และเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีความสนใจอย่างอื่น

2. ปัจจัยด้านงาน (Factors in the Job) จะประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้แก่

2.1 **ลักษณะของงาน** ได้แก่ความน่าสนใจในตัวเอง ความแปลกของงาน การเรียนรู้ และศึกษางาน การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงาน และวิธีการทำงาน เป็นต้น ถ้างานนั้นทำให้ผู้ที่มีความรู้สึกรู้ว่าเป็นงานสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์และท้าทาย งานเหล่านั้นจะทำให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และมีความผูกพันกับงานนั้น

2.2 **ทักษะและความชำนาญในการทำงาน** จำเป็นต้องพิจารณาควบคู่ไปกับการพิจารณาเงินเดือน ถ้าพิจารณาอย่างยุติธรรมก็จะเกิดความพึงพอใจ

2.3 **ฐานะทางอาชีพ** จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าเสถียรภาพครั้งหนึ่งมีความพึงพอใจในการทำงาน และประมาณร้อยละ 17 ถ้ามีโอกาสก็จะเปลี่ยนงาน เพราะมีงานให้เลือก เงินเดือนดี หรือต้องการเปลี่ยนฐานะตัวเอง

2.4 ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าขนาดใหญ่ เพราะหน่วยงานขนาดเล็กคนมีโอกาสรู้จักและคุ้นเคยได้ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ จึงทำให้คนทำงานมีความรู้สึกเป็นกันเอง มีความร่วมมืออย่างดี ขวัญและกำลังใจที่ดีจึงทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.5 ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน ถ้าบ้านห่างไกลจากที่ทำงานทำให้การเดินทางไม่สะดวก เช่น รถติด ต้องตื่นแต่เช้า เกิดผลต่อความไม่พึงพอใจในงานได้

2.6 สภาพทางภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่นและแต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน คนทำงานในเมืองใหญ่ ๆ จะมีความพึงพอใจน้อยกว่าคนทำงานในเมืองเล็ก ๆ ทั้งนี้เพราะความคุ้นเคยและความใกล้ชิดระหว่างคนทำงานด้วยกันในเมืองเล็ก ๆ จะมีมากกว่าในเมืองใหญ่ ๆ

2.7 โครงสร้างงาน หมายถึงความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงจุดประสงค์ของงาน แจกแจงรายละเอียดของงาน ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจนจะทำให้คนทำงานเกิดความพึงพอใจในงาน เพราะรู้ว่าจะทำอะไรอย่างไร เมื่อไร

3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors Controllable by Management) ประกอบด้วย

3.1 ความมั่นคงในงาน เป็นความต้องการของมนุษย์อย่างหนึ่ง เพราะมนุษย์ทุกคนมีความต้องการความมั่นคงในงาน จากการสำรวจคนทำงานต้องการความมั่นคงของการทำงานมีถึงร้อยละ 80 โดยที่พนักงานต้องการการทำงานในองค์กรทุกองค์กรจนถึงเกษียณอายุเพราะความมั่นคงในการทำงานถือว่าเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่งในการทำงาน

3.2 รายรับ ฝ่ายบริหารต้องคิดอยู่เสมอว่าพนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานนั้นควรจะทำให้รายรับของพนักงานสามารถดำรงอยู่ในสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันได้

3.3 ผลประโยชน์ ฝ่ายบริหารควรให้พนักงานได้รับผลประโยชน์ อันได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร

3.4 โอกาสก้าวหน้า คนทุกคนต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน การศึกษาวิจัยพบว่าคนที่สูงอายุจะให้ความสนใจในความก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อายุน้อย

3.5 อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ เป็นอำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่ง เพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จ และงานบางอย่างอำนาจที่ได้รับไม่เด่นชัดทำให้ผู้ปฏิบัติอึดอัดและมีผลกระทบต่อความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในงานทำงานได้

3.7 **สภาพการทำงาน** รวมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่นการถ่ายเทอากาศ ความชื้น แสง เสียง ตลอดจนการจัดสภาพห้องทำงาน ที่ตั้งองค์การ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจได้

3.8 **เพื่อนร่วมงาน** เพื่อนร่วมงานเป็นองค์ประกอบที่จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจของพนักงานในการทำงานกล่าวคือถ้ามีเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ และให้ความเป็นมิตรก็จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ และมีความสุขในการทำงาน

3.9 **ความรับผิดชอบ** จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีขวัญดีจะมีความรับผิดชอบในการทำงานสูง ความพึงพอใจในการทำงานจะมีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน

3.10 **ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร** พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหารจะมีผลและกำลังใจในการทำงานจึงเป็นผลที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3.11 **ความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน** จะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

4 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย

4.1 **สิ่งแวดล้อมด้านการเมือง และเศรษฐกิจ** ในลักษณะการปกครองแบบเสรีประชาธิปไตย จะช่วยให้บุคคลแสดงออกถึงความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจได้เต็มที่

4.2 **ลักษณะอาชีพ** ผู้จัดการ และเจ้าของกิจการ มีความพึงพอใจในงานสูงกว่ากลุ่มอื่น ส่วนเสมียน ช่างฝีมือ มีความพึงพอใจในระดับกลาง ขณะที่กรรมกรมีความพึงพอใจในระดับต่ำสุด

4.3 **สิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน** ได้แก่โครงสร้างขององค์การ ขนาด งบประมาณ ความสลับซับซ้อน การรวมอำนาจ ลักษณะความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ล้วนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

4.4 **เทคโนโลยี** ผู้ปฏิบัติงานที่ใช้เครื่องจักร เครื่องมือเครื่องใช้ จนสามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงและผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ผูกพันต่อกระบวนการทำงาน

7) ผลจากความพึงพอใจในการทำงาน

การศึกษาในด้านความพึงพอใจในงานเริ่มต้นจากการศึกษาของมาโย (Mayo) และคณะที่เมืองฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies) ในปี ค.ศ. 1930 และความพึงพอใจในงานก็ได้ปรากฏเป็นงานวิจัยครั้งแรกจากงานของ ฮอปพ็อค (Hoppock, 1935) ซึ่งเขาได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวมปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นความรู้สึกทางด้านจิตใจ เช่น แรงจูงใจ ความสนใจสภาพด้านบุคคล เช่น อายุ ประสบการณ์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้เป็นมูลเหตุให้บุคคลรู้สึกว่าเขามีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น (Edward E. Lawler, 1983 : 78)

ผลจากการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของ Suresh Srivastva and Others, 1977 : xvi) ได้มีการรวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจถึง 2,000 กว่าเรื่อง ซึ่งพอจะสรุปจากสิ่งที่พบจากผลงานวิจัยของความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าวได้ 5 ประเด็นได้แก่

(1) แรงจูงใจภายในที่มีต่อการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการเปลี่ยนงานและการขาดงาน

(2) ความอิสระของงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน (Job Performance)

(3) รูปแบบของผู้บังคับบัญชาที่เป็นประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน แต่อาจจะสัมพันธ์ได้ทั้งทางบวกและทางลบกับการปฏิบัติงาน

(4) รูปแบบของผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน

(5) บรรยากาศขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการสนับสนุน การติดต่อประสานสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย การมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และส่วนมากมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานด้วย

(พงษ์ หรดาล 2540 : 59) การที่องค์กรได้สำรวจความพึงพอใจในงานของพนักงาน จะเป็นการช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรสามารถบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้แก่

1. ค้นหาปัญหาในอนาคตขององค์กร ถ้าผู้บริหารมองเห็นแนวโน้มของทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงานลดลงเนื่องจากผลประโยชน์ตอบแทน องค์กรก็ควรจะตั้งระมัดระวังปัญหาในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารควรมีการทบทวนนโยบายเสียใหม่ เพื่อค้นหาว่าทำไมคนงานจึงเกิดความไม่พึงพอใจสูงขึ้น

2. **ค้นหาสาเหตุการออกจากงาน และการขาดงาน** เพราะบางทีพฤติกรรมของ คนงานที่แสดงออกมาอาจเกิดจากผลตอบแทนค่าจ้างที่ต่ำ งานไม่ท้าทายหรือโอกาสการเลื่อน ตำแหน่งในหน้าที่การงานมีน้อย ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการลาออกจากงานหรือ ขาดงานก็ได้ ถ้าหากผู้บริหารไม่มีการสำรวจ หรือคาดคะเนสาเหตุอาจสร้างความเสียหายให้กับ องค์กรได้ในที่สุด

3. **ประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อทัศนคติของงาน** นำมาใช้ ประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนโยบาย และแผนงานขององค์กรได้ด้วยการเปรียบเทียบ ระหว่างทัศนคติของพนักงานก่อนการเปลี่ยนแปลง กับทัศนคติหลังการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารจึง สามารถประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนโยบาย และแผนงาน ต่อความพึงพอใจ หรือไม่ พึงพอใจได้

4. **กระตุ้นการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหาร และผู้ได้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น** ในการสำรวจจะต้องปกปิดชื่อของผู้ปฏิบัติที่ตอบแบบสอบถาม จึงจะทำให้คนทำงานมีอิสระในการ ให้ข้อมูลเพราะข้อมูลบางข้อมูลไม่สามารถพูดกับผู้บริหารได้โดยตรง จึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ผู้ บริหารสามารถใช้เป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนได้อย่างดี และการสำรวจความพึงพอใจ นี้จะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างได้ด้วย เพราะผู้บริหารได้รู้ปัญหาแล้ว สามารถดำเนินการได้เพราะถ้าไม่ดำเนินการอาจจะเป็นปัญหาต่อการบริหารงานในอนาคตได้

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529 : 112) ได้กล่าวถึงผลสืบเนื่องจาก ความพอใจในงาน (Consequences of Job Satisfaction) ซึ่งสามารถวัดได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับสังคม

1. **ในระดับบุคคล** การศึกษาวิจัยได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ความกดดัน ได้แก่

- (1) การที่ไม่ทราบว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่คาดหวังจากงาน
- (2) การมีประสบการณ์เกี่ยวกับความขัดแย้งในความต้องการของกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ที่ตนทำงานด้วย
- (3) มีงานทำที่ต้องการทักษะมากกว่าที่ตนมี
- (4) มีสัมพันธภาพที่ไม่ดีกับผู้นิเทศงาน ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ทำงานในระดับเดียวกัน
- (5) ไม่สามารถที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะมีผลต่องานที่ตนทำ
- (6) ถูกกะเกณฑ์ให้ต้องทำงานกับบุคคลในภาคหรือแผนกอื่น บ่อย ๆ
- (7) ต้องรับผิดชอบในงานของบุคคลอื่น

2 ในระดับองค์การ จากผลการวิจัยจำนวนมากศึกษาเกี่ยวกับการลาออกจากการขาดงาน และต่อผลผลิต ซึ่ง Porter and Steers, (1975) ได้กล่าวสรุปไว้ดังนี้.-

(1) ความพึงพอใจในงานเป็นตัวทำนายการลาออกจากการขาดงาน เพราะเขาไม่สามารถได้รับในสิ่งที่คาดหวัง ในบางกรณีเช่นผู้สมัครงานใหม่ได้รับทราบถึงสิ่งแวดล้อมของงานตามสภาพที่เป็นจริง รวมทั้งความยากในการทำงานก่อนที่จะถูกบรรจุเข้าทำงาน บุคคลเหล่านั้นจะสามารถปรับสิ่งที่คาดหวังไว้จากงานให้อยู่ในระดับที่สามารถทำได้ ซึ่งจะเป็นการลดการลาออกจากการขาดงานได้

(2) ค่าจ้างและการให้ความดีความชอบจะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับการลาออกจากการขาดงาน

(3) แบบการนิเทศงาน มีลักษณะ “นึกถึงผู้อื่น “ ซึ่งจะมีลักษณะเป็นมิตร ชมเชย การปฏิบัติงานที่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานชอบ

(4) ขนาดของหน่วยงานจะมีผลต่อการลาออกจากการขาดงาน และการขาดงานในกลุ่มกรรมกร หน่วยงานขนาดเล็กจะไม่พบปัญหาการหยุดงาน และการลาออกจากการขาดงานมาก

(5) การขาดความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์สูงกับการลาออกจากการขาดงาน แต่ไม่พบในทุกหน่วยงาน เพราะผู้ปฏิบัติงานบางคนมีความต้องการไม่คอยสูงนักในด้านการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น องค์การมักจะจัดให้มีกิจกรรมระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการตอบสนองระดับของความคาดหวัง

(6) ความไม่พึงพอใจในงาน ลักษณะของสิ่งที่ต้องทำในงานนั้น ๆ รวมถึงระดับความคับข้องใจและความขัดแย้งภายในตัวบุคคลด้วย

(7) ความซ้ำซากของงาน ความรู้สึกของการขาดความเป็นตัวของตัวเอง และการขาดความรับผิดชอบ จะสัมพันธ์กับการลาออกจากการขาดงานและการหยุดงาน

(8) อายุจะมีความสัมพันธ์ในด้านลบกับการลาออกจากการขาดงาน และมีความสัมพันธ์ด้านบวกกับการขาดงาน

3. ผลในระดับสังคม จะเห็นว่าปัจเจกบุคคล และองค์การต่างก็มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะมีผลต่อสังคมส่วนรวมด้วยเช่นกัน เกิดการลดลงของผลผลิต การหยุดงานสูงขึ้น ผลตามมาก็คือ ราคาสินค้าเพิ่มขึ้น มีผลต่อการเกิดภาวะเงินเฟ้อตามมา และมีผลต่อบทบาทในชีวิต ทำให้เกิดพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่ไม่เหมาะสม ซึ่งมีผลต่อบทบาทครอบครัวตามมาอีกด้วย

8) สรุป ผลจากความพึงพอใจในการทำงาน

ไม่ว่าฝ่ายจัดการ และฝ่ายบริหาร ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล เช่น อายุ เพศ การศึกษา บุคลิกภาพ ประสบการณ์ แต่ก็สามารถที่จะจัดหาและสรรหา รวมทั้งการบรรจุบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ทำ ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีส่วนในการให้เกิดความพึงพอใจในงาน

ไม่ว่าสถานที่ตั้งของหน่วยงาน การขยายสาขา สภาพแวดล้อมได้แก่การจัดบรรยากาศ ให้เกิดบรรยากาศแบบแจ่มใส ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน ก่อให้เกิดความศรัทธาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างพนักงาน กับพนักงาน หรือพนักงานกับหน่วยงานอื่น ความมีอิสระในการทำงาน ในด้านการจัดการ และการบริหารเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ความมั่นคง สวัสดิการในการทำงาน บริการต่าง ๆ ที่พนักงานควรจะได้รับ รายรับ และค่าจ้าง ค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แม้แต่เพื่อนร่วมงานก็เป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึงเช่นกัน การมีหัวหน้างานที่มีความเป็นประชาธิปไตย และมีความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกและภายในองค์กรเป็นอย่างดี ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน

2.1.3 วรรณกรรมเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty)

เป็นเรื่องที่นักบริหารและนักประกอบการทุกคนล้วนแต่ต้องการได้แนวทางการส่งเสริมให้เกิดแก่บรรดาพนักงานทั้งหลายในองค์กรของตนทั้งสิ้น เพราะมีความเชื่ออย่างมั่นใจว่าถ้าพนักงานของตนมีความจงรักภักดี และมีพันธสัญญากับองค์กรแล้ว พนักงานในองค์กรของตนจะตั้งใจทำงานให้ผลผลิตแก่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และคงจะช่วยลดค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนการผลิตให้ต่ำลงด้วยอีกด้านหนึ่ง

ความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นทัศนคติ (Attitude) ของพนักงานที่มีต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่ ซึ่งทัศนคติ ในทางจิตวิทยา หมายถึงความคิด ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอันเป็นเป้าหมาย ความรู้สึกนี้จึงเสมือนหนึ่งว่าเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเจ้าของทัศนคตินั้นที่มีต่อสิ่งที่เป็นเป้าหมาย ถ้ารู้สึกดีต่อสิ่งใดก็มักจะแสดงพฤติกรรมที่ดีต่อสิ่งนั้น และถ้าแม้ว่ารู้สึกไม่ดีต่อสิ่งใดก็มักจะแสดงพฤติกรรมที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้นด้วยเช่นกัน

1) ความหมาย “ความจงรักภักดีต่อองค์กร”

ความจงรักภักดีต่อองค์กร คือทัศนคติที่องค์กรพึงประสงค์ให้พนักงานมีต่อองค์กร เพราะเป็นความรู้สึกของพนักงานที่รักและภักดีต่อองค์กร โดยนักบริหารองค์กรเชื่อว่าทัศนคตินี้จะเป็นตัวกำหนดแนวทาง ให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์กับองค์กร เช่น การตั้งใจทำงาน ขยันทำงาน มีวินัย ทำงานอย่างซื่อสัตย์ต่อองค์กร (สิทธิโชค วรรณสุนต์ทิกุล : 36 ,2539)

ความจงรักภักดีต่อองค์กร พนักงานอาจจะรักภักดีต่อองค์กรจริง มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่กับองค์กรแห่งนี้ แต่พนักงานอาจจะไม่ได้ทำงานอย่างจริงจังกับสมรรถภาพ บางครั้งอาจจะมียุติกรรมเอาเปรียบองค์กรอีกด้วย นักจิตวิทยาจึงได้ให้ความสนใจศึกษาปัจจัยประกอบตัวอื่น ๆ ที่เกี่ยวพันกับความจงรักภักดีต่อองค์กรเพื่อหาความชัดเจนในการอธิบายปรากฏการณ์เพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงจัดกระทำให้วัดผลได้ด้วยมาตรวัดที่จะสังเกตได้จากพฤติกรรมภายนอกตัวบุคคล

2) ปัจจัยที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร

ปัจจัยหนึ่งที่ได้มีการศึกษานั้นคือ “พันธะสัญญากับองค์กร (Organizational Commitment)” ซึ่ง Porter เป็นนักจิตวิทยาองค์กรผู้นำในการศึกษาเรื่องนี้ให้คำนิยาม

1. พนักงานมีความเชื่อมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้แก่องค์กรอย่างสุดความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งเอาไว้
2. พนักงานมีความเต็มใจที่จะอุทิศกำลังทำทุกอย่างให้แก่องค์กร เพื่อให้บรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. พนักงานมีความรักและภักดีต่อองค์กร ปรารถนาจะเป็นสมาชิกและทำงานกับองค์กรตลอดไป

ซึ่งปัจจัยดังกล่าวได้เน้นไปที่การปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะทำได้ง่ายเนื่องจากมองเห็นได้ด้วยตา การส่งเสริมให้พนักงานมีพันธะสัญญาจึงเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรไปด้วยในเวลาเดียวกัน

Herbert Kelman (อ้างถึงในสิทธิโชค วรานุสันติกุล : 38 ,2539) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาสังคมได้กล่าวถึงการทำให้บุคคลเปลี่ยนแปลงความคิดหรือพฤติกรรม มีกระบวนการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ 3 ประการคือ

1. กระบวนการทำให้เกิดการยอมทำตาม (Compliance Process) ได้แก่การทำให้บุคคลเกิดการยอมเปลี่ยนแปลงความคิดหรือการกระทำโดยอาศัยอำนาจที่มาจากภายนอกตัวบุคคลผู้นั้น ในลักษณะที่เป็นการให้รางวัล ให้เปลี่ยนใจ และให้การลงโทษเพื่อเป็นการขู่ให้กลัว ในกรณีที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง การมีระเบียบเช่นจะไม่บรรจุพนักงานทดลองงานให้เป็นพนักงานประจำถ้าหากว่าทำงานไม่ดี ระเบียบนี้มีผลทำให้พนักงานเกิดความขยัน เพราะกลัวจะถูกกระ้งับการบรรจุ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนเพราะแหล่งอำนาจอื่นใช้อิทธิพลทั้งทางบวกคือให้รางวัลจูงใจ หรือทางลบในลักษณะของการลงโทษควบคุมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2. กระบวนการแสดงตัวเข้าด้วย (Identification Process) เป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลรับรู้ว่ ถ้าตนเองยอมรับความคิดหรือพฤติกรรมของบุคคลใด หรือกลุ่มใดแล้วตนเองจะมีความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นในลักษณะที่น่าพึงพอใจ คือการเป็นที่ยอมรับ แต่เงื่อนไขนี้บังคับให้บุคคลต้องกระทำหรือต้องเปลี่ยนความคิดเขาจะเปลี่ยนแปลงด้วยความสมัครใจของตนเอง

3. กระบวนการสมานค่านิยม (Internalization Process) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องไปกันได้กับค่านิยมที่ตนเองมีอยู่แล้ว เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ออกมาจากความคิดภายในตนเอง ปราศจากความกดดันจากอิทธิพลภายนอกใด ๆ ทั้งสิ้น ซึ่งจะถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ถาวรที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนี้สอดคล้องกับความคิดและค่านิยมที่เขามีอยู่ในตัวเองอยู่ก่อนแล้ว

3) สรุป ความภาคภูมิใจต่อองค์กรจะมีผลดีต่อองค์กรต้องอาศัยปัจจัย 3 ประการ

1. ต้องมีการให้รางวัลและลงโทษเพื่อให้ยอมทำตาม ได้แก่การให้รางวัลกับการปฏิบัติงานอย่างที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายและภารกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และลงโทษเมื่อปฏิบัติบางอย่างซึ่งเป็นการขัดขวาง มิให้บรรลุเป้าหมายภารกิจขององค์กร

2. ต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ที่จะทำให้พนักงานสามารถแสดงตัวผูกพันกับองค์กรได้ว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีความหมายต่อองค์กรในสถานภาพและบทบาทที่ตนเองยอมรับ

3. ต้องมีการส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติที่องค์กรต้องการให้มีเหมือนกัน หรือมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการสมานค่านิยมระหว่างองค์กรกับพนักงาน

ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อไปในภายหน้าเมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นมาอีก พนักงานจะยินยอมเปลี่ยนแปลงง่ายขึ้น เพราะว่าสอดคล้องต้องกันดีกับค่านิยม ความเชื่อ หรือทัศนคติ เป็นการปรับแต่งวัฒนธรรมองค์กร ก็คือการมีบรรทัดฐาน หรือกฎเกณฑ์การทำงาน คนทำงานที่องค์กรนี้ทุกคนจะรู้กันดีว่าต้องทำงานอย่างไรจึงจะได้รับรางวัล รางวัลในแง่ของการปฏิบัติงานที่องค์กรมอบให้ และรางวัลทางสังคมที่เพื่อนร่วมงานให้ อันได้แก่การยอมรับ การยกย่อง ซึ่งจะกลายเป็นตัวอย่างให้กับคนอื่นในภายหลังกต่อไป

2.1.4 วรรณกรรมเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1) ผลการศึกษาวิจัยของ Likert

- 1) แผนกที่มีผลผลิตสูง มีผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนงาน 86 % และให้ความสำคัญต่อผลผลิต 14 % โดยใช้การควบคุมงานอย่างใกล้ชิดเพียง 10 % และใช้การควบคุมอยู่ห่าง ๆ ถึง 90 %
- 2) แผนกที่มีผลผลิตต่ำ จะมีผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนงาน 15 % และให้ความสำคัญแก่ผลผลิต 85 % โดยใช้การควบคุมงานอย่างใกล้ชิดเพียง 67 % และใช้การควบคุมอยู่ห่าง ๆ ถึง 33 %
- 3) แบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน เพราะจะสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) เกิดการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ
- 5) มีเป้าหมายของการปฏิบัติงานสูง สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจน
- 6) มีการปล่อยให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงาน
(สมคิด บางโม ,243 : 2538)

2) ผลการวิจัยของพีตเลอร์

1. ผู้นำแบบมุ่งงาน มีประสิทธิภาพสูงในกรณี
 - ในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยสูง ได้แก่งานที่มีโครงสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่มดี ผู้นำมีอำนาจในการสั่งการ
 - ส่วนสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่ำ ได้แก่ งานที่ไม่มีโครงสร้าง สมาชิกในกลุ่มไม่ยอมรับผู้นำ หรือไม่ศรัทธา อำนาจในการสั่งการของผู้นำไม่มีหรือมีน้อย
2. ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ มีประสิทธิภาพสูงในกรณี
 - ในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยปานกลาง หรือสถานการณ์ที่ไม่ยากไม่ง่ายจนเกินไป กล่าวคือเป็นงานที่มีโครงสร้าง แต่ผู้นำไม่เป็นที่ชอบพอของสมาชิกกลุ่ม กรณีเป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะมีความสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกในกลุ่มของตนได้ในภายหลัง และทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้
 - อีกสถานการณ์หนึ่ง ผู้นำที่สมาชิกในกลุ่มชอบแต่งาน แต่งานนั้นไม่มีโครงสร้าง ดังนั้นงานที่ทำในกลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับความคิดริเริ่มและความเต็มใจที่จะร่วมมือในการทำงานของสมาชิกกลุ่มเป็นสำคัญ ส่วนอำนาจของผู้นำนั้นก็อาจมีบ้างพอสมควรอยู่ในระดับปานกลาง

3) ผลงานวิจัยของมานิต คงเพชร : 2544

ผลงานวิจัยสอดคล้องกับทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ผู้นำตามแนวทฤษฎีการจัดการของ Blake and Mouton ที่มีการวางรูปกราฟสองแกน ระหว่างแกนที่ค้ำึงถึงคนกับแกนที่มุ่งเรื่องงาน โดยแต่ละมิติเป็นอิสระต่อกัน ได้ศึกษาทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาตามทัศนนะของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

พบว่าผู้จัดการสาขามีพฤติกรรมผู้นำแบบ Middle of the Road Management คือให้การบริหารแบบเดินทางสายกลาง มุ่งงานและคนปานกลาง ผู้นำจะมุ่งความสมดุลของความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึง เป้าหมาย ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ

4) ผลงานวิจัยของสรา วรรษเจริญ : 2542

ได้ศึกษาและวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลของงานในหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี และโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช ปรากฏว่าประสิทธิผลของหัวหน้า ประสิทธิผลของกลุ่ม และประสิทธิผลรวมของงานในหอผู้ป่วย โดยใช้แบบวัด LPC เป็นเครื่องมือวัด เพื่อจำแนกแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบมุ่งงาน และมุ่งความสัมพันธ์ พบว่าในเรื่องของรูปแบบภาวะผู้นำไม่ได้ส่งผลต่อประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ยอมรับได้ คือไม่มีความแตกต่าง แต่ประสิทธิผลของงานในหอผู้ป่วยในกลุ่มยังมีระดับของประสิทธิผลต่ำ พบว่าตัวแปรด้านอายุของหัวหน้าผู้ป่วย เป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิผลของตัวหัวหน้าผู้ป่วยเอง

ผลสรุปประสิทธิผลของหัวหน้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของกลุ่ม ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง คือหัวหน้ามีประสิทธิผลสูงย่อมจะส่งผลให้ประสิทธิผลของกลุ่มสูงตาม

5) ผลงานวิจัยของเกษิณี สุคันธารุณ : 2542

ได้ทำการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับระบบการบริหารในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระบบการบริหารองค์การ โดยผู้บริหารส่วนใหญ่ของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง

6) ผลงานวิจัยของอัจฉรี ขจรไชยกุล : 2545

ได้ทำการศึกษาวิจัย “ คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของบริหารงานในสถาบันราชภัฏพระนคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลของการบริหารงาน ทั้ง 7 ด้านคือ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ด้านการผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะ ด้านการทำนุบำรุงศาสนา และศิลปวัฒนธรรม ด้านบริหารวิชาการ และด้านการบริหารงาน หากผู้บริหารมีคุณลักษณะของผู้นำที่ดี จะทำให้ประสิทธิผลของการบริหารงานดีไปด้วย

7) ผลงานวิจัยของวลัยลักษณ์ สิงห์จ้อย : 2544

ได้ทำการศึกษาวิจัย ภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของสาขาคือภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา ขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคล อาทิ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

8) ผลงานวิจัยของชัชวาล ให้สงวน : 2544

ได้ทำการศึกษาวิจัย ปัจจัยเกี่ยวกับผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ของผู้จัดการสาขา ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ผลการวิจัยพบว่าผู้จัดการสาขาที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานสาขา และมีผลต่อประสิทธิผลของสาขา ในด้านโครงสร้างงาน ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านความพึงพอใจในงานของผู้จัดการสาขา และในด้านความจงรักภักดีต่อองค์การ ผู้จัดการสาขาส่วนใหญ่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์นี้มีผลต่อประสิทธิผลของสาขาในด้านความพึงพอใจในงาน

9) ผลงานวิจัยของ อภิวัฒน์ เปรมบุญ : 24545

ได้ทำการศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสำนักงานสถิติแห่งชาติ ระดับ 1 - ระดับ 6 ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

(1) **เพศ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน** โดยข้าราชการเพศชายจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าข้าราชการที่เป็นเพศหญิง ซึ่งอาจเป็นเพราะว่างานที่ปฏิบัติในองค์การส่วนใหญ่เป็นงานภาคสนาม เพศชาย จึงพอใจที่ได้ออกไปปฏิบัติงานนอกสถานที่มากกว่า

(2) **อายุ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน** พบว่าข้าราชการที่มีช่วงอายุ 28-37 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด เนื่องจากช่วงอายุดังกล่าว เป็นช่วงที่มีความต้องการความก้าวหน้า รวมถึงความมั่นคงในงานที่ทำ และต้องการประสบผลสำเร็จในชีวิตหน้าที่การงาน ส่วนอายุช่วง 25-34 ปี และ 45-54 ปี มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ

(3) **ตำแหน่งงานกับความพึงพอใจในการทำงาน** พบว่าข้าราชการระดับ 6 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจมากที่สุด เนื่องมาจากข้าราชการระดับ 6 หมายถึงระดับผู้บริหารระดับต้น หรือหัวหน้างาน มีความต้องการความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบในอำนาจหน้าที่ สูงขึ้นของตนเองในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Edwin A.Locke (อ้างถึงในอารี เพชรผุด , 2530 : 56-57) ที่เกี่ยวกับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานในส่วนของโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้น หรือตำแหน่ง (Promotion)

(4) ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน โดยระยะเวลาในการปฏิบัติงานในช่วง 30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากระยะเวลาในช่วง 30 ปี ถ้าหากว่าข้าราชการไม่มีความพึงพอใจในการทำงานในระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมา ข้าราชการก็อาจจะย้ายหน่วยงานไปปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น หรือเปลี่ยนงานไปแล้ว

2.2 ข้อเสนอตัวแบบในการวิเคราะห์

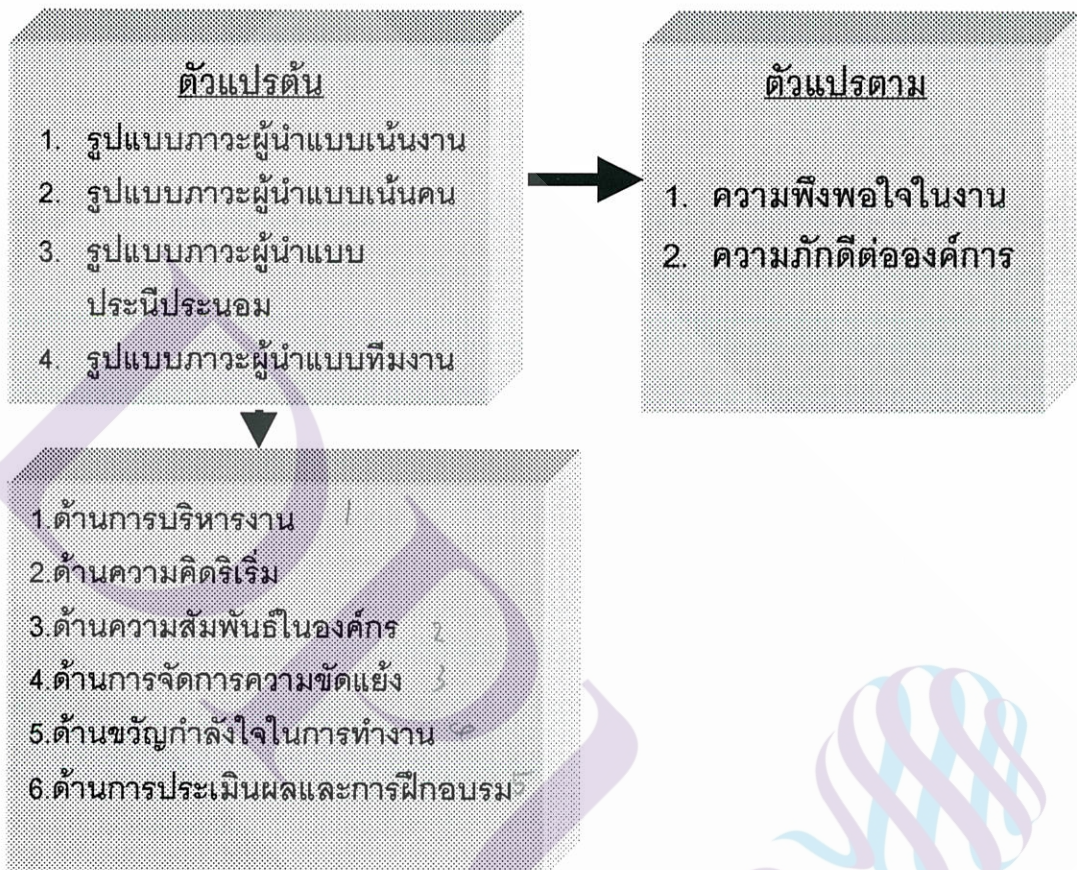
2.2.1 กรอบแนวความคิดในการศึกษา

กรอบแนวความคิดในการศึกษา ผู้ศึกษาได้ทำการสร้างเป็นกรอบ และกำหนดเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ โดยกำหนดตัวแปรซึ่งคิดว่าน่าจะเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำ กับความพึงพอใจในงาน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์สำนักงานใหญ่

ตัวแปรต้น หรือตัวแปรอิสระ เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ของ Blake and Mouton ของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ โดยศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ 4 แบบคือ แบบเน้นงาน , แบบเน้นคน , แบบประนีประนอม และแบบที่มั่งาน โดยใช้ตัวชี้วัดการบริหารงานรวม 6 ด้านได้แก่ ด้านการบริหารงาน , ด้านความคิดริเริ่ม , ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร , ด้านการจัดการความขัดแย้ง ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน และด้านการประเมินผลและการฝึกอบรม เป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษา

ตัวแปรตาม ได้แก่ความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กร ของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่

ทั้งตัวแปรต้นและตัวแปรตามผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาดังนี้.-



บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย

3.1 คำถามในการวิจัย

(1) รูปแบบของภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของพนักงานงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ มีภาวะผู้นำที่รูปแบบ และมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบใดบ้าง และลักษณะการบริหารงานในแต่ละด้านอยู่ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบใด

(2) ระดับความพึงพอใจในงาน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ มีอยู่ในระดับใด

3.2 นิยามปฏิบัติการ

3.2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ(ตัวแปรต้น)ตามแนวทฤษฎีดาข่ายบริหาร 5 รูปแบบ ซึ่งนำมาใช้เพียง 4 รูปแบบของ Blake and Mouton ซึ่งในแต่ละแบบจะประกอบด้วย 6 ด้านคือ

1.รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน ประกอบด้วย 6 ด้าน จำนวน 8 ข้อดังนี้

1.1 ด้านรูปแบบการบริหารงาน จำนวน 3 ข้อ (ข้อ 5, 14 และ 9) ดังนี้

- มีการบริหารงานที่เน้นการควบคุมแผนงานทั้งหมดด้วยตนเอง
- ผู้บังคับบัญชาจะเข้มงวดต่อวิธีการทำงานตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด
- มักนิยมการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและยอมปฏิบัติตาม

1.2 ด้านความคิดริเริ่ม จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 1)

- โดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ออกคำสั่งในการปฏิบัติงานทุกเรื่อง

1.3 ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 23)

- ผู้บังคับบัญชามีการวางตัวในลักษณะนายกับลูกน้อง

1.4 ด้านการจัดการกับความขัดแย้ง จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 29)

- ผู้บังคับบัญชามักจะใช้วิธีการลงโทษในกรณีเกิดเรื่องขัดแย้งขึ้น

1.5 ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 21)

- ผู้บังคับบัญชาที่มีการบริหารงานเพื่อมุ่งให้งานสำเร็จ

และเพื่อสนองตอบความต้องการของธนาคาร

1.6 ด้านการฝึกอบรมและการประเมินผล จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 25)

- มักจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการอบรม เพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์

กฎเกณฑ์ และนโยบายของธนาคาร

2. รูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นคน ประกอบด้วย 6 ด้าน จำนวน 9 ข้อดังนี้

2.1 ด้านรูปแบบการบริหารงาน จำนวน 4 ข้อ ดังนี้ (ข้อ 8, 16, 27 และ 31)

- ให้ความสำคัญความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความต้องการของธนาคาร
- ผู้บังคับบัญชามักแสดงวิธีการทำงานมากกว่าใช้การสั่งการ
- มักจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความสบายใจ และมีความสุขกับการทำงาน
- ผู้บังคับบัญชามักจะถือการได้รับการยอมรับจากลูกน้องเป็นเรื่องสำคัญ

2.2 ด้านความคิดริเริ่ม จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 12)

- จะมีการนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ เพื่อนำไปเสนอต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป

2.3 ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 19)

- มักจะมีการพูดคุยกับลูกน้องมากกว่าใช้การออกคำสั่งหรือการทำรายงาน

2.4 ด้านการจัดการกับความขัดแย้ง

กรณีการบริหารแบบเน้นคนจะมีลักษณะเป็นมิตร น่าคบ จึงไม่ได้ตั้งข้อคำถามไว้

2.5 ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 2)

- ผู้บังคับบัญชาจะเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ลูกน้องมากกว่าผลงาน

2.6 ด้านการฝึกอบรมและการประเมินผล จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 15)

- ผู้บังคับบัญชาจะมีการประเมินผลงานโดยเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานได้

3. รูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอม ประกอบด้วย 6 ด้านจำนวน 8 ข้อดังนี้

3.1 ด้านรูปแบบการบริหารงาน จำนวน 3 ข้อ ดังนี้ (ข้อ 18, 20 และ 26)

- ผู้บังคับบัญชามักจะใช้วิธีประนีประนอมเพื่อให้ได้งาน ขณะเดียวกันให้ลูกน้องพึงพอใจด้วย
- จะมีการตั้งเป้าหมายปานกลาง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้
- มักจะมีการวางแผนสั่งการ และควบคุมการทำงานควบคู่กับการให้ความสำคัญในการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2 ด้านความคิดริเริ่ม จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 22)

- ผู้บังคับบัญชามักจะมีการริเริ่มสิ่งใหม่ และจะทดลองทำอย่างไม่เป็นทางการก่อนที่จะนำไปปฏิบัติจริง

3.3 ด้านความสัมพันธ์ในองค์การ จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 6)

- ผู้บังคับบัญชาจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับในธนาคาร

3.4ด้านการจัดการกับความขัดแย้ง จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 11)

- เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีการประนีประนอมระหว่าง 2 ฝ่าย

3.5ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 30)

- มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

3.6ด้านการฝึกอบรมและการประเมินผล จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 3)

- ผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีในการประเมินผลงาน จะชี้ข้อดีข้อเสียของผู้ใต้บังคับบัญชา และจบลงด้วยการชมเชยให้กำลังใจ

4. รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน ประกอบด้วย 6 ด้านจำนวน 8 ข้อดังนี้

4.1 ด้านรูปแบบการบริหารงาน จำนวน 3 ข้อ ดังนี้ (ข้อ 10 , 28 และ 32)

- จะมีการติดตามและประเมินผลร่วมกันพนักงานเป็นระยะ ๆ เพื่อทบทวนเป้าหมาย ปรับปรุงการทำงานและแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม
- ผู้บังคับบัญชามักให้ความสำคัญกับงานของธนาคารสูง และให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกน้องในระดับสูงเช่นกัน
- ให้การสนับสนุนในสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานให้สำเร็จ

4.2 ด้านความคิดริเริ่ม จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 7)

- ผู้บังคับบัญชามักจะมีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ เช่นนำความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์นำไปปฏิบัติ

4.3 ด้านความสัมพันธ์ในองค์การ จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 4)

- ผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีการสื่อสารแบบ 2 ทางคือมีการสื่อสารกับลูกน้อง มีการสื่อข้อความแบบ 2 ทาง และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้ด้วย

4.4 ด้านการจัดการกับความขัดแย้ง จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 17)

- ผู้บังคับบัญชาจะมีการค้นหาสาเหตุของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม แต่มีใช้เพื่อหาตัวผู้กระทำผิดมาลงโทษ

4.5 ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 13)

- ผู้บังคับบัญชามักจะเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยการให้ความไว้วางใจ และการให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา

4.6 ด้านการฝึกอบรมและการประเมินผล จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 24)

- ผู้บังคับบัญชามักจะสนใจพัฒนาคนและการทำงาน โดยการให้ความรู้ และการให้เข้าฝึกอบรมเพื่อให้งานของธนาคารบรรลุเป้าหมาย

3.2.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรตาม ซึ่งประกอบด้วย

3.2.2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามในส่วนที่ 3 จำนวน 12 ข้อ คือ ข้อ 1 , 3 , 5 , 6 , 7 , 9 , 11 , 12 , 14 , 15 , 17 และ 19

- 1) ท่านได้มีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ เป็นประจำ
- 2) เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ท่านมีความรู้สึกกว่าสวัสดิการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับดีกว่าที่อื่น
- 3) ในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มีต่อกัน ทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า
- 4) ความคิดเห็นของท่าน มักจะได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุม
- 5) งานในตำแหน่งหน้าที่ที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้น ตรงกับความรู้ความสามารถ
- 6) ปัจจุบันท่านได้รับเงินเดือน ซึ่งเพียงพอกับค่าใช้จ่าย
- 7) ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา
- 8) ท่านมักจะมีโอกาสได้รับการพิจารณาในเรื่องการลาศึกษาต่ออย่างยุติธรรม
- 9) สวัสดิการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับ ปัจจุบันมีความเหมาะสมดีแล้ว
- 10) ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บริหารของธนาคารว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถ
- 11) ท่านทำงานที่ธนาคารแห่งนี้มีช่องทางให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ และสามารถทำงานได้ตามที่คาดหวัง
- 12) งานของท่านเป็นงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถของท่าน

3.2.2.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความภักดีต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามในส่วนที่ 3 จำนวน 10 ข้อ คือ ข้อ 2 , 4 , 8 , 10 , 13 , 16 , 18 , 20 , 21 และ 22

- 1) ท่านมักจะพูดถึงคุณงามความดีของธนาคารแห่งนี้ให้ผู้อื่นได้รับฟัง
- 2) เมื่อมีคนกล่าวถึงธนาคารแห่งนี้ในทางไม่ดี ท่านจะรีบชี้แจงกล่าวแก้ทันที
- 3) ท่านมีความตั้งใจอย่างมากที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ อย่างเต็มที่ในการทำงาน เพื่อให้งานของธนาคารประสบความสำเร็จ
- 4) ท่านมีความต้องการที่จะอยู่ปฏิบัติงานในธนาคารแห่งนี้ตลอดไป
- 5) ท่านมีความเต็มใจที่จะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อให้งานของธนาคารประสบความสำเร็จ
- 6) ท่านคิดว่าการตัดสินใจทำงานที่ธนาคาร เป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง

- 7) ท่านพร้อมเสมอที่จะทำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าของธนาคารแห่งนี้
- 8) ท่านมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานเพื่อธนาคารแห่งนี้มีความสำคัญมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว
- 9) ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน เมื่อได้ทำงานกับธนาคารแห่งนี้
- 10) แม้ว่าที่อื่นจะให้เงินเดือนและสวัสดิการมากกว่าที่ได้รับ ท่านก็ไม่คิดจะเปลี่ยนงาน

3.3 การออกแบบงานวิจัย

การวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กรกรณีศึกษาพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ โดยในการวิจัยครั้งนี้ทำในลักษณะการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัย (Research Methodology) ไว้ดังนี้.-

3.4 การสุ่มตัวอย่าง

3.4.1 กรอบตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กรอบตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ มีดังต่อไปนี้.-

ประชากร (population) ประชากรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่

ขนาดกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง (sample)

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ จากจำนวนประชากรทั้งสิ้น 1,016 คน โดยใช้หลักเกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan, 1970 : 608 ซึ่งจากตารางจะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คนต่อจำนวนประชากรทั้งหมดของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์สำนักงานใหญ่ ได้ส่งแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 278 ชุดและรับแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง ผลปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 233 ชุด คิดเป็นร้อยละ 84 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

3.4.2 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เป็นการสุ่มแจกแบบสอบถามแบบบังเอิญ โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง 5 %

3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1 การวิจัยทางเอกสาร

แหล่งข้อมูลและวิธีการเก็บข้อมูล ผู้ศึกษาได้ค้นคว้า และศึกษาแหล่งข้อมูลดังนี้-

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลที่ใช้แบบสอบถามไปยังประชากรกลุ่มตัวอย่าง ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการสำรวจ และรายงานการวิจัยทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ กับความพึงพอใจในงาน และความภักดีต่อองค์กร

3.5.2 การทดสอบแบบสอบถาม

ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ กับความพึงพอใจในงาน และความภักดีต่อองค์กร ของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบเชิงสำรวจ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยในแบบสอบถามดังกล่าวจะประกอบด้วยคำถามแบบปลายปิด (Close-Ended Questions) ประเภทกลุ่มตัวอย่างจะให้กรอกคำตอบเอง (Self-administered Questions) เป็นแบบวัดผลเพียงครั้งเดียว (One-shot Case Study) ซึ่งแบ่งเนื้อหาของแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพของประชากรของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาปฏิบัติงาน จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม ซึ่งถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ มีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า (Rating Scale) 5 คำตอบ จำนวน 32 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถาม ซึ่งถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน และความภักดีต่อองค์กร มีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า (Rating Scale) 5 คำตอบ จำนวน 22 ข้อ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ก่อนนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจริง เพื่อให้แบบสอบถามที่ตั้งขึ้นมา มีความถูกต้องสมบูรณ์ จึงกระทำดังนี้

1. **สร้างแบบสอบถาม** โดยศึกษาและทำความเข้าใจจากเอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. **ทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)** โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบก่อนนำไปใช้จริง (Pre-Test) โดยทดลองสุ่มกับกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 30 คน แล้วนำไปทดสอบหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

3. การหาความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขนำไปทดลองกับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือกลุ่มของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ เพื่อนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมดนี้ ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient Alpha) ของครอนบาค

หลักการให้คะแนนในแบบสอบถามชุด 2 และ 3

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

หลักการการแปลความหมายค่าเฉลี่ย สามารถกำหนดเป็นอันตรภาคชั้น ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังนี้-

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ	0 - 1	หมายถึง	น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ	1.01 - 2	หมายถึง	น้อย
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ	2.01 - 3	หมายถึง	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ	3.01 - 4	หมายถึง	มาก
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ	4.01 - 5	หมายถึง	มากที่สุด

3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS FOR WINDOWS VERSION 10.0 สถิติที่ใช้ในการทดสอบ (พวงรัตน์ , 2535 : 139) โดยใช้ในการประมวลผลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ได้แก่

- 1) ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้แจกแจงความถี่ และสถิติร้อยละ
- 2) ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 รายข้อใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standart Deviation)
- 3) ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน และความภักดีต่อองค์กร ในส่วนที่ 3 รายข้อใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standart Deviation)
- 4) การวิเคราะห์ Crosstab ของตัวแปรต้น ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรูปแบบภาวะผู้นำ กับตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน กับความภักดีต่อองค์กร

บทที่ 4 ผลการวิจัย : ข้อค้นพบสำคัญ

การวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ กับความพึงพอใจในการทำงานและความภักดีต่อองค์กร กรณีศึกษา : พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ ซึ่งได้ทำการศึกษาจากกลุ่มประชากรจำนวนทั้งสิ้น 1,016 คน ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างโดยการโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 285 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับได้จำนวนทั้งสิ้น 233 ชุด คิดเป็นร้อยละ 84 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่นำส่ง จากนั้นจึงได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ เพื่อนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้นำมาสรุป โดยผู้ศึกษาได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วนดังนี้.-

4.1 ข้อมูลภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม (ส่วนที่ 1) ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ความถี่ และร้อยละ

4.2 รูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ (ส่วนที่ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ความถี่ และร้อยละ

4.3 ความพึงพอใจในงาน กับความภักดีต่อองค์กร (ส่วนที่ 3) การวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจในงาน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ความถี่ และร้อยละ

**ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ของพนักงาน
ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่**

ในด้านการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ของพนักงาน
ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ ตัวแปรที่จะนำมาอธิบายในส่วนนี้ประกอบด้วย เพศ อายุ
สถานภาพ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาปฏิบัติงาน ดังนี้.-

ตารางที่ 1 จำนวนร้อยละของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ โดยแยกตาม
เพศ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาปฏิบัติงาน ดังนี้.-

สถานภาพ	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	85	36.5
หญิง	148	63.5
รวม	233	100
อายุ		
20-29 ปี	41	17.6
30-39 ปี	139	59.7
40-49 ปี	50	21.5
50 ปีขึ้นไป	3	1.3
รวม	233	100
สถานภาพ		
โสด	91	39.1
สมรส	121	51.9
ม่าย	15	6.4
อยู่ร้าง	6	2.6
รวม	233	100
วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	19	8.2
ปริญญาตรี	166	71.2
ปริญญาโท	48	20.6
ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า	0	0
รวม	233	100

ตารางที่ 1 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
ตำแหน่งงาน		
เกรด 4 – 5	68	29.2
เกรด 6 – 8	100	42.9
เกรด 9 ขึ้นไป	65	27.9
รวม	233	100
ระยะเวลาปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	50	21.5
6 - 10 ปี	106	45.5
11 - 15 ปี	54	23.2
16 ปีขึ้นไป	23	9.9
รวม	233	100

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ในด้านสถานภาพส่วนบุคคลของพนักงานธนาคาร
อาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ พบว่า

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 63.5 และเพศชายร้อยละ 36.5

อายุ ในด้านสถานภาพส่วนบุคคลในด้านอายุพบว่าส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-39
ปี คิดเป็นร้อยละ 59.7 รองลงมาคืออายุระหว่าง 40-49 ปี ร้อยละ 21.5 ตามลำดับ

สถานภาพ ในด้านสถานภาพส่วนบุคคลในด้านสถานภาพการสมรสส่วนใหญ่พบว่า
มีสถานภาพสมรสมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 51.9 รองลงมาอยู่ในสถานภาพโสด ร้อยละ 39.1

วุฒิการศึกษา ในด้านสถานภาพส่วนบุคคลในด้าน วุฒิมัธยมศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่พบ
ว่าอยู่ในระดับปริญญาตรี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 71.2 รองลงมาจะเป็นวุฒิมัศึกษาระดับปริญญา
โท คิดเป็นร้อยละ 20.6

ตำแหน่งงาน ในด้านสถานภาพส่วนบุคคลในด้านตำแหน่งงานส่วนใหญ่ พบว่า
ตำแหน่งงานอยู่ที่เกรด 6-8 คิดเป็นร้อยละ 42.9 ปี รองลงมาได้แก่เกรด 4-5 คิดเป็นร้อยละ 29.2
และเกรด 9 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 27.9 ตามลำดับ

ระยะเวลาปฏิบัติงาน ในด้านระยะเวลาปฏิบัติงานส่วนใหญ่พบว่า มีระยะเวลาที่
ปฏิบัติงานในช่วง 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.5 รองลงมาคือระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11-15 ปี ร้อยละ
23.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 2

		เพศ		รวม
		ชาย	หญิง	
อายุ	20-29ปี	15	26	41
	30-39ปี	50	89	139
	40-49ปี	20	30	50
	50ปีขึ้นไป	0	3	3
รวม		85	148	233
สถานภาพ				
	โสด	27	64	91
	สมรส	50	71	121
	ม่าย	6	9	15
	หย่าร้าง	2	4	6
รวม		85	148	233
วุฒิการศึกษา				
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	12	19
	ปริญญาตรี	65	101	166
	ปริญญาโท	13	35	48
รวม		85	148	233
ตำแหน่งงาน				
	เกรด 4-5	20	48	68
	เกรด 6-8	36	64	100
	เกรด 9 ขึ้นไป	29	36	65
รวม		85	148	233
ประสบการณ์การทำงาน				
	ต่ำกว่า 5 ปี	18	32	50
	6-10 ปี	39	67	106
	11-15ปี	18	36	54
	16 ปีขึ้นไป	10	13	23
รวม		85	148	233

3

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ในด้านสถานภาพส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ จากการทำ CROSSTAB โดยใช้เพศ กับ อายุ , สถานภาพ , วุฒิการศึกษา, ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน พบว่า

อายุ ในด้านสถานภาพส่วนบุคคลในด้านอายุพบว่าส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี ซึ่งเป็นเพศหญิง จำนวน 89 คน และเพศชาย 50 คน

สถานภาพ ในด้านสถานภาพส่วนบุคคลในด้านสถานภาพการสมรสส่วนใหญ่พบว่า มีสถานภาพสมรสมากที่สุดซึ่งเป็นเพศหญิง จำนวน 71 คน และเพศชาย จำนวน 50 คน

วุฒิการศึกษา ในด้านสถานภาพส่วนบุคคลในด้าน วุฒิการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่พบว่าอยู่ในระดับปริญญาตรี มากที่สุด ซึ่งเป็นเพศหญิง จำนวน 101 คน และเพศชาย จำนวน 65 คน

ตำแหน่งงาน ในด้านสถานภาพส่วนบุคคลในด้านตำแหน่งงานส่วนใหญ่ พบว่าตำแหน่งงานอยู่ที่เกรด 6-8 ซึ่งเป็นเพศหญิง จำนวน 64 คน และเพศชาย จำนวน 36 คน

ระยะเวลาปฏิบัติงาน ในด้านระยะเวลาปฏิบัติงานส่วนใหญ่พบว่า มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในช่วง 6-10 ปี ซึ่งเป็นเพศหญิง จำนวน 67 คน และเพศชาย จำนวน 39 คน

ตารางที่ 3 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามระหว่างอายุ กับประสบการณ์ทำงาน

	ประสบการณ์ในการทำงาน				รวม
	ต่ำกว่า5ปี	6-10ปี	11-15ปี	16ปีขึ้นไป	
อายุ					
20-29ปี	26	15	0	0	41
30-39 ปี	20	77	40	2	139
40-49 ปี	4	14	14	18	50
50 ปีขึ้นไป	0	0	0	3	3
รวม	50	106	54	23	233
วุฒิการศึกษา					
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	12	3	3	19
ปริญญาตรี	42	71	37	16	166
ปริญญาโท	7	23	14	4	48
รวม	50	106	54	23	233
ตำแหน่งงาน					
เกรด 4-5	36	26	6	0	68
เกรด6-8	12	62	22	4	100
เกรด 9 ขึ้นไป	2	18	26	19	65
รวม	50	106	54	23	233

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ ในด้านสถานภาพส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ จากการทำ CROSSTAB โดยใช้ประสบการณ์การทำงานกับ อายุ , วุฒิการศึกษา และตำแหน่งงาน พบว่า

อายุ ในช่วง 30-39 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุดในช่วง 6-10 ปี มีจำนวน 77 คน รองลงมา คือช่วง 11-15 ปี มีจำนวน 40 คนตามลำดับ

วุฒิการศึกษา ในระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุดในช่วง 6-10 ปี มีจำนวน 71 คน รองลงมา คือช่วงต่ำกว่า 5 ปี มีจำนวน 42 คนตามลำดับ

ตำแหน่งงาน ในช่วง เกรด 6-8 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุด ในช่วง 6-10 ปี มีจำนวน 62 คน รองลงมา คือช่วง ต่ำกว่า 5 ปี มีจำนวน 36 คนตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่

ในการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ โดยแบ่งพฤติกรรมการบริหารตามรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 6 ด้าน คือ ด้านรูปแบบการบริหารงาน ด้านความคิดริเริ่ม ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร ด้านการจัดการกับความขัดแย้ง ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน และด้านการฝึกอบรมและการประเมินผล ซึ่งในแต่ละด้านก็จะประกอบด้วยรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน แบบเน้นคน แบบประนีประนอม และแบบที่มั่งาน ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ดังนี้.-

ตารางที่ 4 จำนวนความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา จำแนกเป็นรายด้าน

	รูปแบบภาวะผู้นำเน้นงาน						ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม		
1 ด้านการบริหารงาน								
มีการบริหารงานที่เน้นการควบคุมแผนงานทั้งหมดด้วยตนเอง								
ผู้บังคับบัญชาจะเข้มงวดต่อวิธีการทำงานตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด และมักนิยมการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและยอมปฏิบัติตาม								
จำนวนราย	11	29	126	62	5	233		
Percent	4.7	12.4	54.1	26.6	2.1	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.09	มาก
2 ด้านความคิดริเริ่ม								
ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ออกคำสั่งในการปฏิบัติงานทุกเรื่อง								
จำนวนราย	7	48	100	69	9	233		
Percent	3.0	20.6	42.9	29.6	3.9	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.29	มาก
3 ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร								
ผู้บังคับบัญชามีการวางตัวในลักษณะนายกับลูกน้อง								
จำนวนราย	21	47	98	53	14	233		
Percent	9	20.2	42.1	22.7	6	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							2.97	ปานกลาง

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	รูปแบบภาวะผู้นำในงาน							
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม	ค่าเฉลี่ย ความหมาย	
4 ด้านการจัดการความขัดแย้ง								
ผู้บังคับบัญชามักจะใช้วิธีการลงโทษในกรณีเกิดเรื่องขัดแย้งขึ้น								
จำนวนราย	52	76	73	27	5	233		
Percent	22.3	32.6	31.3	11.6	2.1	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							2.39	ปานกลาง
5 ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน								
ผู้บังคับบัญชาที่มีการบริหารงานเพื่อมุ่งในงานสำเร็จ และเพื่อตอบสนองความต้องการของธนาคาร								
จำนวนราย	4	18	88	92	31	233		
Percent	1.7	7.7	37.8	39.5	13.3	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.55	มาก
6 ด้านการฝึกอบรมและการประเมินผล								
มักจะให้ผู้บังคับบัญชาได้รับการอบรม เพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์กฎเกณฑ์ และนโยบายของธนาคาร								
จำนวนราย	7	37	110	66	13	233		
เปอร์เซ็นต์ (Percent)	3.0	15.9	47.2	28.3	5.6	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.18	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม							3.08	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	รูปแบบภาวะผู้นำเน้นคน							
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
1 ด้านการบริหารงาน								
ให้ความสนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความต้องการของธนาคาร								
ผู้บังคับบัญชามักแสดงวิธีการทำงานด้วยความสบายใจ และมีความสุขกับการทำงาน								
ผู้บังคับบัญชามักจะถือการได้รับการยอมรับจากลูกน้องเป็นเรื่องสำคัญ								
จำนวนราย	7	48	100	69	9	233		
Percent	3	20.6	42.9	29.6	3.9	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.11	มาก
2 ด้านความคิดริเริ่ม								
จะมีการนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เห็นว่าเป็นประโยชน์เพื่อนำไปเสนอต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป								
จำนวนราย	13	40	112	57	11	233		
Percent	5.6	17.2	48.1	24.5	4.7	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.06	มาก
3 ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร								
มักจะมีการพูดคุยกับลูกน้องมากกว่าใช้การออกคำสั่งหรือการทำรายงาน								
จำนวนราย	10	43	93	66	21	233		
Percent	4.3	18.5	39.9	28.3	9	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.19	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	รูปแบบภาวะผู้นำเน้นคน							ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม			
4 ด้านการจัดการความขัดแย้ง									
แบบเน้นคน มิได้ตั้งข้อคำถามไว้									
5 ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน									
ผู้บังคับบัญชาจะเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ลูกน้องมากกว่าผลงาน									
	จำนวนราย	28	57	96	44	8	233		
	Percent	12	24.5	41.2	18.9	3.4	100		
	ค่าเฉลี่ย (Mean)							2.77	ปานกลาง
6 ด้านการฝึกอบรมและการประเมินผล									
ผู้บังคับบัญชาจะมีการประเมินผลงานโดยเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานได้ (แบบเน้นคน)									
	จำนวนราย	12	38	122	56	5	233		
	Percent	5.2	16.3	52.4	24.0	2.1	100		
	ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.02	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม							3.03	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	รูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอม							
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม	ค่าเฉลี่ย ความหมาย	
1 ด้านการบริหารงาน								
ผู้บังคับบัญชามักจะใช้วิธีประนีประนอมเพื่อให้ได้งาน ขณะเดียวกันให้ลูกน้องพึงพอใจด้วย								
มักจะมีการวางแผนสั่งการ และควบคุมการทำงานควบคู่กับการให้ความสำคัญในการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชา								
จะมีการตั้งเป้าหมายปานกลาง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้								
จำนวนราย	6	37	126	57	7	233		
Percent	2.6	15.9	54.1	24.5	3.0	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.09	มาก
2 ด้านความคิดริเริ่ม								
ผู้บังคับบัญชามักจะมีการริเริ่มสิ่งใหม่ และจะทดลองทำอย่างไม่เป็นทางการก่อนที่จะนำไปปฏิบัติจริง								
จำนวนราย	22	54	99	50	8	233		
Percent	9.4	23.2	42.5	21.5	3.4	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							2.86	ปานกลาง
3 ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร								
ผู้บังคับบัญชาจะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคนทุกระดับในธนาคาร								
จำนวนราย	11	42	100	62	18	233		
Percent	4.7	18	42.9	26.6	7.7	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.15	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	รูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอม							
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม	ค่าเฉลี่ย ความหมาย	
4 ด้านการจัดการความขัดแย้ง								
เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีการประนีประนอมระหว่างทั้ง 2 ฝ่าย								
จำนวนราย	15	32	98	72	16	233		
Percent	6.4	13.7	42.1	30.9	6.9	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.18	มาก
5 ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน								
มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา								
จำนวนราย	22	44	95	58	14	233		
Percent	9.4	18.9	40.8	24.9	6	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							2.99	ปานกลาง
6 ด้านการฝึกอบรมและการประเมินผล								
ผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีในการประเมินผลงาน จะชี้ข้อดีข้อเสียของผู้ใต้บังคับบัญชา และจบลงด้วยการชมเชยให้กำลังใจ								
จำนวนราย	23	44	109	45	12	233		
Percent	9.9	18.9	46.8	19.3	5.2	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							2.91	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม							3.03	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน							
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม	ค่าเฉลี่ย ความหมาย	
1 ด้านการบริหารงาน								
จะมีการติดตามและประเมินผลร่วมกับพนักงานเป็นระยะๆ เพื่อ ทบทวนเป้าหมายปรับปรุงการทำงาน								
ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับงานของธนาคารสูง และให้ ความต้องการของลูกน้องในระดับสูงเช่นกัน								
ให้การสนับสนุนสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดย ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานให้สำเร็จ								
จำนวนราย	9	45	104	69	6	233		
Percent	3.9	19.3	44.6	29.6	2.6	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.08	มาก
2 ด้านความคิดริเริ่ม								
ผู้บังคับบัญชามักจะมีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ เช่นนำ ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์นำไปปฏิบัติ (แบบทีมงาน)								
จำนวนราย	14	47	95	65	12	233		
Percent	6.0	20.2	40.8	27.9	5.2	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.06	มาก
3 ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร								
ผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีการสื่อสารแบบ2ทาง คือมีการสื่อสารกับ ลูกน้อง มีการสื่อข้อความแบบสองทาง และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้ด้วย (แบบทีมงาน)								
จำนวนราย	8	52	86	72	15	233		
Percent	3.4	22.3	36.9	30.9	6.4	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.15	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน							
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	รวม	ค่า เฉลี่ย	ความ หมาย
4 ด้านการจัดการความขัดแย้ง								
ผู้บังคับบัญชาจะมีการค้นหาสาเหตุของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม แต่มีโทษตัวผู้กระทำผิดมาลงโทษ								
จำนวนราย	16	40	99	68	10	233		
Percent	6.9	17.2	42.5	29.2	4.3	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.07	มาก
5 ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน								
ผู้บังคับบัญชามักจะเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยการให้ความไว้วางใจและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา								
จำนวนราย	17	40	95	60	21	233		
Percent	7.3	17.2	40.8	25.8	9	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.12	มาก
6 ด้านการฝึกอบรมและการประเมินผล								
ผู้บังคับบัญชามักจะสนใจพัฒนาคนและการทำงาน โดยการให้ความรู้ และการให้เข้าฝึกอบรมเพื่อให้งานของธนาคารบรรลุเป้าหมาย								
จำนวนราย	12	43	100	66	12	233		
Percent	5.2	18.5	42.9	28.3	5.2	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.10	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม							3.10	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ อยู่ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3.10

ตารางที่ 5 คีชีาระดับของรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน โดยแยกตามรายข้อคำถาม

รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
1. ด้านการบริหารงาน จะมีการติดตามและประเมินผลร่วมกับพนักงานเป็นระยะ เพื่อทบทวนเป้าหมายปรับปรุงการทำงาน ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับงานของธนาคารสูง และให้ความสำคัญต้องการของลูกน้องในระดับสูงเช่นกัน ให้การสนับสนุนสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานให้สำเร็จ	3.08	มาก
2. ด้านความคิดริเริ่ม ผู้บังคับบัญชามักจะมีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ เช่นนำความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์นำไปปฏิบัติ	3.06	มาก
3. ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร ผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีการสื่อสารแบบ 2 ทาง คือมีการสื่อสารกับลูกน้อง มีการสื่อข้อความแบบสองทาง เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้ด้วย	3.15	มาก
4. ด้านการจัดการความขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชาจะมีการค้นหาสาเหตุของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม แต่มีใช้หาตัวผู้กระทำผิดมาลงโทษ	3.07	มาก
5. ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้บังคับบัญชามักจะเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยการให้ความไว้วางใจและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา	3.12	มาก
6. ด้านการฝึกอบรมและการประเมินผล ผู้บังคับบัญชามักจะสนใจพัฒนาคนและการทำงาน โดยการให้ความรู้และการให้เข้าฝึกอบรมเพื่อให้งานของธนาคารบรรลุเป้าหมาย	3.10	มาก
รวม	3.10	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ ส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปแบบการบริหารแบบเน้นความสัมพันธ์ในองค์กร โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีการสื่อสารแบบ 2 ทาง คือมีการสื่อสารกับลูกน้อง มีการสื่อข้อความแบบสองทาง เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้ด้วย รองลงมาจะอยู่ในด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยผู้บังคับบัญชามักจะเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยการให้ความไว้วางใจผู้ปฏิบัติ

ตารางที่ 6 สรุประดับความคิดเห็นในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของพนักงาน
ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ จำแนกเป็นตามรูปแบบภาวะผู้นำ และแยกตามรายด้าน

	ค่าเฉลี่ยของรูปแบบภาวะผู้นำ			
	เน้นงาน	เน้นคน	ประนี ประนอม	ที่มงาน
ด้านรูปแบบการบริหารงาน	3.09	3.11	3.09	3.08
ด้านความคิดริเริ่ม	3.29	3.06	2.86	3.06
ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร	2.97	3.19	3.15	3.15
ด้านการจัดการกับความขัดแย้ง	2.39	-	3.18	3.07
ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน	3.55	2.77	2.99	3.12
ด้านการฝึกอบรมและการประเมินผล	3.18	3.02	2.91	3.10
เฉลี่ยรวมทุกด้าน	3.08	3.03	3.03	3.10

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ โดยแยกตามลักษณะการบริหารงานทั้ง 6 ด้าน พบว่า

ด้านรูปแบบการบริหารงาน ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นการบริหารงานที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน และแบบประนีประนอม

ด้านความคิดริเริ่ม ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นการบริหารงานที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน

ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นการบริหารงานที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอม และ แบบที่มงาน

ด้านการจัดการกับความขัดแย้ง ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นการบริหารงานที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอม

ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นการบริหารงานที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน

ด้านการฝึกอบรมและประเมินผล ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นการบริหารงานที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน

ตารางที่ 7 (เพศ : ชาย =85 , หญิง = 148 รวม 233 คน)

ตารางระดับรูปแบบภาวะผู้นำจำนวน 4 ด้านจำแนกตามรายข้อคำถามโดยจำแนกตามเพศได้ดังนี้

รูปแบบภาวะผู้นำ	เพศ		รวม	ความหมาย
	ชาย	หญิง		
1 รูปแบบผู้นำแบบมุ่งงาน				
1.1 ด้านรูปแบบการบริหารงาน	3.16	3.05	3.09	มาก
1.2 ด้านความคิดริเริ่ม	3.24	3.32	3.29	มาก
1.3 ด้านความสัมพันธ์ในองค์การ	2.86	3.03	2.97	ปานกลาง
1.4 ด้านการจัดการกับความขัดแย้ง	2.42	2.36	2.39	ปานกลาง
1.5 ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน	3.51	3.57	3.55	มาก
1.6 ด้านการฝึกอบรมและประเมินผล	3.13	3.20	3.18	มาก
รวม	3.05	3.09	3.08	มาก
2 รูปแบบผู้นำแบบมุ่งคน				
2.1 ด้านรูปแบบการบริหารงาน	3.07	3.13	3.11	มาก
2.2 ด้านความคิดริเริ่ม	3.00	3.09	3.06	มาก
2.3 ด้านความสัมพันธ์ในองค์การ	3.25	3.16	3.19	มาก
2.4 ไม่ได้ตั้งคำถามในส่วนนี้	-	-	-	
2.5 ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน	2.71	2.81	2.77	ปานกลาง
2.6 ด้านการฝึกอบรมและประเมินผล	2.96	3.05	3.02	มาก
รวม	2.99	3.05	3.03	มาก
3 รูปแบบผู้นำแบบประนีประนอม				
3.1 ด้านรูปแบบการบริหารงาน	3.07	3.11	3.09	มาก
3.2 ด้านความคิดริเริ่ม	2.75	2.93	2.86	ปานกลาง
3.3 ด้านความสัมพันธ์ในองค์การ	3.16	3.14	3.15	มาก
3.4 ด้านการจัดการกับความขัดแย้ง	3.25	3.14	3.18	มาก
3.5 ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน	2.93	3.03	2.99	ปานกลาง
3.6 ด้านการฝึกอบรมและประเมินผล	2.86	2.94	2.91	ปานกลาง
รวม	3.00	3.05	3.03	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)(เพศ : ชาย =85 , หญิง = 148 รวม 233 คน)

รูปแบบภาวะผู้นำ	ค่าเฉลี่ย(Mean)		รวม	ความหมาย
	ชาย	หญิง		
4 รูปแบบผู้นำแบบที่มงาน				
4.1 ด้านรูปแบบการบริหารงาน	3.01	3.11	3.08	มาก
4.2 ด้านความคิดริเริ่ม	3.07	3.05	3.06	มาก
4.3 ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร	3.15	3.14	3.15	มาก
4.4 ด้านการจัดการกับความขัดแย้ง	3.04	3.09	3.07	มาก
4.5 ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน	3.13	3.11	3.12	มาก
4.6 ด้านการฝึกอบรมและประเมินผล	3.02	3.14	3.10	มาก
รวม	3.07	3.11	3.09	มาก

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์การวัดรูปแบบภาวะผู้นำ จากจำนวนเพศชาย 85 คน และเพศหญิง 148 คน รวม 233 คน พบว่าส่วนใหญ่มองเห็นว่าเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบที่มงาน ซึ่งเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ภูมิหลังผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งงาน กับรูปแบบภาวะผู้นำดังนี้

รูปแบบภาวะผู้นำ	ตำแหน่งงาน				ความหมาย
	เกรด4-5	เกรด6-8	เกรด9 ขึ้นไป	รวม	
1 รูปแบบผู้นำแบบมุ่งงาน					
1.1 ด้านรูปแบบการบริหารงาน	3.10	2.98	3.25	3.09	มาก
1.2 ด้านความคิดริเริ่ม	3.46	3.14	3.35	3.29	มาก
1.3 ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร	3.21	2.86	2.88	2.97	ปานกลาง
1.4 ด้านการจัดการกับความขัดแย้ง	2.29	2.40	2.46	2.39	ปานกลาง
1.5 ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน	3.68	3.48	3.52	3.55	มาก
1.6 ด้านการฝึกอบรมและประเมินผล	3.24	3.21	3.06	3.18	มาก
รวม	3.16	3.01	3.09	3.08	มาก
2 รูปแบบผู้นำแบบมุ่งคน					
2.1 ด้านรูปแบบการบริหารงาน	3.09	3.13	3.09	3.11	มาก
2.2 ด้านความคิดริเริ่ม	3.13	2.97	3.11	3.06	มาก
2.3 ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร	3.07	3.32	3.12	3.19	มาก
2.4 ไม่ได้ตั้งคำถามในส่วนนี้	-	-	-	-	-
2.5 ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน	2.72	2.87	2.68	2.77	ปานกลาง
2.6 ด้านการฝึกอบรมและประเมินผล	3.01	3.07	2.94	3.02	มาก
รวม	3.00	3.07	2.98	3.3	มาก
3 รูปแบบผู้นำแบบประนีประนอม					
3.1 ด้านรูปแบบการบริหารงาน	3.03	3.14	3.09	3.09	มาก
3.2 ด้านความคิดริเริ่ม	2.88	2.93	2.74	2.86	ปานกลาง
3.3 ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร	3.19	3.14	3.11	3.15	มาก
3.4 ด้านการจัดการกับความขัดแย้ง	2.97	3.24	3.31	3.18	มาก
3.5 ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน	2.93	3.04	2.98	2.99	ปานกลาง
3.6 ด้านการฝึกอบรมและประเมินผล	2.90	3.04	2.72	2.91	ปานกลาง
รวม	2.98	3.08	2.99	3.03	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

รูปแบบภาวะผู้นำ	ตำแหน่งงาน				ความหมาย
	เกรด4-5	เกรด6-8	เกรด9 ขึ้นไป	รวม	
4 รูปแบบผู้นำแบบทีมงาน					
4.1 ด้านรูปแบบการบริหารงาน	2.91	3.18	3.09	3.08	มาก
4.2 ด้านความคิดริเริ่ม	3.07	2.99	3.15	3.06	มาก
4.3 ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร	3.16	3.16	3.11	3.15	มาก
4.4 ด้านการจัดการกับความขัดแย้ง	2.87	3.12	3.20	3.07	มาก
4.5 ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน	3.16	3.14	3.05	3.12	มาก
4.6 ด้านการฝึกอบรมและประเมินผล	3.10	3.16	3.00	3.10	มาก
รวม	3.45	3.12	3.10	3.09	มาก

จากผลการวิเคราะห์ตำแหน่งงานเมื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบภาวะผู้นำส่วนใหญ่เห็นว่าพนักงานในระดับเกรด 4-5 มีความคิดเห็นว่าเป็นภาวะผู้นำแบบทีมงาน รองลงมาได้แก่พนักงานระดับ เกรด 6 - 8

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กร

ตารางที่ 9 จำนวนความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจในการทำงานแยกตามรายชื่อ

ความพึงพอใจในการทำงาน								
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
ท่านได้มีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆเป็นประจำ								
จำนวนราย	13	43	106	51	20	233		
Percent	5.6	18.5	45.5	21.9	8.6	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.09	มาก
เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ท่านมีความรู้สึกว่าคุณสมบัติการต่างๆที่ท่านได้รับดีกว่าที่อื่น								
จำนวนราย	21	43	112	47	10	233		
Percent	9	18.5	48.1	20.2	4.3	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							2.92	ปานกลาง
ในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มีต่อกัน ทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า								
จำนวนราย	5	34	90	83	21	233		
Percent	2.1	14.6	38.6	35.6	9.0	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.35	มาก
ความคิดเห็นของท่าน มักจะได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุม								
จำนวนราย	14	42	130	37	10	233		
Percent	6	18	55.8	15.9	4.3	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							2.94	ปานกลาง
งานในตำแหน่งหน้าที่ที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้น ตรงกับความรู้ความสามารถ								
จำนวนราย	13	44	100	61	15	233		
Percent	5.6	18.9	42.9	26.2	6.4	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.09	มาก
ปัจจุบันท่านได้รับเงินเดือนซึ่งเพียงพอกับค่าใช้จ่าย								
จำนวนราย	27	50	108	40	8	233		
Percent	11.6	21.5	46.4	17.2	3.4	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							2.79	ปานกลาง

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ความพึงพอใจ								
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา								
จำนวนรายชื่อ	9	21	101	82	20	233		
Percent	3.9	9.0	43.3	35.2	8.6	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.36	มาก
ท่านมักจะมีโอกาสได้รับการพิจารณาในเรื่องการลาศึกษาต่ออย่างยุติธรรม								
จำนวนรายชื่อ	21	43	117	42	10	233		
Percent	9	18.5	50.2	18	4.3	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							2.90	ปานกลาง
สวัสดิการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับ ปัจจุบันมีความเหมาะสมดีแล้ว								
จำนวนรายชื่อ	11	44	121	49	8	233		
Percent	4.7	18.9	51.9	21.0	3.4	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.0	ปานกลาง
ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บริหารของธนาคารว่าเป็นผู้มีความสามารถ								
จำนวนรายชื่อ	12	28	136	52	5	233		
Percent	5.2	12	58.4	22.3	2.1	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.04	มาก
ท่านทำงานที่ธนาคารแห่งนี้มีช่องทางให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ และสามารถทำงานได้ตามที่คาดหวัง								
จำนวนรายชื่อ	12	34	107	67	12	233		
Percent	5.2	14.6	45.9	28.8	5.2	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.16	มาก
งานของท่านเป็นงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถของท่าน								
จำนวนรายชื่อ	10	29	109	58	27	233		
Percent	4.3	12.4	46.8	24.9	11.6	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							2.27	ปานกลาง
เฉลี่ยรวมทุกข้อ							3.07	มาก

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ในเรื่องการวัดระดับความพึงพอใจในการทำงานโดยภาพรวมของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยที่ 3.07

ตารางที่ 10 ระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่

	ความพึงพอใจในงาน	
	ระดับ	ความหมาย
1 ท่านได้มีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ เป็นประจำ	3.09	มาก
2 เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ท่านมีความรู้สึกว่าคุณสมบัติการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับดีกว่าที่อื่น	2.92	ปานกลาง
3 ในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มีต่อกัน ทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า	3.35	มาก
4 ความคิดเห็นของท่าน มักจะได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุม	2.94	ปานกลาง
5 งานในตำแหน่งหน้าที่ที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้น ตรงกับความรู้ความสามารถ	3.09	มาก
6 ปัจจุบันท่านได้รับเงินเดือน ซึ่งเพียงพอกับค่าใช้จ่าย	2.79	ปานกลาง
7 ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา	3.36	มาก
8 ท่านมักจะมีโอกาสได้รับการพิจารณาในเรื่องการลาศึกษาต่ออย่างยุติธรรม	2.90	ปานกลาง
9 สวัสดิการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับ ปัจจุบันมีความเหมาะสมดีแล้ว	3.0	ปานกลาง
10 ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บริหารของธนาคารว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถ	3.04	มาก
11 ท่านทำงานที่ธนาคารแห่งนี้มีช่องทางให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ และสามารถทำงานได้ตามคาดหวัง	3.16	มาก
12 งานของท่านเป็นงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถของท่าน	3.27	มาก
เฉลี่ยรวมทุกข้อ	3.07	มาก

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ พบว่าพนักงานมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา รองลงมาคือด้านการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มีต่อกัน ทำให้รู้สึกว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า โดยเฉลี่ยรวมทุกข้ออยู่ในระดับมากคือ 3.07

ตารางที่ 11 (เพศ : ชาย =85 , หญิง = 148 รวม 233 คน)

ตารางระดับความพึงพอใจตามรายชื่อ โดยแยกตามเพศ ดังนี้

ความพึงพอใจ	เพศ		รวม	ความหมาย
	ชาย	หญิง		
1 ท่านได้มีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ เป็นประจำ	3.01 (.97)	3.14 (.99)	3.09 (.98)	มาก
2 เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ท่านมีความรู้สึกว่าคุณสมบัติการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับดีกว่าที่อื่น	2.88 (.88)	2.95 (1.0)	2.92 (.96)	ปานกลาง
3 ในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มีต่อกัน ทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า	3.39 (.86)	3.32 (.94)	3.35 (.91)	มาก
4 ความคิดเห็นของท่าน มักจะได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุม	2.88 (.86)	2.98 (.87)	2.94 (.87)	ปานกลาง
5 งานในตำแหน่งหน้าที่ที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้น ตรงกับความรู้ความสามารถ	3.16 (.91)	3.05 (.99)	3.09 (.96)	ปานกลาง
6 ปัจจุบันท่านได้รับเงินเดือน ซึ่งเพียงพอกับค่าใช้จ่าย	2.91 (.97)	2.73 (.97)	2.79 (.92)	ปานกลาง
7 ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา	3.31 (.82)	3.39 (.95)	3.36 (.90)	มาก
8 ท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาในเรื่อง การลา ศึกษาต่ออย่างยุติธรรม	2.89 (.98)	2.91 (.93)	2.90 (.94)	ปานกลาง
9 คุณสมบัติการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับ ปัจจุบันมีความเหมาะสมดีแล้ว	3.04 (.84)	2.97 (.86)	3.00 (.85)	ปานกลาง
10 ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บริหารของธนาคาร ว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถ	2.96 (.76)	3.09 (.82)	3.04 (.80)	มาก
11 ท่านทำงานที่ธนาคารแห่งนี้มีช่องทางให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ และสามารถทำงานได้ตามคาดหวัง	3.20 (1.03)	3.14 (.89)	3.16 (.94)	มาก
12 งานของท่านเป็นงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถของท่าน	3.41 (.97)	3.19 (.96)	3.27 (.97)	ปานกลาง
รวม	3.09	3.07	3.08	มาก

หมายเหตุ () : คือค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Sd.divation)

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์การศึกษาระดับความพึงพอใจในงานกับ ค่าเฉลี่ยรวมทุกข้ออยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาตามรายข้อคำถามพบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงที่ให้ความสำคัญพันธันต์กับผู้บังคับบัญชา รองลงมาได้แก่การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มีต่อกันทำให้รู้สึกว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ซึ่งเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย

DRU

ตารางที่ 12 ระดับความพึงพอใจในงาน กับ ตำแหน่งงาน

ความพึงพอใจในงาน	ตำแหน่งงาน				ความหมาย
	เกรด4-5	เกรด6-8	เกรด9ขึ้นไป	รวม	
1 ท่านได้มีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ เป็นประจำ	3.01	3.05	3.25	3.09	มาก
2 เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ท่านมีความรู้สึกว่า สวัสดิการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับดีกว่าที่อื่น	2.69	3.14	2.83	2.92	ปานกลาง
3 ในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มีต่อกัน ทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า	3.32	3.32	3.42	3.35	มาก
4 ความคิดเห็นของท่าน มักจะได้รับความคิดเห็นชอบจากที่ประชุม	2.85	2.96	3.02	2.94	ปานกลาง
5 งานในตำแหน่งหน้าที่ที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้น ตรงกับความรู้ความสามารถ	2.99	3.08	3.22	3.09	มาก
6 ปัจจุบันท่านได้รับเงินเดือน ซึ่งเพียงพอกับค่าใช้จ่าย	2.44	2.85	3.08	2.79	ปานกลาง
7 ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา	3.19	3.50	3.31	3.36	มาก
8 ท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาในเรื่องการศึกษาต่ออย่างยุติธรรม	2.90	2.86	2.97	2.90	ปานกลาง
9 สวัสดิการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับ ปัจจุบันมีความเหมาะสมดีแล้ว	2.87	2.92	3.25	3.00	ปานกลาง
10 ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บริหารของธนาคารว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถ	3.03	3.10	2.97	3.04	มาก
11 ท่านทำงานที่ธนาคารแห่งนี้มีช่องทางให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ และสามารถทำงานได้ตามคาดหวัง	2.99	3.18	3.31	3.16	มาก
12 งานของท่านเป็นงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถของท่าน	3.06	3.37	3.34	3.27	มาก
รวม	2.94	3.11	3.16	3.07	มาก

จากผลการวิเคราะห์ตารางที่ 12 ในภาพรวมระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานที่มีต่อ
ธนาคาร เมื่อพิจารณาตามตำแหน่งแล้วส่วนใหญ่เห็นว่าพนักงานระดับตำแหน่งเกรด 9 ขึ้นไปซึ่งอยู่ใน
ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้างานมีระดับความพึงพอใจในงานมากที่สุด รองลงมาได้แก่พนักงานระดับ
ตำแหน่ง เกรด6-8

เมื่อพิจารณาตามรายข้อคำถามพบว่าพนักงานระดับเกรด 6-8 มีความรู้สึกที่มีความ
สัมพันธ์อันดีกับผู้บริหารระดับบัญชา รองลงมาพบว่าพนักงานระดับเกรด 9 ขึ้นไปมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติ
งานของผู้ร่วมงานที่มีต่อกันทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า



ตารางที่ 13 จำนวนความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของระดับความภักดีต่อองค์กรแยกตามรายชื่อ

ความภักดีต่อองค์กร								
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
ท่านมักจะพูดถึงคุณงามความดีของธนาคารแห่งนี้ให้ผู้อื่นได้รับฟังเสมอ								
จำนวนราย	26	39	105	51	12	233		
Percent	11.2	16.7	45.1	21.9	5.2	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							2.93	ปานกลาง
เมื่อมีคนกล่าวถึงธนาคารแห่งนี้ในทางไม่ดี ท่านจะรีบชี้แจงกล่าวแก้ทันที								
จำนวนราย	9	34	94	77	19	233		
Percent	3.9	14.6	40.3	33.0	8.2	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.27	มาก
ท่านมีความตั้งใจอย่างมากที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ อย่างเต็มที่ในการทำงาน เพื่อให้งานของธนาคารประสบความสำเร็จ								
จำนวนราย	7	26	81	86	32	233		
Percent	3.0	11.2	34.8	36.9	13.7	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.49	มาก
ท่านมีความต้องการที่จะอยู่ปฏิบัติงานในธนาคารแห่งนี้ตลอดไป								
จำนวนราย	11	36	90	61	35	233		
Percent	4.7	15.5	38.6	26.2	15.0	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.31	มาก
ท่านมีความเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้งานของธนาคารประสบความสำเร็จ								
จำนวนราย	9	28	98	74	24	233		
Percent	3.9	12.0	42.1	31.8	10.3	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.33	มาก
ท่านคิดว่าการตัดสินใจทำงานที่ธนาคารเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง								
จำนวนราย	11	27	80	93	22	233		
Percent	4.7	11.6	34.3	39.9	9.4	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.38	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ความภักดีต่อองค์กร								
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
ท่านพร้อมเสมอที่จะทำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าของธนาคารแห่งนี้								
จำนวนราย	6	28	86	86	27	233		
Percent	2.6	12.0	36.9	36.9	11.6	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.43	มาก
ท่านมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานเพื่อธนาคารแห่งนี้มีความสำคัญมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว								
จำนวนราย	5	27	108	67	26	233		
Percent	2.1	11.6	46.4	28.8	11.2	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.35	มาก
ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน เมื่อได้ทำงานกับธนาคารแห่งนี้								
จำนวนราย	3	19	80	93	38	233		
Percent	1.3	8.3	34.3	39.9	16.3	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							3.62	มาก
แม้ว่าที่อื่นจะให้เงินเดือนและสวัสดิการมากกว่าที่ได้รับ ท่านก็ไม่คิดจะเปลี่ยนงาน								
จำนวนราย	19	47	110	37	20	233		
Percent	8.2	20.2	47.2	15.9	8.6	100		
ค่าเฉลี่ย (Mean)							2.97	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม						3.29	มาก	

จากตารางที่ 13 ระดับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ ส่วนใหญ่พบว่าพนักงานมีความรู้สึกที่มั่นคงในการทำงาน เมื่อได้ทำงานกับธนาคารอาคารแห่งนี้ รองลงมาพบว่าพนักงานมีความตั้งใจอย่างมากที่จะใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน เพื่อให้งานของธนาคารประสบความสำเร็จ โดยภาพรวมระดับความภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 14 ระดับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์

แยกตามรายชื่อ

ความภักดีต่อองค์กร		ระดับ	
		ระดับ	ความหมาย
1	ท่านมักจะพูดถึงคุณงามความดีของธนาคารแห่งนี้ให้ผู้อื่นได้รับฟัง	2.93	ปานกลาง
2	เมื่อมีคนกล่าวถึงธนาคารแห่งนี้ในทางไม่ดี ท่านจะรีบชี้แจงกล่าวแก้ทันที	3.27	มาก
3	ท่านมีความตั้งใจอย่างมากที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ อย่างเต็มที่ในการทำงาน เพื่อให้งานของธนาคารประสบความสำเร็จ	3.49	มาก
4	ท่านมีความต้องการที่จะอยู่ปฏิบัติงานในธนาคารแห่งนี้ตลอดไป	3.31	มาก
5	ท่านมีความเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้งานของธนาคาร ประสบความสำเร็จ	3.33	มาก
6	ท่านคิดว่าการตัดสินใจทำงานที่ธนาคารแห่งนี้เป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง	3.38	มาก
7	ท่านพร้อมเสมอที่จะทำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าของธนาคารแห่งนี้	3.43	มาก
8	ท่านมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานเพื่อธนาคารแห่งนี้มีความสำคัญมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	3.35	มาก
11	ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน เมื่อได้ทำงานกับธนาคารแห่งนี้	3.62	มาก
12	แม้ว่าที่อื่นจะให้เงินเดือนและสวัสดิการมากกว่าที่ได้รับ ท่านก็ไม่คิดจะเปลี่ยนงาน	2.97	ปานกลาง
เฉลี่ยรวมทุกข้อ		3.31	มาก

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ในเรื่องความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ ส่วนใหญ่พบว่าพนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน เมื่อได้ทำงานกับธนาคารแห่งนี้ รองลงมาพนักงานมีความตั้งใจอย่างมากที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน เพื่อให้งานของธนาคารประสบความสำเร็จ โดยเฉลี่ยรวมทุกข้ออยู่ในระดับมาก คือ 3.31

ตารางที่ 15 (เพศ : ชาย =85 , หญิง = 148 รวม 233 คน)

ตารางระดับความภักดีต่อองค์การแยกตามรายชื่อ จำแนกตามเพศได้ดังนี้

ความภักดีต่อองค์การ	เพศ		รวม	ความหมาย
	ชาย	หญิง		
1 ท่านมักจะพูดถึงคุณงามความดีของธนาคารแห่งนี้ให้ผู้ อื่นได้รับฟัง	2.91 (1.0)	2.95 (1.04)	2.93 (1.02)	ปานกลาง
2 เมื่อมีคนกล่าวถึงธนาคารแห่งนี้ในทางไม่ดี ท่านจะรีบชี้ แจงกล่าวแก้ทันที	3.25 (.95)	3.28 (.94)	3.27 (.94)	มาก
3 ท่านมีความตั้งใจอย่างมากที่จะใช้ความรู้ ความ สามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน เพื่อให้งานของ ธนาคารประสบความสำเร็จ	3.54 (1.01)	3.47 (1.01)	3.49 (.01)	มาก
4 ท่านมีความต้องการที่จะอยู่ปฏิบัติงานในธนาคารแห่ง นี้ตลอดไป	3.32 (1.08)	3.31 (1.04)	3.31 (1.05)	มาก
5 ท่านมีความเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อ ให้งานของธนาคารประสบความสำเร็จ	3.36 (.91)	3.30 (.97)	3.33 (.95)	มาก
6 ท่านคิดว่าการตัดสินใจทำงานที่ธนาคารแห่งนี้เป็น การตัดสินใจที่ถูกต้อง	3.46 (.91)	3.33 (1.01)	3.38 (.97)	มาก
7 ท่านพร้อมเสมอที่จะทำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้า ของธนาคารแห่งนี้	3.46 (.98)	3.43 (.91)	3.43 (.94)	มาก
8 ท่านมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานเพื่อธนาคารแห่ง นี้มีความสำคัญมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	3.38 (.91)	3.34 (.90)	3.35 (.90)	มาก
9 ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน เมื่อได้ทำงาน กับธนาคารแห่งนี้	3.59 (.93)	3.64 (.88)	3.62 (.90)	มาก
10 แม้ว่าที่อื่นจะให้เงินเดือนและสวัสดิการมากกว่าที่ ได้รับ ท่านก็ไม่คิดจะเปลี่ยนงาน	2.96 (1.06)	2.97 (.99)	2.97 (1.02)	ปานกลาง
รวม	3.32	3.30	3.31	มาก

หมายเหตุ () : คือค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Sd. Divation)

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์การศึกษาระดับความภักดีต่อองค์กร กับเพศ

โดยภาพรวมส่วนใหญ่เพศชายมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากกว่าเพศหญิง

ผลการวิเคราะห์ตามรายข้อคำถามระดับความภักดีต่อองค์กร กับเพศ พบว่า ส่วนใหญ่พนักงานที่เป็นเพศหญิงมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน เมื่อได้ทำงานกับธนาคารแห่งนี้ รองลงมาพนักงานเพศชายมีความรู้สึกว่าการตัดสินใจทำงานที่ธนาคารแห่งนี้เป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง



ตารางที่ 16 ระดับความภักดีต่อองค์กร กับตำแหน่งงาน

	ความภักดีต่อองค์กร/ตำแหน่งงาน				ความหมาย
	เกรด4-5	เกรด6-8	เกรด9 ขึ้นไป	รวม	
1 ท่านมักจะพูดถึงคุณงามความดีของธนาคาร แห่งนี้ให้ผู้อื่นได้รับฟัง	2.96	2.98	2.83	2.93	ปานกลาง
2 เมื่อมีคนกล่าวถึงธนาคารแห่งนี้ในทางไม่ดี ท่านจะรีบชี้แจงกล่าวแก้ทันที	3.21	3.30	3.29	3.27	มาก
3 ท่านมีความตั้งใจอย่างมากที่จะใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน เพื่อ ให้งานของธนาคารประสบ ความสำเร็จ	3.53	3.49	3.46	3.49	มาก
4 ท่านมีความต้องการที่จะอยู่ปฏิบัติงานใน ธนาคารแห่งนี้ตลอดไป	3.21	3.44	3.23	3.31	มาก
5 ท่านมีความเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ ส่วนตนเพื่อให้งานของธนาคาร ประสบความ สำเร็จ	3.34	3.33	3.31	3.33	มาก
6 ท่านคิดว่าการตัดสินใจทำงานที่ธนาคารแห่ง นี้เป็น การตัดสินใจที่ถูกต้อง	3.29	3.40	3.43	3.38	มาก
7 ท่านพร้อมเสมอที่จะทำทุกอย่างเพื่อความ ก้าวหน้าของธนาคารแห่งนี้	3.38	3.51	3.35	3.43	มาก
8 ท่านมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานเพื่อ ธนาคารแห่งนี้มีความสำคัญมากกว่าผล ประโยชน์ส่วนตัว	3.29	3.34	3.43	3.35	มาก
9 ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน เมื่อได้ ทำงานกับ ธนาคารแห่งนี้	3.51	3.65	3.68	3.62	มาก
10 แม้ว่าที่อื่นจะให้เงินเดือนและสวัสดิการมาก กว่าที่ได้รับท่านก็ไม่คิดจะเปลี่ยนงาน	2.93	3.00	3.95	2.97	ปานกลาง
เฉลี่ยรวมทุกข้อ	3.26	3.34	3.29	3.29	มาก

จากผลสรุปตารางที่ 16 พบว่าส่วนใหญ่พนักงานในระดับ เกรด 6-8 ไปซึ่งอยู่ในระดับปฏิบัติการ มีระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรมากที่สุด รองลงมาได้แก่ในระดับเกรด 9 ขึ้นไป

เมื่อพิจารณาตามรายข้อคำถามส่วนใหญ่พนักงานระดับเกรด 9 ขึ้นไปมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานเมื่อได้ทำงานกับธนาคารแห่งนี้ รองลงมาได้แก่พนักงานระดับ เกรด 4-5 มีความรู้สึกว่าจะมีความตั้งใจอย่างมากที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน เพื่อให้งานของธนาคารประสบความสำเร็จ

DRU

The logo features the letters 'DRU' in a large, purple, serif font. To the right of the 'U' is a stylized ball or sphere composed of overlapping, curved lines in shades of purple and blue, resembling a ball of yarn or a decorative sphere.

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในการศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำ กับความพึงพอใจในงานและความภักดีต่อองค์กร กรณีศึกษา : พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ โดยผู้ศึกษาได้แบ่งการสรุปผลการศึกษาไว้ดังนี้.-

5.1 สรุปผลการศึกษา

ในด้านสถานภาพส่วนบุคคล ของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยเมื่อพิจารณาตามตำแหน่ง พบว่าอยู่ในระดับเกรด 6-8 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี ซึ่งเป็นระดับปฏิบัติการ ในด้านระยะเวลาปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระยะเวลา 6-10 ปี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านรูปแบบของภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ พบว่า ส่วนใหญ่พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบที่มงาน รองลงมาคือรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบที่มงานของผู้บังคับบัญชา ของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ ซึ่งได้แยกตามด้านการบริหารงาน จำนวน 6 ด้าน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศชาย และเป็นพนักงานในระดับเกรด 4-5 และเกรด 6-8 ที่มองในด้านความสัมพันธ์ในองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการพิจารณาตามลักษณะการบริหารงานทั้ง 6 ด้าน พบว่าในด้านรูปแบบการบริหารงาน ส่วนใหญ่จะเป็นภาวะผู้นำแบบเน้นงาน ในด้านความคิดริเริ่มส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน ในด้านความสัมพันธ์ในองค์กร ส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบประนีประนอม และแบบที่มงาน ในด้านการจัดการกับความขัดแย้ง ส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบ ประนีประนอม ในด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน และในด้านการฝึกอบรมและการประเมินผล ส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบเน้นงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศหญิง และเป็นระดับตำแหน่งงานเกรด 6-8 ในเรื่องการให้ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งถือว่าเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการ เพื่อจะได้มีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ พบว่า พนักงานเพศหญิง ระดับตำแหน่งงานเกรด 9 ขึ้นไปมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน เมื่อได้ทำงานกับธนาคารแห่งนี้ เนื่องจากเป็นระดับผู้บริหารระดับต้น ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่าระดับปฏิบัติการ ทำให้มีความต้องการความมั่นคงในการทำงาน

สรุป รูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ เป็นแบบทีมงาน ซึ่งเน้นการบริหารงานในลักษณะของการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของ น.ส.ปัญจาภรณ์ พรหมายน ซึ่งได้ศึกษาความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ซึ่งเป็นแบบทีมงาน ส่วนระดับความพึงพอใจในงาน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ อยู่ในระดับมาก

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายจากผลการศึกษา

จากผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ อยู่ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงาน ในส่วนของความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง ในส่วนของความภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงแต่มีค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้.-

1. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรที่จะหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ กับความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กร เพื่อที่จะได้ทราบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และความภักดีต่อองค์กรอย่างไร
2. การศึกษาครั้งนี้ทำให้เห็นว่าความพึงพอใจในงาน และความภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก และควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องของปัจจัยที่ทำให้ความพึงพอใจในงานลดลง และความภักดีต่อองค์กรลดลง เพื่อที่จะได้ทราบถึงปัญหาและหาแนวทางแก้ไขต่อไปในอนาคต
3. การที่พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์โดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการ คือระหว่างเกรด 9 ลงมา มีความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกฝนทักษะการเรียนรู้เพิ่มขึ้น โดยการให้ความรู้ และการฝึกอบรม ในเรื่องต่าง ๆ เพราะสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงานที่ตรงกัน และเป็นไปในแนวทางเดียวกันได้ รวมทั้งจะก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานทั้งกับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ซึ่งในปัจจุบันการทำงานในลักษณะแบบทีมงานนับว่าทวีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ เพราะผลที่ได้ออกมาจะช่วยสร้างเสริมศักยภาพและขีดความสามารถในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน และผู้บังคับบัญชา

4. อนาคตฯ ควรมีนโยบายเน้นการทำงานแบบที่ทีมงานให้มากที่สุดโดยเฉพาะการให้ความสำคัญในเรื่องของความสัมพันธ์ในองค์กร และในด้านการจัดการความขัดแย้ง โดยการใช้การทำงานแบบกลุ่มเป็นหลักในการปรึกษาหารือ และการตัดสินใจ ซึ่งจะมีผู้บังคับบัญชาเป็นหนึ่งในทีมงาน จะทำให้ผลงานของอนาคตฯดีขึ้น การที่สนับสนุนให้พนักงานได้มีการเติบโตและพัฒนาขึ้นนั้นย่อมทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง

5. ในเรื่องของความพึงพอใจในงานควรมีการปรับปรุง การให้ความสำคัญในด้านการพิจารณาความดีความชอบ โดยการเน้นที่ผลงาน ในลักษณะของการทำงานทุ่มเท การเสียสละเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อเป็นรางวัลตอบแทน จะทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจมากยิ่งขึ้น และจะมีต่อผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กรในอนาคต

6. ในเรื่องของความภักดีต่อองค์กร ควรจะต้องมีการสร้างสัมพันธ์ที่จะทำให้พนักงานสามารถแสดงตัวผูกพันกับองค์กรให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีความหมายต่อองค์กร ส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ถึงค่านิยมขององค์กร เพื่อสมานค่านิยมระหว่างองค์กร และพนักงานเข้าด้วยกัน การสร้างบรรทัดฐาน กฎเกณฑ์ที่ทำงานที่องค์กรนี้ให้เป็นที่รู้กันว่าทำงานอย่างไรจึงจะได้รับรางวัล ได้รับการยอมรับ ได้รับการยกย่องสำหรับคนในองค์กร

5.2.3 ข้อเสนอแนะในเชิงบริหาร

ผลการศึกษาพบว่า มีรูปแบบภาวะผู้นำมีการบริหารงานในลักษณะที่ทีมงาน แต่เมื่อพิจารณาตามรายด้านของการบริหารงานส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นลักษณะการบริหารงานแบบเน้นงานซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ควรมีการสนับสนุนการสร้างระบบการบริหารงานแบบทำงานแบบเป็นทีม ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกภายในหน่วยงาน ถึงแม้การบริหารงานจะแยกการปฏิบัติงานแบบที่ทีมงาน แต่ในภาพรวมขององค์กรย่อมต้องมีการทำงานที่ต้องประสานความร่วมมือระหว่างกัน

2. ควรมีการปฏิบัติงานในรูปของคณะกรรมการในแนวราบ ผู้ปฏิบัติงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาร่วมประชุม ปรึกษาหารือ และหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน มีการนัดประชุมตามระยะเวลาที่กำหนด และอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างจิตสำนึกให้ทุกคนรักองค์กร โดยมีเป้าหมายในการมุ่งมั่นเพื่อศูนย์รวมขององค์กรเป็นหนึ่งเดียว โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพ และจัดทำค่านิยมขององค์กร

3. ในด้านความพึงพอใจในงาน และความภักดีต่อองค์กรแม้จะอยู่ในระดับมาก แต่ปัจจัยในการสร้างความพึงพอใจในงาน และความภักดีต่อองค์กร จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ในปัจจุบัน จึงควรจะต้องมีการศึกษาถึงปัจจัย มูลเหตุที่อาจทำให้ความพึงพอใจในงาน และความภักดีต่อองค์กรลดลง

5.2.3 ประเด็นที่ควรทำการศึกษาค้างต่อไป

1. ควรมีการศึกษาในประเด็นที่เจาะลึก เพื่อให้มองเห็นภาพของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของโครงสร้างของธนาคาร ทั้งสำนักงานใหญ่ และสาขา ให้มีความชัดเจนมากขึ้น มีการระบุเป้าหมาย วิธีการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยมีระยะเวลา และผลงานเป็นตัวชี้วัด และควรมีการประเมินผลเพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาในการทำงาน และวิธีการตรวจสอบการทำงานอย่างชัดเจน รวมทั้งมีวิธีการประเมินผลในเชิงปริมาณ การพิจารณาความดีความชอบแบบใช้ผลงาน และมีการดำเนินงานที่โปร่งใส ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารงานจนบรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น
2. ควรศึกษาเพิ่มเติมในการเปรียบเทียบพฤติกรรมรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ที่เป็นจริง กับรูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องการให้เป็น เพื่อที่จะได้ทราบถึงความต้องการรูปแบบภาวะผู้นำ เพื่อที่จะได้นำมาวางและกำหนดนโยบายเพื่อนำไปปรับปรุงต่อไปเพื่อให้เกิดความสอดคล้อง และตรงกับความต้องการที่แท้จริงของพนักงานของธนาคาร
3. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในภาพรวมขององค์กร และประสิทธิภาพของหน่วยงาน ในธนาคารอาคารสงเคราะห์ทั่วประเทศ ซึ่งรวมถึงสาขาในกรุงเทพ และปริมณฑล สาขาภูมิภาค 1 และสาขาภูมิภาค 2 เพื่อนำมาประมวลเป็นภาพรวมเพื่อเสนอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้มีการนำไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา การกำหนดนโยบายให้ได้ตรงจุดมากขึ้น
4. การศึกษาเพิ่มเติมเชิงเปรียบเทียบกับสถาบันการเงินอื่น ๆ เช่นธนาคารพาณิชย์ ในลักษณะของการทำธุรกรรมการเงินประเภทใกล้เคียงกัน หรือการศึกษาในเชิงที่เป็นประเภทรัฐวิสาหกิจด้วยกันเช่น ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตร ฯลฯ ที่น่าสนใจในการศึกษาเพื่อที่จะได้ข้อเปรียบเทียบ และนำผลการศึกษามีข้อดีนำมาปรับปรุงแก้ไข หรือนำมาพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป
5. ในส่วนของความพึงพอใจในการทำงาน และความภักดีต่อองค์กร องค์กรไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ การศึกษา บุคลิกภาพ และประสบการณ์ แต่สามารถที่จะจัดสรรหา บรรจุบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ทำ การศึกษาถึงสภาพแวดล้อม การเน้นการศึกษาสิ่งที่จะมีผลกระทบต่อการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อค้นหาสาเหตุหรือปัจจัยเพื่อแก้ปัญหาขององค์กรในอนาคต

แบบสอบถาม

เรื่องแบบการบริหารงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อทราบการบริหารงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ ในฐานะที่ท่านเป็นสมาชิกของหน่วยงานนี้ ซึ่งอยู่ใกล้ชิดกับหัวหน้าส่วนงานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงในหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่เป็นอย่างดี กรุณาตอบคำถามต่อไปนี้ทุกข้อโดยกาเครื่องหมาย ในช่องคำตอบที่ท่านเห็นว่าถูกต้อง หรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะนำไปใช้ประโยชน์ในการทำวิจัยเท่านั้น และจะไม่เปิดเผยให้ผู้ใดทราบ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากท่านเสียก่อน ความร่วมมือของท่านในการให้ข้อมูลที่แท้จริงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งอาจนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จึงขอขอบคุณในความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามของท่านมาล่วงหน้ามา ณ.โอกาสนี้ด้วย

- คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้มี 3 ส่วน คือ
- ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลลักษณะการบริหารงานของผู้บริหาร
- ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

โปรดกาเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1 เพศ

- ชาย หญิง

2 อายุ

- 20-29 ปี 30-39 ปี 40-49 ปี
 50ปีขึ้นไป

3 สถานภาพการสมรส

- โสด สมรส หม้าย หย่าร้าง

4 วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท
 ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า

5 ตำแหน่งงาน

- เกรด 4 - 5 เกรด 6 - 8 เกรด 9 ขึ้นไป

6 ระยะเวลาการปฏิบัติงานธนาคาร ปี



ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะการบริหารงานในองค์การท่าน

ข้อแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

1) ข้อความข้างล่างนี้เป็นข้อความเกี่ยวกับลักษณะการบริหารงานของผู้บริหารระดับหัวหน้าในหน่วยงานของท่าน โปรดอ่านข้อความทุกข้อโดยละเอียด แล้วเลือกคำตอบที่ท่านเห็นว่าถูกต้องหรือใกล้เคียงกับการบริหารงานที่เป็นจริงมากที่สุด โดยกาเครื่องหมาย ลงในช่องคำตอบที่ท่านเลือกเพียงข้อเดียว

2) ความถี่ของลักษณะการบริหารงานของผู้บริหารแบ่งออกเป็น 5 ระดับ

" มากที่สุด " หมายถึง ลักษณะการบริหารงานที่กระทำอยู่เสมอ

" มาก " หมายถึง ลักษณะการบริหารงานที่กระทำบ่อยครั้ง

" ปานกลาง " หมายถึง ลักษณะการบริหารงานที่กระทำบ้างเป็นครั้งคราว

" น้อย " หมายถึง ลักษณะการบริหารงานที่กระทำให้น้อย

" น้อยที่สุด " หมายถึง ลักษณะการบริหารงานที่กระทำให้น้อยที่สุด

ข้อที่	ความคิดเห็นของท่านที่มีต่อผู้บังคับบัญชา	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1	โดยทั่วไปผู้บังคับบัญชามักเป็นผู้ออกคำสั่งในการปฏิบัติงานทุกเรื่อง					
2	ผู้บังคับบัญชาจะเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ลูกน้องมากกว่าการเน้นผลงาน					
3	ผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีการประเมินผลงาน โดยจะชี้ข้อดีข้อเสียของลูกน้อง พร้อมทั้งให้คำชมเชยหรือให้กำลังใจ					
4	ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสาร 2 ทางคือมีการสื่อสารกับลูกน้อง มีการสื่อข้อความแบบ 2 ทางและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้ด้วย					
5	ผู้บังคับบัญชามักจะเข้มงวดต่อวิธีการทำงานตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด					
6	ผู้บังคับบัญชาจะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับในธนาคาร					
7	ผู้บังคับบัญชามักจะมีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ เช่นนำความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ไปปฏิบัติ					
8	ผู้บังคับบัญชามักจะถือการได้รับการยอมรับจากลูกน้องเป็นเรื่องสำคัญ					
9	มักนิยมการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและยอมปฏิบัติตาม					

ข้อที่	ความคิดเห็นของท่านที่มีต่อผู้บังคับบัญชา	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
10	จะมีการติดตามและประเมินผลร่วมกับพนักงานเป็นระยะ ๆ เพื่อทบทวนเป้าหมาย ปรับปรุงการทำงานและแก้ไขปัญหอย่างเหมาะสม					
11	เมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีการแบบประนีประนอมเป็นสำคัญ					
12	จะมีการนำข้อเสนอของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ เพื่อนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป					
13	ผู้บังคับบัญชามักจะเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยการให้ความไว้วางใจ และการให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา					
14	มีการบริหารงานที่เน้นแบบการควบคุมแผนงานแทบทั้งหมดด้วยตนเอง					
15	ผู้บังคับบัญชาจะมีการประเมินผลงานโดยการเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานได้					
16	มักจะมีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความสบายใจ และมีความสุขกับการทำงาน					
17	ผู้บังคับบัญชามีการค้นหาสาเหตุของปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม แต่ไม่ใช่เพื่อหาตัวผู้กระทำผิดมาลงโทษ					
18	ผู้บังคับบัญชามักจะใช้วิธีการประนีประนอมระหว่างกันเพื่อให้ได้งาน และในขณะเดียวกันก็ให้ลูกน้องพึงพอใจด้วย					
19	มักจะมีการพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าการใช้การออกคำสั่ง					
20	จะมีการตั้งเป้าหมายในระดับกลาง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้					
21	ผู้บังคับบัญชาที่มีการบริหารงานเพื่อมุ่งให้งานสำเร็จ และเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของธนาคาร					
22	ผู้บังคับบัญชามักจะมีการริเริ่มสิ่งใหม่ และจะมีการทดลองทำอย่าง ไม่เป็นทางการ ก่อนที่จะนำมาปฏิบัติจริง					
23	ผู้บังคับบัญชามีการวางตัวในลักษณะแบบนายกับลูกน้อง					
24	ผู้บังคับบัญชามักจะสนใจพัฒนาคนและการทำงาน โดยการให้ความรู้ และการให้เข้าฝึกอบรมเพื่อให้งานของธนาคารบรรลุเป้าหมาย					

ข้อที่	ความคิดเห็นของท่านที่มีต่อผู้บังคับบัญชา	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
25	มักจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการอบรม เพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ กฎเกณฑ์ และนโยบายของธนาคาร					
26	มักจะมีการวางแผน สั่งการ และการควบคุมการทำงานควบคู่ กับการให้ความสำคัญในการรับฟังคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชา					
27	ให้ความสนใจในความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าความต้องการของธนาคาร					
28	ให้การสนับสนุนในสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานให้สำเร็จ					
29	ผู้บังคับบัญชามักจะใช้วิธีการลงโทษในกรณีเกิดเรื่องขัดแย้งขึ้น					
30	มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
31	ผู้บังคับบัญชามีการแสดงวิธีการทำงานให้เห็นมากกว่าการใช้การสั่งการ					
32	ผู้บังคับบัญชามักให้ความสำคัญกับงานของธนาคารสูง และให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าในระดับสูงเช่นกัน					

ส่วนที่ 3 ข้อความต่อไปนี้ เป็นข้อความที่เกี่ยวกับความรู้สึกของท่านที่มีต่อธนาคาร

ให้ท่านทำเครื่องหมาย / หน้าข้อความที่ใกล้เคียงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ข้อที่	ความรู้สึกของท่านที่มีต่อธนาคาร	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1	ท่านได้มีโอกาสได้เข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ เป็นประจำ					
2	ท่านมักจะพูดถึงคุณภาพความดีของธนาคารแห่งนี้ให้ผู้อื่นได้รับฟัง					
3	เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ท่านมีความรู้สึกว่าสวัสดิการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับดีกว่าที่อื่น					
4	เมื่อมีคนกล่าวถึงธนาคารแห่งนี้ในทางไม่ดี ท่านจะรีบชี้แจงกล่าวแก้ทันที					
5	ในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มีต่อกัน ทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า					
6	ความคิดเห็นของท่าน มักจะได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุม					
7	งานในตำแหน่งหน้าที่ที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้น ตรงกับความรู้ความสามารถ					
8	ท่านมีความตั้งใจอย่างมากที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ อย่างเต็มที่ในการทำงาน เพื่อให้งานของธนาคารเกิดความสำเร็จ					
9	ปัจจุบันท่านได้รับเงินเดือน ซึ่งเพียงพอกับค่าใช้จ่าย					
10	ท่านมีความต้องการที่จะอยู่ปฏิบัติงานในธนาคารแห่งนี้ตลอดไป					
11	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา					
12	ท่านมักจะมีโอกาสได้รับการพิจารณาในเรื่องการศึกษาต่ออย่างยุติธรรม					
13	ท่านมีความเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัว เพื่อให้งานของธนาคารประสบความสำเร็จ					
14	สวัสดิการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับ ปัจจุบันมีความเหมาะสมดีแล้ว					
15	ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บริหารธนาคารว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน					
16	ท่านคิดว่าการตัดสินใจทำงานที่ธนาคาร เป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง					
17	ท่านทำงานที่ธนาคารแห่งนี้มีช่องทางให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ และสามารถทำงานได้ตามที่คาดหวังไว้					

ข้อที่	ความรู้สึกของท่านที่มีต่อธนาคาร	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
18	ท่านพร้อมเสมอที่จะทำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าของธนาคารแห่งนี้					
19	งานของท่านเป็นงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถของท่าน					
20	ท่านมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานเพื่อธนาคารแห่งนี้ มีความสำคัญมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว					
21	ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน เมื่อได้ทำงานกับธนาคารแห่งนี้					
22	แม้ว่าที่อื่นจะให้เงินเดือนและสวัสดิการมากกว่าที่ได้รับ ท่านก็ไม่คิดจะเปลี่ยนงาน					



บรรณานุกรม

เกษิณี สุคันธารุณ ,2542 , ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับระบบการบริหาร

ในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย,วิทยานิพนธ์.

กวี วงศ์พัฒ ,2539 ,ภาวะผู้นำ .

สุจิตราภรณ์ ดีดพิน และคณะ, การศึกษาความพึงพอใจ และพฤติกรรมของผู้ใช้บริการ,

2545 (การวิจัยการตลาด)

เจษฎางค์ พิทักษ์ติกุล ,2543 ,การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา

ธนาคารอาคารสงเคราะห์,วิทยานิพนธ์

ขนิษฐา วิเศษสาทร , มุกดา ศรีรงค์ : จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ,คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม .

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ชัชวาล ให้สงวน , 2544 , ปัจจัยเกี่ยวกับผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ,วิทยานิพนธ์.

ชาญชัย อาจิมสมาจาร ,2521, พฤติกรรมในองค์การ ,ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ .

ถวัลย์รัฐ วรเทพพุดมพิงศ์ ,ศิลปการเป็นผู้นำ ,สำนักบริการวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เทพพนม เมืองแมน ,สวิง สุวรรณ,2529, : พฤติกรรมองค์การ ,ไทยวัฒนาพานิช .

ธงชัย สันติวงษ์ ,2538 ,องค์การ ทฤษฎีและการออกแบบ , กรุงเทพฯ

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ .

นิตยา เงินประเสริฐศรี ,2540 ,ทฤษฎีองค์การแนวการศึกษาเชิงบูรณาการ , กรุงเทพฯ

สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ .

บรรยงค์ โตจินดา ,2537 ,การบริหารงานบุคคล(การจัดการทรัพยากรมนุษย์),บริษัทรวมสาส์น.

ปนัดดา อิศร์พรหม ,2529,พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ , คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ,

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ .

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ,จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล ,ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ .

พงศ์ หรดาล ,2540, จิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การเบื้องต้น .

ภรณ์ กীরติบุตร , 2529 , การประเมินประสิทธิผลขององค์การ ,กรุงเทพฯ ,สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

มานิตย์ คงเพชร , 2544 , พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชา ,

วิทยานิพนธ์.

โยธิน ศันสนยุทธ ,2535, มนุษย์สัมพันธ์ ,สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ .

วรัญญา ขาวเหลือง , 2544 , ความคิดเห็นของข้าราชการที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ,

วิทยานิพนธ์.

ศิริชัย พงษ์วิชัย ,2545 ,การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ ,

สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ,2545, องค์การและการจัดการ ,บริษัทธณธรรมสาร จำกัด .

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ,2541, การวิจัยธุรกิจ ,บริษัท A.N. การพิมพ์

ศิริโสภาคย์ บูรพาเดช ,2534, จิตวิทยาธุรกิจ , โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมคิด บางโม ,2538, องค์การและการจัดการ ,สถาบันราชภัฏพระนคร .

สมยศ นาวิกาน ,2540 , การบริหารและพฤติกรรมองค์การ . กรุงเทพฯ ,

บริษัทโรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2541 , พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์ ,

กรุงเทพฯ , สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สิทธิโชค วรานุสันติกุล ,2539, จิตวิทยาการจัดการองค์กร ,สำนักพิมพ์บุ๊คแบงก์ .

อรุณ รักธรรม ,2532, หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหารงาน ,กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช .

อุทัย หิรัญโน , 2524 , ประมุขศิลป์ ศิลปะของการเป็นผู้นำ , กรุงเทพฯ ,สำนักพิมพ์ไอดีเอ็นเอสไตร์.

อำนาจ ศรีพูนสุข , 2541 , ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจแก่พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ,

วิทยานิพนธ์

- Abraham K.Korman ,1977 "Organizational Behavior " New Jersey : Prentice Hall
- Avakian, A.N. "An Analysis of Factors Relating to Job Satisfaction and Dissatisfaction of Faculty.
 ,1971 " Member in Institution of Education Wdissertation Abstracts International "32 : 1765-A.
- Blake , R.and J.S. Mouton . 1964 "The Management Grid" Houghton: Gulf Publishing, Co.
- Bovee , C.L.,J.V. Thill, M.B. Wood and G.P. Dovel, 1993 "Management" : New York" McGraw-Hill.
- Charles N. Greene and Robert E. Craft. ,1979 , "The Satisfaction Performance Controversy
 Revisited Motivation and Work Behavior " : New York : Mcgraw - Hill book Company
- E. Mumford , 1972 "Job Satisfaction" London : Longman
- Edward E. Lawler,1983 "Satisfaction and Behavior in Perspective on Behavior in Organization"
 New York : Mcgraw-Hill Book Company
- Fiedler, F.E. 1967 "A Theory of Leadership Effectiveness" : New York : Mc Graw-Hill .
- Foster, C.R.,1958 "Sycology for Life Adjustment" Chicago : American Technical Society .
- Gibson, J.L.,J.M. Ivancevich and J.H.Donnely , Jr , 1982 "Organizations :Behavior
 Structure ,Processes .
- Halpin, andrew W. 1969 "A Factorial Description of the Leader Behavior:
 Columbus ": Ohio State University.
- Keith Davis and John W.Newstrom,1985 "Human Behavior at Work : Organizational Behavior"
 New York : Magraw - Hill Book Company
- Likert R.,1961 "New Pattern of Management." , New York : Mc Graw-Hill.
- Likert R.,1967 "The Human Organization" Its Management and Value. New York: Mc Graw Hill.
- Reddin. William J. 1970 "Managerial Effectiveness" : New York : McGraw-Hill.
- Stogdill, R.M.,1974 "Handbook of Leadership " : A Survey of Theory and Research. ,New York .
- Tannenbeum,R and other.,1967 "Leadership and Organization" : New York : McGraw-Hill.
- Thomas Willard Harrell . 1972 "Industrial Psychology" , New York : Holt Rinehart and Winston
- Vroom V.H. ,1970 "Industrial Social Psycoloty" : Management and Motivation. : Hannond .

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางวาสนา องค์กรวงศ์สกุล
การศึกษา	ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนสตรีนนท์ ระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
ที่ทำงาน	ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน ส่วนบัญชีและค่าใช้จ่ายทรัพย์สิน เลขที่ 63 ถนนพระรามเก้า แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310
ตำแหน่ง ที่อยู่	นักบัญชีอาวุโส 7 20 ซอยวงศ์สว่าง 11 ถนนวงศ์สว่าง เขตบางซื่อ อ.ดุสิต กรุงเทพมหานคร 10500
เบอร์โทรศัพท์ที่ทำงาน	02-202-1929 , 02-202-1597
เบอร์โทรศัพท์ที่บ้าน	02-585-114
เบอร์โทรศัพท์มือถือ	01-935-7962