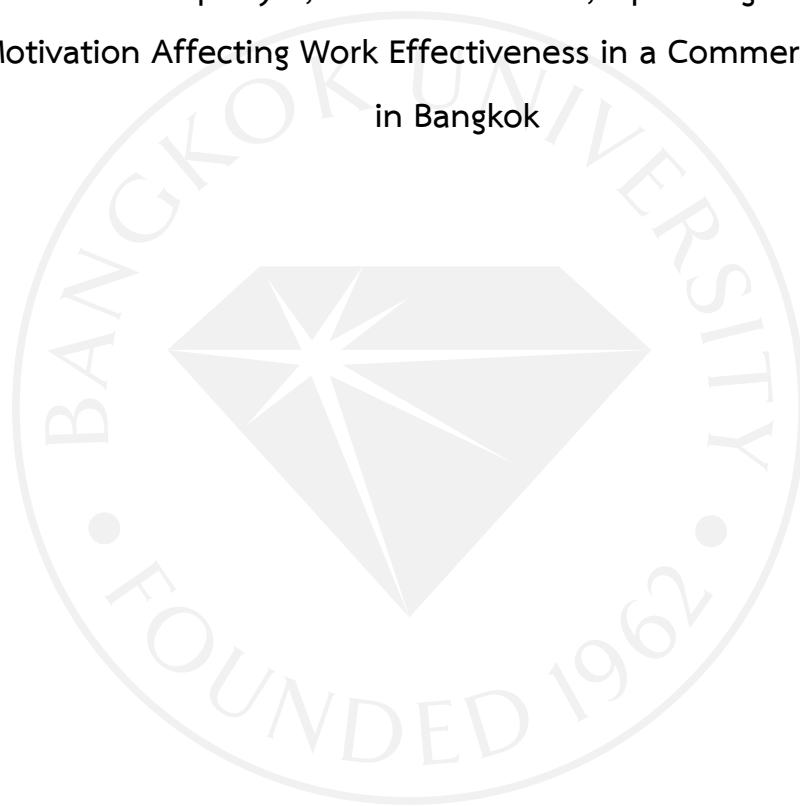


แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลใน
การทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

The Leadership Style, Leaders Behavior, Operating Employees
Motivation Affecting Work Effectiveness in a Commercial Bank
in Bangkok



แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลในการทำงาน
ของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

The Leadership Style, Leaders Behavior, Operating Employees Motivation Affecting
Work Effectiveness in a Commercial Bank in Bangkok



การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2558



© 2560

กัญจน์ณัฐ ควงวิโรจน์

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลในการ
ทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย กัญจน์ณัฏฐ์ คงวิโรจน์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทินันท์ พรหมสุวรรณ)

ผู้เชี่ยวชาญ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)

(ดร.คันสนีย์ เทพปัญญา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

16 มีนาคม 2560

กัญจน์ณัฐ คงวิโรจน์. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, ธันวาคม 2558, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร (79 หน้า)

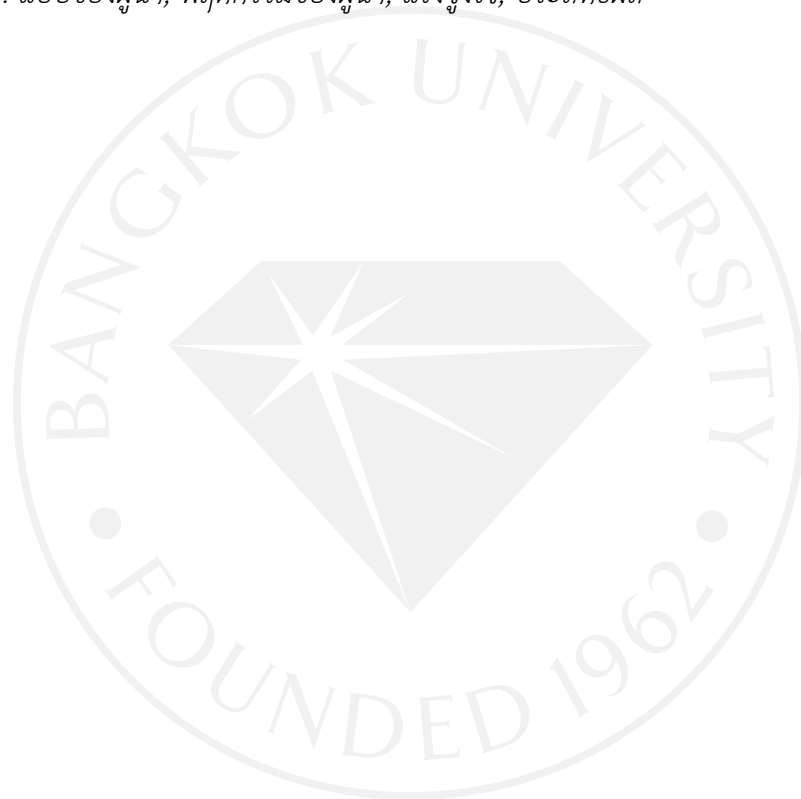
อาจารย์ที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร.สุทินันท์ พรหมสุวรรณ

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาแบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ และแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและทดสอบความตรงของเนื้อหา และความน่าเชื่อถือด้วยวิธีของครอนบาร์คกับพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่ปฏิบัติงานในเขตอารีย์ พญาไท กรุงเทพมหานคร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้ระดับความเชื่อมั่น 0.985 จากนั้นแจกแบบสอบถามกับพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่ปฏิบัติงานในเขตอารีย์ พญาไท กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ส่วนวิธีการทางสถิติแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test (t-test for Independent Sample) เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 2 กลุ่ม วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และ ANOVA (One-Way ANOVA) เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป และเมื่อพบความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของฟิชเชอร์ (Fisher's Least-Significant Difference: LSD) และสถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 2) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 3) กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อ

ประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระดับการศึกษาสูงสุดและประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และแบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ และแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ: แบบของผู้นำ, พฤติกรรมของผู้นำ, แรงจูงใจ, ประสิทธิผล



Kongwirot, K. M.B.A., December 2015, Graduate School, Bangkok University.

The Leadership Style, Leaders Behavior, Operating Employees Motivation

Affecting Work Effectiveness in a Commercial Bank in Bangkok (79 pp.)

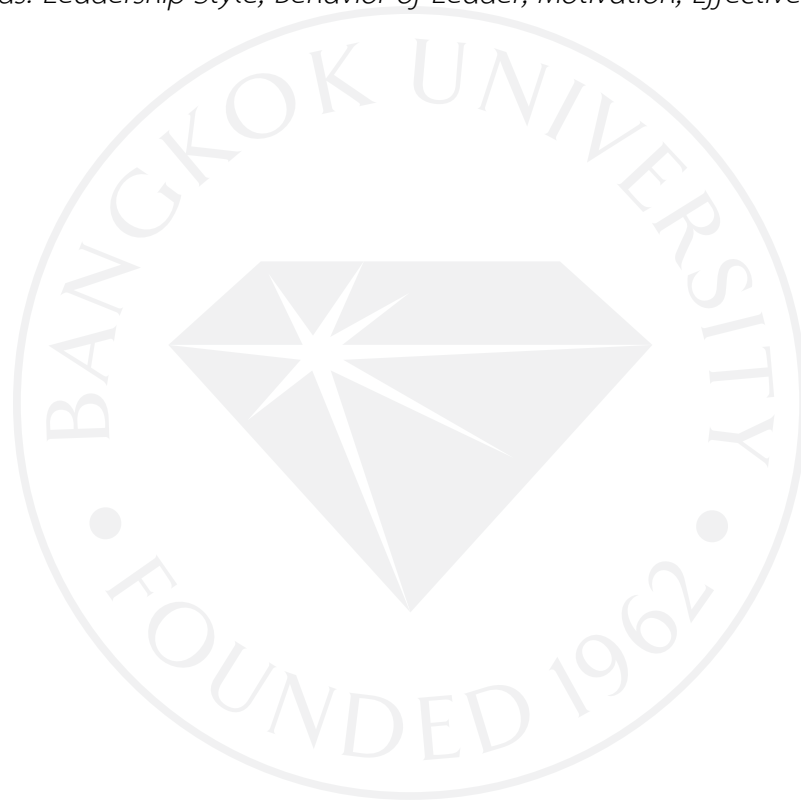
Advisor: Assoc.Prof. Suthinan Pomsuwan, Ph.D.

ABSTRACT

This research aims 1) to study the behaviors of effective leaders in the performance of Thai commercial banks in Bangkok 2) to study the motivations of operating employees effective in the operation of a Thai commercial bank in Bangkok. The questionnaire was used to collect data and test the validity of the content, and reliability with Cronbach with commercial bank employees who operate in Ari and Phayathai area in Bangkok. Non-sample of 30 people gain confidence at 0.985. Questionnaires were then distributed to 400 bank employees working at Ari and Phayathai area in Bangkok. The statistical method is divided into two categories: (1) descriptive statistics include percentage, mean, standard deviation; and (2) inferential statistics include percentage, mean, standard deviation, t-test (t-test for Independent Sample) comparing the different average of the samples with two groups; ANOVA and One-Way ANOVA comparing the different average of the samples over the two groups. When the differences are found, the paired-different average will be compared by Fisher's Least-Significant Difference (LSD) and statistics for the relationship between variables using a multiple regression analysis. The study found that (1) a comment about the model of effective leadership in the work of the Thai commercial Bank in Bangkok has high level in overall, with an average value of 4.27; a comment on the behavior of effective leaders in the work of the Thai commercial Bank in Bangkok has high level in overall, with an average of 4.16; a comment about the motivations of the operating employees effective of the work of the Thai commercial Bank in Bangkok has high level in overall, with the average value of 4.31 (2) the opinion on the effectiveness of the work of the Thai commercial bank in Bangkok has high level in overall, with the average score of 4.09 (3) samples with different sex have no different opinion on the effectiveness of the work of the Thai

commercial Bank in Bangkok. For those aged samples with high education with different working experiences have opinion on the effectiveness of the work of the Thai commercial Bank in Bangkok, and the difference was statistically significant at the .05 level. The leadership style, the behavior of leaders and motivation of operating employees influence the effectiveness of the work of the bank in Bangkok Metropolitan Region with statistically significant at the 0.01 level.

Keywords: Leadership Style, Behavior of Leader, Motivation, Effectiveness



กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทินันท์ พรหมสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ซึ่งได้ให้ความรู้ การชี้แนะแนวทางการศึกษา ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องในงาน ตลอดจนให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ในการวิจัยจนงานวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนสำเร็จไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์ และคณาจารย์ของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ ให้คำชี้แนะ จนสามารถนำความรู้ วิชาการด้านต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

กัญจน์ณัฐ คงวิโรจน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพ	ฏ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.4 สมมติฐานการวิจัย	6
1.5 วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัย	6
1.6 นิยามคำศัพท์	7
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	9
2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	20
2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน	26
2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	28
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	29
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	
3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย	38
3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	41
3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล	42
3.4 สมมติฐานการวิจัย	42
3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	42
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)	44
4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)	52

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 บทสรุป	
5.1 สรุปผลการวิจัย	59
5.2 การอภิปรายผล	61
5.3 ข้อเสนอแนะ	67
บรรณานุกรม	68
ภาคผนวก แบบสอบถามงานวิจัย	73
ประวัติผู้เขียน	79
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการค้นคว้าอิสระ	



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1: จำนวนและค่าร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ด้านเพศ	45
ตารางที่ 4.2: จำนวนและค่าร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ด้านอายุ	45
ตารางที่ 4.3: จำนวนและค่าร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ด้านระดับการศึกษาสูงสุด	46
ตารางที่ 4.4: จำนวนและค่าร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ด้านประสบการณ์การทำงาน	47
ตารางที่ 4.5: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร	47
ตารางที่ 4.6: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร	49
ตารางที่ 4.7: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร	50
ตารางที่ 4.8: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร	52
ตารางที่ 4.9: การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ	53
ตารางที่ 4.10: การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ	53
ตารางที่ 4.11: ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ โดยใช้วิธี LSD	54
ตารางที่ 4.12: การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	55

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13: ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของ ธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้วิธี LSD	55
ตารางที่ 4.14: การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคาร พาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน	56
ตารางที่ 4.15: ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของ ธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ การทำงาน โดยใช้วิธี LSD	57
ตารางที่ 4.16: ค่าอิทธิพลของตัวแปรแบบของผู้นำพฤติกรรมของผู้นำและแรงจูงใจของพนักงาน ปฏิบัติการกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)	58

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดการวิจัย	5
ภาพที่ 2.1: ภาวะผู้นำแบบ Shermerhorn	22
ภาพที่ 2.2: แผนภาพการเปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการ	28



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในอดีตระบบสถาบันทางการเงินธนาคารได้รับการดูแลและปกป้องคุ้มครองจากธนาคารแห่งประเทศไทยโดยไม่มีการแข่งขันทางธุรกิจกันอย่างรุนแรงมากนัก แต่ในปัจจุบันธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ต้องมีการดำรงเงินกองทุนให้อยู่ในระดับที่กำหนด ซึ่งจะทำให้ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ต้องยืนอยู่ให้ได้ด้วยตนเอง โดยธนาคารพาณิชย์ต้องมีการแข่งขันระหว่างธนาคารพาณิชย์ด้วยกันในปริมาณที่สูงขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องหากกลยุทธ์ที่จะพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้เข้ามาช่วยในการบริหารการจัดการภายในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคคลให้มากขึ้น (กฤษณ์ รุยาพร, 2545) การเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้กับบุคคลถือเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กรด้วยระดับหนึ่ง ซึ่งจะแสดงออกให้เห็นได้โดยพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่ต่างกัน เช่น การแสดงถึงความรับผิดชอบในการทำงาน การปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์กร ความสามารถในการแก้ไขปัญหา เป็นต้น พฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะแสดงออกได้เหมาะสมเพียงใดนั้น มีปัจจัยหลายด้านที่มีส่วนช่วยเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่ดีและเหมาะสมได้ (ธัญญา ผลอนันต์, 2547)

ผู้นำจึงมีหน้าที่สำคัญที่จะทำให้บุคคลากรในองค์กร ปฏิบัติตามในสิ่งที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยมีการวางแผนพัฒนาทักษะด้านการงานให้ชัดเจน ผู้นำเป็นผู้คอยชี้แนะและกำหนดภาพรวมในการทำงานเพื่อให้บุคคลากรเกิดความเข้าใจ และคอยสนับสนุนงานนั้นให้ประสบความสำเร็จโดยมีการทำงานร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อตรงไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ การกำหนดทิศทางของการทำงานที่ชัดเจนทำให้เกิดความเข้าใจของงานนั้น ๆ บุคลากรจึงเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจให้องค์กรมีการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ผู้นำจึงจำเป็นต้องเข้าใจและจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามคำแนะนำเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ เขียนแล้วบอกแหล่งอ้างอิง (ปริณดา ผดุงศักดิ์, 2553)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นตัวตัดสินใจในการต่อต้านหรือปฏิบัติตามของพนักงาน บุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่จะปฏิบัติตัวให้สอดคล้องกับผู้นำในองค์กรเนื่องจากผู้นำจะเป็นผู้ออกนโยบายต่าง ๆ กำหนดกลยุทธ์และวางแผนเพื่อให้บริษัทบรรลุเป้าหมายจึงส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร หากขาดบุคลากรที่มีภาวะผู้นำที่ดีแล้วองค์กรก็ไม่สามารถพัฒนาต่อไปได้ในการแข่งขันของธุรกิจ ด้วยเหตุนี้บุคลากรจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างมากที่จะให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้

เพราะฉะนั้นการมีผู้นำที่ทำหน้าที่ได้ดีนั้นย่อมได้รับการยอมรับจากบุคลากรของคนในองค์กร ซึ่งการยอมรับจากบุคลากรขององค์กรในความเป็นผู้นำของบุคลากรในแต่ละตัวบุคคลนั้นมีความแตกต่างกันตามแนวคิดของ Bass & Avolio (1985) ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) นอกจากนี้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารที่ถูกกำหนดโดยวัฒนธรรมองค์การแล้ว หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือและให้ความร่วมมือในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นก็จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545)

นอกจากนี้ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มองไปข้างหน้าและสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นสู่คนในองค์กรให้คล้อยตาม จูงใจให้คนทุ่มเทเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (พัชสิริ ชมพุกามี, 2552) การกำหนดทิศทาง ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะกระตุ้น โน้มน้าว จูงใจผู้ตามให้พยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ (พิชาย รัตนดิกล ญ ภูเก็ต, 2552) ผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญขององค์กรโดยทางองค์กรมุ่งหวังให้ผู้นำมีบทบาทในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไปทั้งความคิดริเริ่ม ความรับผิดชอบต่อการบริหารงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2546) ผู้บริหารหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจึงต้องมีแนวทางที่จะสามารถจูงใจให้คนทำงานอย่างทุ่มเทกำลังความสามารถของตนจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man on the Right Job) เพื่อให้ผลงานที่มีคุณภาพอันจะเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร หรือหน่วยงาน (เฉลย ภูมิพันธ์ุ, 2549) ดังนั้น อีกทั้งการทำงานร่วมกันต้องอาศัยผู้ที่มีความชำนาญในแต่ละส่วนงานนั้นมาทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดแนวคิดที่หลากหลายและยังสนองความต้องการพื้นฐานในการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมอีกด้วย (ทีศนา แคมมณี, 2545) ตามทฤษฎีของ Bass & Avolio (1994) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมต่าง ๆ ทำให้เกิดตระหนักรู้เรื่องในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นอกเหนือจากการให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแล้วการส่งเสริมบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานก็จะส่งผลให้องค์กรสามารถดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่องค์การตั้งเป้าหมายไว้ได้ เนื่องจากสมรรถนะของบุคคลในองค์กรได้กลายมาเป็นปัจจัยชี้ขาดในการแข่งขัน ดังนั้นการเสริมสร้างสมรรถนะให้บุคคลในองค์กรก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะผลักดันให้บุคคลนำสมรรถนะต่าง ๆ เหล่านั้นมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ มีความกล้าคิด กล้าตัดสินใจในการทำงาน มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน จึงอาจกล่าวได้ว่า สมรรถนะของ

บุคคลย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานได้เช่นกัน และองค์การต้องพิจารณาได้ว่าควรให้ความสำคัญในเรื่องใดในการเสริมสร้างสมรรถนะให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานขององค์การ การให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคคลจะเป็นแรงผลักดันต่อพฤติกรรมการทำงานที่ดีที่สุด (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์, 2550)

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะพบว่า การทำงานที่สามารถได้ประสิทธิผลที่ดีนั้นจำเป็นต้องได้รับความเชื่อของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำที่ต้องนำพาคนทั้งองค์กรปฏิบัติตามเป้าหมายที่ได้รับโดยอาศัยผู้ปฏิบัติตามทำงานร่วมกันให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้นำจำเป็นต้องตั้งใจและสรรหาในตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับพนักงาน ในการสั่งการเพื่อไปปฏิบัติต่อในหน้าที่ไม่เพียงแต่การใช้อำนาจสั่งการเท่านั้นจำเป็นต้องเรียนรู้การทำงานและเข้าใจความรู้สึกและความสามารถของพนักงาน ในการได้มอบหมายงานนั้น ๆ เพื่อที่พนักงานได้ไปปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ (เพียงขวัญ ติยะยานะ, 2558) กล่าวว่า “ยังมีแรงจูงใจมากเท่าใดคนก็จะยังมีผลงานที่เกิดจากการกระทำที่มีแต่สร้างสรรค์ สิ่งที่ดีงามให้เกิดขึ้นต่อตนเองและสังคม” บุคคลที่ได้รับการจูงใจที่ถูกต้องจะมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีความอดทน มีความมุ่งมั่นที่จะให้ผลงานออกมาดีที่สุดในความรูสึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและต้องการพัฒนาองค์กรของตนเองให้บรรลุเป้าหมาย (สมยศ นาวิการ, 2550) เพื่อให้องค์กรนั้นได้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพผู้นำควรจะต้องทราบถึงความต้องการ ความคาดหวัง และศักยภาพในตัวบุคคลตลอดจนสิ่งแวดล้อมที่มีผลในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการปฏิบัติงานที่เกิดประโยชน์มากที่สุด (อำไพรัตน์ อักษรพรหม, 2541)

นอกจากภาวะผู้นำแล้วแรงจูงใจในการทำงานก็เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานคือ การที่เจ้าหน้าที่ในองค์กรจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นอาจเกิดจากลักษณะนิสัยส่วนบุคคล เช่น การที่บุคคลนั้นมีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นในตนเอง ต้องการความก้าวหน้าในชีวิต หรือการมีทัศนคติที่ดีต่องาน ซึ่งอาจเนื่องมาจากมีความชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย มีความถนัดเนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถ มีเพื่อนร่วมงานที่ดี รวมทั้งการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งอาจเกิดจากความภาคภูมิใจในชื่อเสียงขององค์กร ความเชื่อมั่นในนโยบายขององค์กร ตลอดจนการมีความรักความผูกพันกับองค์กร ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้อาจส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลเกิดความมานะพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ (สิริพร อำไพศรี, 2547)

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญจึงสนใจศึกษา แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการ ที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร เพื่อจะได้ทราบถึงแบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำแรงจูงใจของ

พนักงานปฏิบัติการ ที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ว่าเป็นอย่างไร มีลักษณะใด เพื่อจะได้นำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงองค์การ รวมถึงพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานให้สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการ ที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

1.2.2 เพื่อศึกษาแบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ และแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การกำหนดขอบเขตของการวิจัยนี้จะอธิบายในประเด็นหัวข้อดังนี้

1.3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended Questionnaire) ที่ประกอบด้วยข้อมูล คุณสมบัติส่วนบุคคล ข้อมูลแบบของผู้นำ ข้อมูลพฤติกรรมของผู้นำ ข้อมูลแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการ ข้อมูลที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

1.3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่ปฏิบัติงานในแขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (In-finite Population)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่ปฏิบัติงานในแขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มประชากรไม่มีจำนวนผู้วิจัยจึงสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างโดยจะสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งในการวิจัยคั้งนี้เลือกแขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร เพราะมีธนาคารที่ตั้งอยู่บริเวณนั้นหลากหลายสถาบัน และคนเข้ามาใช้บริการเป็นจำนวนมากโดยเลือกแต่ละธนาคารทั้งหมด 4 แห่ง แห่งละ 100 ชุด จากจำนวนธนาคารพาณิชย์ไทยที่ปฏิบัติงานในพื้นที่แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร

และทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานปฏิบัติการ ในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2559 ตั้งแต่วันที่ 1 จนถึงวันที่ 31 สิงหาคม 2559

1.3.3 ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย

การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจะกำหนดตัวแปร 2 ลักษณะ ดังนี้

1.3.3.1 ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล
- 2) แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ และแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการ

1.3.3.2 ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่ง

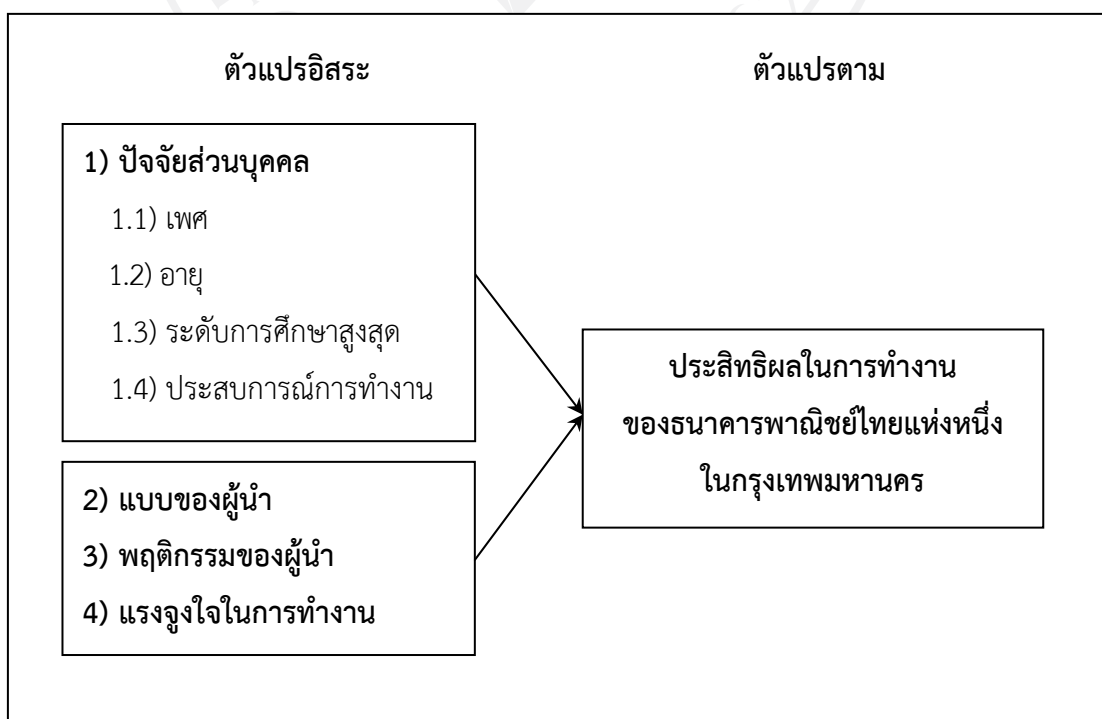
ในกรุงเทพมหานคร

1.3.4 การกำหนดกรอบแนวคิดวิจัย

จากการกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ตัวแปรอิสระประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการ และตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพในการทำงาน

ทั้งนี้ จะทำการทดสอบในลักษณะตัวแปรเดียว (Univariate Analysis) ของตัวแปรอิสระ ที่มีต่อตัวแปรตามเป็นรายตัวแปร โดยสามารถอธิบายตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดการวิจัย



1.4 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการ ที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีการกำหนดสมมติฐาน ดังนี้

1.4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

1.4.2 แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ และแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

1.5 วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัย

วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.5.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.5.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐานทั้ง 2 ข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัย ดังนี้

1.5.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ใช้สถิติ t-test (t-test for Independent Sample) เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 2 กลุ่ม วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และ ANOVA (One-Way ANOVA) เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป และเมื่อพบความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของฟิชเชอร์ (Fisher's Least-Significant Difference: LSD) ในกรณีที่ผลการวิเคราะห์ F-test พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

1.5.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ และแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

1.6 นิยามคำศัพท์

นิยามคำศัพท์สำหรับงานวิจัยมีดังนี้

ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ข้อมูลทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์การทำงาน

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการวางแผนการจัดองค์การ การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์ การสื่อสาร การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา รวมถึงการมีอิทธิพลเพื่อกระตุ้นโน้มน้าวหรือชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น และมีความเต็มใจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสามารถบรรลุความต้องการของกลุ่มหรือเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แบบของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีกระบวนการ กระตุ้น ชี้นำ เสียสละ และมีอำนาจหน้าที่ให้กลุ่มบุคคลอื่นกระทำการต่างอย่างเต็มใจภายใต้วัตถุประสงค์ของตนเองหรือองค์กรซึ่งเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มต่างๆในองค์กร

พฤติกรรมของผู้นำ หมายถึง การรับรู้ถึงลักษณะภาวะผู้นำในการจัดการองค์การ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การวางตัวในสถานการณ์ต่าง ๆ และการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการสั่งการหรือควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาหรือใช้การจูงใจให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการ

แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นหรือพลังผลักดันจากภายในหรือภายนอกตนเองเพื่อจะได้แสดงออกมาซึ่งพฤติกรรมที่ตอบสนองให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการสร้างความพึงพอใจและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน

ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้โดยการสนับสนุนเกื้อกูลกันของสมาชิก มีการสื่อสารที่ดีบริหารงานภายใต้ความเข้าใจและทำงานของตนอย่างเต็มที่ เพื่อองค์กรโดยมีความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาผลงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ธนาคารพาณิชย์ไทย หมายถึง องค์กรที่ประกอบธุรกิจประเภทรับฝากเงินที่จะต้องจ่ายเงินเมื่อทวงถามหรือสิ้นระยะเวลาอันได้กำหนดไว้ หรือใช้ประโยชน์เงินนั้นในทางหนึ่งหรือหลายทาง เช่น ให้กู้ยืม ซื้อหรือขาย หรือเก็บเงินตามตัวแลกเงิน ซื้อหรือขายเงินปรีวรรคต่างประเทศ ซึ่งมีที่ตั้งหรือสาขาอยู่ในแขวงสามเสน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร

พนักงาน หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในแขวงสามเสน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วยพนักงานระดับผู้จัดการและพนักงานระดับปฏิบัติการ

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับงานวิจัยนี้อธิบายได้ดังนี้

1.7.1 ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนานโยบาย เพื่อเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน

1.7.2 ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะจะเป็นแนวทางสำหรับการเป็นตัวอย่างในการพัฒนาในแง่มุมอื่น ๆ นอกเหนือจากการศึกษาในครั้งนี้

1.7.3 ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะจะเป็นแนวทางให้นักวิจัย นักวิชาการ นักศึกษา และบุคคลทั่วไป สามารถนำผลการวิจัยไปศึกษาต่อได้



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งใน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
- 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน
- 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2542, หน้า 3) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมา ประสานกันและพากันไปสู่จุดมุ่งหมาย

สมยศ นวีการ (2543, หน้า 192) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้าง อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือของกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการที่จะ บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

วิเชียร วิหยอุดม (2550, หน้า 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคล ที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มี การทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่ เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝน ของแต่ละบุคคล

สุภาวดี วงษ์สกุล (2555, หน้า 65) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ลักษณะ ส่วนตัวในการแสดงพฤติกรรมออกมาเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันในอันที่ จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

Davis & Thomas (1989, p. 124) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงหรือ กระตุ้นให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามเป้าหมายขององค์กรได้

Bass (1985, p. 545) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้รับผลเกินเป้าหมายที่กำหนด มีเจตคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปในระดับที่สูงกว่า

Sergiovanni & Corbally (1986, p. 213) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเกลี้ยกล่อมจิตใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำ

รูปแบบของภาวะผู้นำ

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำของนักวิชาการได้มีการพัฒนาและจำแนกไว้ตามระยะเวลาที่ต่างกัน ซึ่ง Yukl (1989 อ้างใน อัญชลี มากบุญส่ง, 2540, หน้า 11) ได้แบ่งวิธีการศึกษาภาวะผู้นำออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะลักษณะผู้นำ ระยะพฤติกรรมผู้นำ ระยะผู้นำตามสถานการณ์ และระยะอำนาจของผู้นำ ทำให้เกิดรูปแบบตามสถานการณ์ที่สรุปเนื้อหาแต่ละระยะได้ดังนี้ คือ

1) ระยะลักษณะผู้นำ (Trait Phase) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวของการเป็นผู้นำเป็นหลัก โดยมีการพัฒนามาจากความเชื่อในทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) ของกรีกและโรมันโบราณที่เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นลักษณะที่สืบทอดกันมาแต่กำเนิดตามบรรพบุรุษไม่สามารถพัฒนาได้ ผู้ให้การสนับสนุนทฤษฎีนี้คือ Woods & Wiggam (1931 อ้างใน อัญชลี มากบุญส่ง, 2540, หน้า 11) ต่อมา Stogdill (1989 อ้างใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534, หน้า 38) ได้ทำให้ความเชื่อนี้ลดลงโดยการนำผลงานวิจัยก่อนปี ค.ศ. 1940 มาเปรียบเทียบกับผลงานวิจัยช่วงปี ค.ศ. 1940-1970 พบว่า ผลงานวิจัยดังกล่าวไม่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเสมอไป ซึ่งสอดคล้องกับ Fiedler & Chemes (1974 อ้างใน อัญชลี มากบุญส่ง, 2540, หน้า 11) ที่ได้คัดค้านและยืนยันว่าภาวะผู้นำเป็นภาวะที่บุคคลสามารถพัฒนาตนได้และเป็นลักษณะพิเศษที่ไม่ใช่สืบทอดมาจากบรรพบุรุษได้อย่างเดียวจึงนำไปสู่แนวทางการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำในระยะต่อมา

2) ระยะพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Phase) เป็นระยะที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจหรือแนวพฤติกรรมผู้นำ โดยเริ่มมีการศึกษาตั้งแต่ต้นสงครามโลกครั้งที่สองหรือช่วงปี ค.ศ. 1940-1960 พบว่า ผู้นำมีด้วยกัน 3 แบบ คือ ผู้นำแบบอัตตาริปไตย ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบตามสบาย ซึ่งปรากฏว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยดีกว่าผู้นำแบบอัตตาริปไตย ต่อมาได้มีการศึกษาว่าผู้นำเน้นการนำแบบใด พบว่า มี 2 แบบที่สำคัญคือ เน้นคนและเน้นงาน การพิจารณาว่าผู้นำเน้นการนำแบบใดให้พิจารณาจากการตัดสินใจของผู้นำและลักษณะการนิเทศ กล่าวคือ ถ้าผู้นำรวบอำนาจการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียวถือเป็นผู้นำเน้นงาน แต่หากผู้นำแบ่งปันอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ตามถือเป็นผู้นำเน้นคน การวิจัยหลายครั้งพบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ (Yukl, 1989 อ้างใน อัญชลี มากบุญส่ง, 2540, หน้า 12) ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะมีผลต่อบรรยากาศในหน่วยงานและประสิทธิผลแตกต่างกันไป ถ้าผู้บริหารเลือกใช้คุณลักษณะผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์ก็ช่วยสร้างบรรยากาศและประสิทธิผล จึงทำให้

ความนิยมเปลี่ยนไปสู่การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์

3) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Phase) ช่วงปี ค.ศ. 1960–1980 เป็นระยะที่ถือว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของสถานการณ์ไม่ใช่เรื่องของแต่ละบุคคล และเป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเหมาะสมกับความต้องการของสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งพัฒนาโดย Hersey & Blanchard (1982, p. 149) ที่มีหลักการว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลตามทฤษฎีจะต้องปรับรูปแบบการนำตามความต้องการของผู้ตาม ซึ่งมี 4 ลักษณะ คือ ผู้ตามที่ขาดความสามารถขาดความรับผิดชอบ ใช้การนำแบบรายงาน (Selling) โดยเสนอความคิดแก่ผู้ตาม, ผู้ตามที่มีความสามารถแต่ขาดความรับผิดชอบ ใช้การนำแบบมีส่วนร่วม (Participating), ผู้ตามที่มีความสามารถและมีความรับผิดชอบ ใช้ภาวะผู้นำแบบมอบงาน (Delegating) โดยผู้ตามเป็นผู้ให้คำปรึกษา และทฤษฎี “Contingency Theory” ของ Fiedler (1974 อ้างใน อัญชลี มากบุญสง, 2540, หน้า 12) มีแนวคิดที่ว่าผู้นำจะควบคุมสถานการณ์ได้มากน้อยเพียงใดขึ้นกับปัจจัย 3 ประการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม อำนาจของผู้นำ และโครงสร้างของงาน หากผู้นำมีอำนาจมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง โครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำก็ควบคุมสถานการณ์ได้

ส่วนทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ House (1971 อ้างใน อัญชลี มากบุญสง, 2540, หน้า 12) มีหลักการคือ พฤติกรรมผู้นำจะกระทบต่อแรงจูงใจและความพอใจในงานของผู้ตาม โดยมีปัจจัยสำคัญคือ พฤติกรรมผู้นำจะกระทบต่อแรงจูงใจและความพอใจในงานของผู้ตาม โดยมีปัจจัยสำคัญคือ พฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ ซึ่งมี 4 ประการ คือ 1) สภาพการณ์ที่มีความเครียดสูง ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามมั่นใจใช้ภาวะผู้นำแบบค้ำจุน 2) สภาพการณ์ที่โครงสร้างของงานซับซ้อนไม่ชัดเจน ผู้ตามขาดทักษะและประสบการณ์ ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ 3) สภาพการณ์ที่โครงสร้างของงานชัดเจนปานกลาง งานท้าทายความสามารถผู้ตามมีความสามารถ ให้ใช้ภาวะผู้นำแบบร่วมงาน และ 4) สภาพการณ์ที่งานซับซ้อนน่าสนใจ ผู้ตามมุ่งความสำเร็จผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบประสบความสำเร็จ โดยกำหนดจุดมุ่งหมายที่ท้าทายผู้ตาม

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์เป็นทฤษฎีที่มีตัวแปรซับซ้อนและฐานคติที่ว่าผู้นำสามารถเปลี่ยนการนำตามสถานการณ์ก็ไม่แน่นอนเสมอไปขึ้นกับความสามารถและลักษณะส่วนตัวของผู้นำ การศึกษาผู้นำในระยะต่อมาจึงเป็นระยะของอำนาจผู้นำ (พินดา ตามาพงศ์, 2534, หน้า 42)

4) ภาวะอำนาจของผู้นำ (Power Influence Phase) เชื่อว่าผู้นำมีอำนาจเหนือผู้ตาม แต่ผู้ตามก็สามารถมีอำนาจเหนือผู้นำได้ คำที่ได้รับความนิยมในระยะนี้คือ อำนาจ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพล โดย Yukl (1989 อ้างใน กรรณิกา ดันตินิกพร, 2539, หน้า 15) ให้ความหมายว่า อำนาจคือ ความสามารถของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม โดยใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและพฤติกรรมของผู้อื่น อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจตามสิทธิที่ตนมีอยู่ เพื่อกำหนดให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ต้องการ อิทธิพลเป็นลักษณะอำนาจส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นภายในบุคคล Yukl กล่าวว่า ผู้มีอำนาจ

ส่วนบุคคลเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่าผู้มีอำนาจจากตำแหน่ง แต่หากผู้นำมีอำนาจทั้งสองอย่างแล้วจะสามารถใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่า ผู้มีอำนาจส่วนบุคคลจึงเป็นผู้มีอิทธิพลสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ Etzioni (1964) ที่กล่าวว่า สถานการณ์ที่ดีที่สุดของผู้นำก็คือ สถานการณ์ที่ผู้นำมีทั้งอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่และอำนาจส่วนบุคคล

Yukl ได้แบ่งแหล่งที่มาของอำนาจไว้ 3 แหล่ง คือ 1) อำนาจจากตำแหน่ง เป็นอำนาจที่เกิดจากหน้าที่อย่างเป็นทางการที่สามารถควบคุมทรัพยากร ข้อมูลข่าวสารและสภาพแวดล้อม 2) อำนาจส่วนบุคคล เช่น ความเชี่ยวชาญ บารมี และ 3) อำนาจทางการเมือง เป็นอำนาจที่ให้คุณค่ามีอำนาจมากขึ้น เช่น การตัดสินใจหรือการเลือกสมาชิกให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อสร้างแนวร่วม เป็นต้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำยุคใหม่

ในปี 1978 Burns (1978 อ้างใน พนิดา ตามาพงศ์, 2534, หน้า 45) ได้เสนอทฤษฎีที่อธิบายภาวะผู้นำยุคใหม่ คือ ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจาก Burns วิเคราะห์ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจนและยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตในยุคใหม่ ซึ่งแบ่งเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Phase) เป็นระยะที่มุ่งระดับความต้องการความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มให้มีประสิทธิผล

1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns นั้น Burns มองว่า ผู้นำเป็นผู้มีอำนาจชนิดหนึ่งที่เน้นความสัมพันธ์ การรวมตัวอย่างมีความมุ่งหมาย แต่ผู้นำแตกต่างจากผู้มีอำนาจ คือ ผู้มีอำนาจคำนึงแต่แรงจูงใจของตน ส่วนผู้นำจะค้นหาแรงจูงใจของผู้ตามและยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยค่อย ๆ กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเบอร์นเห็นว่าคุณสัมพันธ์นี้เกิดขึ้น 3 ลักษณะ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) อธิบายว่า

1.1) ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นภาวะที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลริเริ่มติดต่อกับผู้อื่น โดยประสงค์จะแลกเปลี่ยนสิ่งที่มีคุณค่าเพื่อสนองความต้องการของผู้ตาม สิ่งที่แลกเปลี่ยนอาจเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง หรือด้านจิตใจ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ

1.2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นภาวะที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามเช่นกัน ในขณะที่ผู้นำการแลกเปลี่ยนใช้รางวัลแต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกของความต้องการ โดยบอกถึงความต้องการ

ความจำเป็นและแรงจูงใจอื่น ๆ ของผู้ตามและผู้ผู้นำ เพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของ Maslow (1954 อ้างใน แจ่มจันทร์ คล้ายวงษ์, 2540, หน้า 40) ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านความรัก ด้านชื่อเสียง และการประสบความสำเร็จในชีวิต ทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมซึ่งเป็นค่านิยมจุดมุ่งหมาย (End Values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค เป็นต้น ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ตามและผู้ตามยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันจนก่อให้เกิดผู้ตามเปลี่ยนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม

1.3) ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) เป็นภาวะผู้นำยกระดับ ความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้เกิดการเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายที่ส่งผลประโยชน์ร่วมกัน หากจุดมุ่งหมายนั้นเป็นจุดมุ่งหมายของผู้นำเพียงอย่างเดียวผู้นำจะกลายเป็นผู้นำไร้จริยธรรม หรือกล่าวได้ว่าผู้นำจริยธรรมเป็นผู้นำที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม

2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ในปี 1985 Bass (1985 อ้างใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534, หน้า 46) ได้เสนอผลงานวิจัยที่ขยายทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายแนวคิดให้ชัดเจนขึ้น ดังนี้

2.1) ผู้นำการแลกเปลี่ยน Bass อธิบายว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยนเป็นภาวะที่พัฒนาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Vroom (1964) ที่มีฐานคิดว่าบุคคลมีความคิด มีเหตุผล ต้องการผลลัพธ์สูงสุดในสิ่งที่ตนทุ่มเทความพยายาม ดังนั้นผู้นำการแลกเปลี่ยนจะอธิบายผู้ตามให้เข้าใจบทบาทและงานที่ผู้ตามต้องทำ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการและอธิบายว่าผู้ตามจะได้รับอะไรบ้างหากทำงานได้สำเร็จ ผู้นำจะใช้การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสมหากผู้ตามทำงานบรรลุผลสำเร็จ และจะเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสมหากผู้ตามทำงานล้มเหลว ซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ

2.2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bass อธิบายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามไม่พอใจในสิ่งที่มีอยู่ โดยวิธีการดังนี้คือ 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ ให้สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย 2) โดยทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อทีม เพื่อองค์กร และนโยบาย 3) โดยการกระตุ้นระดับความต้องการของ Maslow (1970) และ Aldefer (1972) อ้างใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534, หน้า 48) เพื่อให้ผู้ตามเกิดความต้องการและความจำเป็นที่สูงขึ้น ระดับความต้องการของ Maslow ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการด้านความรัก ด้านความนับถือตนเอง และด้านการบรรลุผลสำเร็จในชีวิต

ส่วนความต้องการของอัลเตอร์เพอร์ ได้แก่ ความต้องการเพื่อความอยู่รอด ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น และความต้องการความเจริญงอกงาม

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 5 ตัวประกอบ คือ บารมี การกระตุ้นปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และการเสริมสร้างความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2.1) บารมี (Charisma) หมายถึง ลักษณะพิเศษของบุคคลที่สามารถดึงดูดใจคนให้เกิดความจงรักภักดี ยอมทำตาม ทุ่มเทพความพยายามในการทำงานโดยไม่หวังผลประโยชน์ ซึ่งลักษณะเช่นนี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ Yukl (1989 อ้างใน พนิตา ดามาพงศ์, 2534, หน้า 47) กล่าวว่า นักวิชาการบางท่านใช้คำผู้นำบารมี (Charismatic Leadership) ในความหมายเดียวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

House (1971 อ้างใน พนิตา ดามาพงศ์, 2534, หน้า 47) ได้ศึกษาองค์ประกอบของผู้นำบารมีในองค์การที่มีความซับซ้อนพบว่า ลักษณะของผู้นำบารมีประกอบด้วย 1) มีลักษณะเด่น เชื่อมั่นในตนเอง ต้องมีอิทธิพลเหนือลูกน้อง 2) เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง สิ่งทีลูกน้องยึดถือเป็นแบบอย่าง ได้แก่ ค่านิยม ความคาดหวัง การตอบสนองทางอารมณ์ ทศนคติต่อองค์การ 3) ผู้ตามประทับใจในความสามารถและความสำเร็จของผู้นำ 4) มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน 5) แสดงออกถึงความคาดหวังในผู้ตาม 6) มักมีพฤติกรรมที่สร้างและยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม และ 7) มีคุณสมบัติที่ดึงดูดใจผู้ตาม

Bass (1971 อ้างใน อัญชลี มากบุญสง, 2540, หน้า 16) ขยายทฤษฎีผู้นำของ House ว่า ผู้นำที่มีบารมีเกิดขึ้นในช่วงที่มีความเครียด หรือในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและความเชื่อ ผู้นำที่มีบารมีจึงเกิดขึ้นในองค์การใหม่ ๆ ที่ต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด และในองค์การเก่าที่กำลังล้มเหลวมากกว่าในองค์การเก่า ๆ ที่ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีบารมีอาจมีลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น บางคนสร้างอารมณ์ร่วม บางคนใช้หลักเหตุผล ผู้นำที่ใช้หลักเหตุผลเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคและมีทักษะในการชักจูง

ผู้นำบารมี มีลักษณะแตกต่างจากผู้นำอื่น ๆ คือ 1) สร้างวิสัยทัศน์และผู้ตามยอมรับ 2) กล้าเสี่ยงต่อสถานภาพเพื่อประโยชน์ส่วนร่วม 3) ใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน 4) ประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้องแม่นยำ ไวต่อความต้องการของผู้ตาม 5) ทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจในสภาพปัจจุบัน และ 6) ทำให้ผู้ตามมั่นใจในกลยุทธ์ เชื่อมั่นว่าผู้นำจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายได้ 7) ใช้อำนาจส่วนตัวเพื่อให้งานสำเร็จ ซึ่งได้แก่ อำนาจชำนาญ (Expect Power) และอำนาจอ้างอิง (Reference Power) (Conger & Kanungo, 1987 อ้างใน พนิตา ดามาพงศ์, 2534, หน้า 49)

การสร้างวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และปลูกฝังค่านิยม (Vision, Projection the Vision and Value Driver) การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้นำกล่าวออกมา

อย่างชัดเจนถึงภาพในอนาคต รวมทั้งวิธีที่จะทำให้ภาพนั้นเป็นจริง เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมีส่วนร่วม (Share Vision) เป็นการระบุดำเนินการร่วมกับการปลูกฝังค่านิยมให้ทุกคนร่วมมือกัน (WHO, 1988; Plant, 1987 และ Peters, 1987 อ้างใน พนิดา ตามาพงศ์, 2534, หน้า 49)

การปลูกฝังค่านิยม ค่านิยมเป็นพื้นฐานหรือแนวคิดที่บุคคลยึดถือหรือให้ค่าว่า เป็นสิ่งอันพึงปรารถนาและกลายเป็นจุดมุ่งหมายไปในที่สุด ค่านิยมจะทำให้เกิดแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นแรงขับทำให้เกิดแรงจูงใจ กระตือรือร้น มีพลัง มีอำนาจที่จะทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม และเมื่อคนมีค่านิยมตรงกันก็จะสามารถทำงานร่วมกันได้ (WHO, 1988 อ้างใน พนิดา ตามาพงศ์, 2534, หน้า 49)

การสร้างวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และปลูกฝังค่านิยม เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะแสดงให้เห็นว่าสิ่งต่าง ๆ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ และมีค่าควรแก่การพยายาม จะเห็นว่าผู้นำที่มีชื่อเสียงระดับโลกล้วนแต่มีความสามารถในการสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่ผู้ตามทั้งสิ้น เช่น เซอร์ซิล, จอห์นเอฟ เคนดี้ นโปเลียน เป็นต้น (Plant, 1987 อ้างใน อัญชลี มากบุญสง, 2540, หน้า 17)

2) การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การทำให้ตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข ซึ่งเป็นการเปลี่ยนค่านิยมและความเชื่อมากกว่าการเปลี่ยนพฤติกรรมทันทีทันใด การกระตุ้นปัญญาจะทำให้ผู้ตามเห็นธรรมชาติของปัญหาที่เผชิญอยู่ รวมทั้งวิธีแก้ปัญหา การเกิดปัญหาเป็นความรู้สึกภายในไม่จำเป็นต้องสังเกตเห็น (Bass, 1985 อ้างใน อัญชลี มากบุญสง, 2540, หน้า 17) ในสถานการณ์ที่ปั่นป่วนปัญหาไม่ชัดเจน ผู้นำจะกระตุ้นปัญญาผู้ตาม โดยให้ข้อมูลข่าวสารชี้ทางเลือกในการปฏิบัติ กำหนดค่านิยมจุดมุ่งหมาย สร้างภาพพจน์ คำขวัญสัญลักษณ์ที่เข้าใจง่าย จนผู้ตามเข้าใจและยอมรับ

Yukl (1981 อ้างใน อัญชลี มากบุญสง, 2540, หน้า 17) ได้ยกตัวอย่างสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้กระตุ้นปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรดังนี้คือ 1) เมื่อกลุ่มหรือองค์กรถูกควบคุมจากสิ่งแวดล้อม 2) เมื่อเกิดปัญหารุนแรงที่ลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือขาดวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น 3) เมื่องานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ พนักงานขาดงาน เป็นต้น และ 4) เมื่อผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่สามารถจะแก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่

3) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) หมายถึง การเร้าอารมณ์ ปลูกใจ ทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา กระตือรือร้นใช้ความพยายามมากกว่าที่คิดเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ทำงานของกลุ่มให้บรรลุผลสำเร็จ และผูกพันกับจุดมุ่งหมายของผู้นำ วิธีสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นได้โดยการพูดเพื่อเร้าใจผู้ตามให้มีความมั่นใจ เน้นการปฏิบัติ สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์และใช้วิธี Pygmalion Effect (Bass, 1985, p. 66)

3.1) การใช้คำพูดเพื่อเร้าใจให้ผู้ตามมั่นใจและกระตือรือร้น เช่น พูดให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง พูดในสิ่งที่ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นว่าตนสามารถทำงานได้สำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

3.2) เน้นการปฏิบัติ ได้แก่ กระตุ้นให้ลูกน้องที่มีความสามารถพิเศษได้ทำโครงการใหม่ ๆ ให้อาสาสมัครทำงาน เปิดโอกาสให้ลูกน้องเข้าพบ เยี่ยมตรวจงาน (Walk around Management) จัดให้มีการทดลองปฏิบัติอย่างจริงจังในองค์การเพื่อหาวิธีการใหม่ ๆ ทำระบบให้ง่ายขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดความสับสน ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับลูกน้อง สร้างบรรยากาศองค์การและการติดต่อสื่อสาร เช่น บรรยากาศที่เปิดเผย มีข่ายการติดต่อสื่อสารที่กว้างขวาง

3.3) สร้างความเชื่อในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งเพราะความเชื่อในอุดมการณ์ที่ตนยึดจะทำให้บุคคลเกิดความพยายามมากเป็นพิเศษจนทำงานได้สำเร็จ

3.4) การใช้ Pygmalion Effect คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดีทำให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติตามความคาดหวังของผู้นำ บุคคลที่ถูกทำให้เชื่อว่าตนทำงานดีจะทำงานให้ดีกว่าคนที่ถูกคาดหวังว่าทำงานไม่ดี หรือไม่ได้รับการคาดหวังใด ๆ

4) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การตอบสนองความต้องการของผู้ตามตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามพัฒนาผู้ตามให้เจริญงอกงาม ทำให้ผู้ตามมีความสามารถ ความรับผิดชอบ ผูกพัน และพร้อมจะอุทิศตนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำที่คำนึงถึงความแตกต่างของผู้ตามจะสามารถมอบหมายงานที่เหมาะสมตามความสามารถของผู้ตาม และเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสดisplayความสามารถ ให้ปรากฏผู้นำควรใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับผู้ตามที่มีปัญหา ชื่นชมต่อผลงานของผู้ตาม ผู้ตามเกิดความพึงพอใจส่งผลให้งานมีคุณภาพมากขึ้น

พฤติกรรมที่คำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล ได้แก่ การเน้นการพัฒนา การเน้นเอกบุคคคล และการเป็นพี่เลี้ยง

4.1) การเน้นการพัฒนา ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนา คือ พัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาผู้ตามให้มีความสามารถ เพื่อให้ผู้ตามมีศักยภาพสูงพอที่จะรับผิดชอบงานในปัจจุบันและอนาคต (Hay & Thomas, 1967 อ้างใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534, หน้า 52) เสนอว่า ผู้นำสามารถพัฒนาผู้ตามได้โดยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้คือ การให้คำปรึกษาในการทำงาน กระตุ้นให้ผู้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม และกระจายอำนาจให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ

4.2) เน้นความเป็นเอกบุคคคล ได้แก่ ให้ความคุ้นเคยเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศแบบครอบครัว ออกนิเทศในที่ทำงาน มีการติดต่อแบบสองทาง ทำให้ผู้นำได้รับข้อมูลข่าวสารมากขึ้น และตรงตามความเป็นจริง ทำให้การตัดสินใจมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

ผู้ตามต้องได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความเคลื่อนไหว ความก้าวหน้าหรือ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กร ทำให้ผู้ตามมีโอกาสซักถามข้อข้องใจและเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้นำก็ได้รับพฤติกรรมของผู้ตาม ผู้นำต้องให้ความสนใจอย่างจริงจังกับความแตกต่างของผู้ตาม โดยค้นหาแรงจูงใจของผู้ตามและตอบสนองให้ผู้ตามได้ประโยชน์สูงสุด ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ ซึ่งทำให้ผู้นำก็ได้รับการยอมรับจากผู้ตามเช่นเดียวกัน

4.3) การเป็นพี่เลี้ยง คือ การที่ผู้อาวุโสให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ทำงานใหม่ พี่เลี้ยง จะให้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่อย่างมากมาย และใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนในการพัฒนาผู้ตาม พี่เลี้ยงมีลักษณะเหมือนพ่อ (Paternalistic-father Figure) บางครั้งก็เป็นแบบอย่าง เป็นที่ปรึกษา ครู ผู้แนะแนว ผู้ฝึก และช่วยหาทางเลือกในการตัดสินใจ ผู้รับการฝึกจะยอมรับนับถือพี่เลี้ยงและ กลายเป็นฐานอำนาจของพี่เลี้ยง ในเวลาต่อมา Yukl (1981 อ้างใน อัญชลี มากบุญส่ง, 2540, หน้า 19) กล่าวว่า สถานการณ์ที่ควรมีพี่เลี้ยงคือ เมื่องานมีความซับซ้อน ต้องใช้เทคนิคสูงในการเรียนรู้าน เมื่อผู้ตามขาดประสบการณ์จากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป และเมื่อมีการขยายงานอย่างรวดเร็วทำให้ต้อง เตรียมผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่

5) การเสริมสร้างความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา (Empowerment) ด้วยสภาพสังคมและ ระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงและมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ตระหนักและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรของตน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ก็เป็นองค์กรหนึ่งที่ได้ดำเนินนโยบายให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เนื่องจากธนาคารตระหนักว่าคุณภาพของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน

Brow (1986 อ้างใน อัญชลี มากบุญส่ง, 2540, หน้า 20) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะสำคัญของ ผู้บริหารที่จะสามารถเสริมสร้างความสามารถให้แก่พนักงานสาขา คือ การให้ความอิสระ (Freedom) การสร้างสัมพันธภาพต่อกัน (Respect) ซึ่งสอดคล้องกับ Hawks (1992 อ้างใน อัญชลี มากบุญส่ง, 2540, หน้า 20) ที่เชื่อว่า การเสริมสร้างความสามารถให้กับผู้บังคับบัญชา (Empower) เป็น กระบวนการระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่จะต้องประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ การให้ความรู้ การชักนำ การเป็นพี่เลี้ยงหรือผู้สนับสนุน การเตรียมการ การมีแบบแผน และการดำเนินการ ซึ่ง ขั้นตอนการเสริมสร้างความสามารถทั้ง 6 นี้จะทำให้บุคคลได้ใช้ศักยภาพของตนในการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

การศึกษาพฤติกรรมองค์กรของ Kanter (1977 อ้างใน อัญชลี มากบุญส่ง, 2540, หน้า 20) จากหลาย ๆ องค์กรพบว่า ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่คือ ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง ปฏิเสธ การเสี่ยง มีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ ประสิทธิภาพของงานต่ำ และขาดความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของ Kanter จึงประกอบด้วย

1) การได้รับอำนาจ (Power) เป็นอำนาจที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายหรือการทำงาน ซึ่งเป็นอำนาจที่เป็นทางการ เป็นงานเสี่ยงอันตราย งานที่ได้รับความคิดสร้างสรรค์ ส่วนอำนาจที่ไม่เป็นทางการเป็นอำนาจที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างกันภายในองค์กร เช่น ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอำนาจทั้งสองนี้จะเกิดขึ้นได้จาก

1.1) การได้รับทรัพยากร (Supply or Resources) คือ การได้รับการเตรียมความพร้อมด้านวัสดุเครื่องมือ บุคลากร งบประมาณ รางวัล เป็นต้น

1.2) การได้รับการสนับสนุน (Support) คือ ผู้บริหารให้การยอมรับและสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3) การได้รับข้อมูลข่าวสาร (Information) คือ การได้รับรายงานต่าง ๆ เช่น ความรู้ทางเทคนิค ข่าวสารทางการเมือง การเจรจาอย่างไม่เป็นทางการ การเจรจาต่อรอง เป็นต้น

2) การได้รับโอกาส (Opportunity) เป็นโอกาสที่เกิดจากการคาดหวังในความก้าวหน้าต่อหน้าที่การงาน รวมทั้งการได้รับการเพิ่มพูนความรู้ การมีส่วนร่วม

ผู้นำการแลกเปลี่ยน มี 2 ตัวประกอบ คือ การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสมและการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม

1) การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม (Contingent Positive Reinforcement) เป็นวิธีการผู้นำการแลกเปลี่ยน ใ้จูงใจให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ โดยการประเมินความต้องการของผู้ตาม บอกผลลัพธ์และวิธีการทำงานที่ผู้นำต้องการ บอกถึงรางวัลที่ผู้ตามได้รับตามความต้องการเมื่องานประสบผลสำเร็จ การได้รับคำอธิบายวิธีการทำงานและผลลัพธ์ ทำให้ผู้ตามรู้สึกง่ายต่อการทำงาน สามารถทำให้สำเร็จได้ร่วมกับรางวัลเป็นสิ่งที่ถูกใจ จึงเกิดการทุ่มเทความพยายาม เมื่อผู้ตามบรรลุผลสำเร็จ ผู้นำจะเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม หากงานล้มเหลว ผู้นำจะเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม

การเสริมแรงหรือการให้รางวัลที่เหมาะสมมี 2 วิธี คือ การยกย่องชมเชยผู้ทำงานดีโดยการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง และการยกย่องชมเชยผู้ที่ทุ่มเทความพยายาม เช่น การประกาศความดีความชอบ การให้เกียรติในฐานะพนักงานดีเด่น การยกย่องชมเชยจากผู้นำมีผลทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิผล เช่นเดียวกับการให้รางวัลด้วยวัตถุ พินดา ดามาพงศ์ (2534, หน้า 56) ได้รวบรวมผลงานวิจัยเกี่ยวกับการยกย่องชมเชยที่น่าสนใจ ไว้ดังนี้ การศึกษาของ Sims (1977 อ้างใน อัญชลี มากบุญสง, 2540, หน้า 21) พบว่า การยกย่องชมเชย การยอมรับนับถือว่าผู้ตามทำงานดี ทำให้ผู้ตามเกิดความคาดหวังที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จและยังทำให้ผู้ตามมีอิทธิพลสูงขึ้น การวิจัยของ Green & Podsakoff (1981 อ้างใน อัญชลี มากบุญสง, 2540, หน้า 21) พบว่า การที่ผู้นำขาดความสามารถในการให้รางวัลที่เหมาะสมแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกไม่พอใจเอาอย่างผู้นำและจะต่อต้านองค์กรด้วย ผลการวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบว่า การให้รางวัลที่เหมาะสมแก่ผู้ตาม

ทำให้ผู้นำได้รับความนิยมนิยมชมชอบจากผู้ตาม และก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมากแก่องค์กร

Klimoly & Hay (1978 อ้างใน Bass, 1985, p. 128) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการให้รางวัลที่เหมาะสมของผู้เทศ พบว่า มี 6 ประการ คือ 1) การให้คำอธิบายวิธีการทำงานอย่างชัดเจน 2) ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน 3) ติดต่อสื่อสารกับผู้ตามบ่อยครั้งเกี่ยวกับงาน 4) สนับสนุนผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ 5) ทบทวนการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ และ 6) ปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังพบว่า พฤติกรรมการให้รางวัลที่เหมาะสมของผู้เทศมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความพึงพอใจของผู้ตาม

2) การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (Contingent Negative Reinforcement) เป็นวิธีการที่ผู้นำป้อนข้อมูลทางลบให้กับผู้ตาม เมื่อผลการปฏิบัติงานของผู้ตามต่ำกว่ามาตรฐาน จนผู้นำเกิดความคับข้องใจแต่จะใช้อารมณ์น้อยที่สุด ซึ่งอาจมีได้ตั้งแต่การให้กำลังใจ คำแนะนำ ไม่ยอมรับ ว่ากล่าว หรืออาจต้องตำหนิรุนแรง การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม หรือเรียกว่า การบริหารแบบมีข้อยกเว้น (Management by Expectation) ซึ่งอาจมีผลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ทำให้ผลผลิตต่ำได้

การศึกษาของ Bass (1985, p. 195) พบว่า การให้รางวัลที่เหมาะสมมีผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานร้อยละ 25 ส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้น มีผลต่อประสิทธิผลหน่วยงานเพียงร้อยละ 5 Mitchel & Wood (1980 อ้างใน อัญชลี มากบุญสง, 2540, หน้า 22) ให้ข้อคิดเห็นว่า ถ้าผู้ตามขาดความพยายามในการทำงานอาจใช้การลงโทษแต่ถ้าขาดความสามารถให้ฝึกอบรมหรือย้ายพนักงานที่มีความสามารถมาแทน ถ้าการขาดความสามารถของผู้ตามเกิดจากสภาพแวดล้อมหรืองานยากเกินความสามารถ ผู้นำควรเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงาน และเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงตนเองมากกว่าจะวิพากษ์วิจารณ์ผู้ตาม เพราะผู้นำที่มีประสบการณ์จะให้ความสนใจสภาพแวดล้อมการทำงานมากกว่าเหตุผลจากตัวพนักงาน

จากคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยนข้างต้น กล่าวได้ว่าเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งต่อสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่บุคคลต่างก็มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และต่างก็ต้องการแสดงศักยภาพของตนที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ ผู้นำในองค์กรต่าง ๆ จึงต้องตระหนักว่าการบริหารที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องกับความเป็นไปได้ดังกล่าวควรมีทิศทางใด ดังนั้นลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ตามควบคู่กับการบริหารจึงเป็นแนวคิดที่มีความเหมาะสมและน่าสนใจ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้นำลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่ได้ศึกษาค้นคว้ามา ร่วมกับผลงานวิจัยของ วาสนี วิเศษฤทธิ์ (2539) มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ การสร้างบารมี การกระตุ้นปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคค การเสริมสร้างความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา

การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสมและการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

นักวิชาการและนักจิตวิทยาได้พยายามอธิบายสาเหตุของพฤติกรรมที่พยายามสร้างทฤษฎีขึ้นโดยใช้ความคิดรวบยอดสมมติฐานที่เรียกว่า แรงจูงใจ ตามพจนานุกรมการจัดการ (Dictionary of Management) ของ Tosi & Carroll (1982, p. 387) หมายถึง แรงขับของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นในการทำงาน หรือการกระทำที่บุคคลจะทำงานให้สำเร็จ โดยได้รับอิทธิพลจากการกระทำของคนอื่นที่กำหนดแนวทางเฉพาะใช้ในการบริหาร โดยผู้บริหารจะจูงใจพนักงานทำงานให้องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

แรงจูงใจไม่ใช่สิ่งที่มองเห็นได้แต่อนุมานได้ ทำอย่างไรจึงจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานให้มีความพึงพอใจในงานมากขึ้น เพื่อที่จะนำไปสู่การได้มาซึ่งผลงานที่ดีอาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง กระบวนการจูงใจที่มีต่อการทำงานประกอบด้วยปัจจัย 3 อย่าง โดยแต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์กันอย่างสูงกับองค์การและบุคคล ได้แก่ 1) ทิศทาง (Direction) เป็นการกำหนดวิธีในการปฏิบัติเพื่อบรรลุสิ่งที่มุ่งหวัง องค์กรต้องการลูกจ้างที่สามารถบังคับตัวเองให้ทำงานด้วยความรับผิดชอบ ในขณะที่เดียวกันลูกจ้างต้องการงานที่สร้างแรงบันดาลใจและได้รับความไว้วางใจ 2) ความกระตือรือร้น (Active) แสดงถึงระดับของความทุ่มเทในการพยายามทำให้ไปถึงเป้าหมาย องค์กรต้องการลูกจ้างที่แสดงให้เห็นถึงแรงผลักดันในการทำงาน สามารถทำงานได้โดยไม่ต้องมีคนชี้แนะ ในขณะที่เดียวกันลูกจ้างก็หวังว่าจะได้รับมอบหมายงานที่น่าสนใจ 3) ความทนทาน (Duration) ทนที่จะรักษาพลังงานไว้จนผ่านช่วงเวลาไปได้ องค์กรต้องการลูกจ้างที่ทำงานผ่านช่วงเวลาที่ดีและแย่ได้ ในขณะที่เดียวกัน ลูกจ้างต้องการงานที่สามารถทำงานเป็นเวลานาน ๆ ได้ การศึกษาเรื่องแรงจูงใจมีปัจจัยที่สำคัญและเกี่ยวข้องอยู่ 2 ประการ คือ

1) ผู้บริโภคหรือลูกค้ากลายเป็นผู้เคราะห์ร้ายหรือเหยื่ออยู่เสมอ เพราะคุณภาพของผลิตภัณฑ์ออกมาไม่ดี ทำให้เกิดการร้องเรียนเนื่องจากสินค้าไม่มีคุณภาพ

2) มีความเป็นไปได้ที่จะต้องใช้เวลาถึงครึ่งชีวิตหรือมากกว่านั้นอยู่กับงาน มันเป็นเวลาที่ยาวนานที่อาจทำให้คุณผิดหวัง ไม่สมหวัง ไม่มีความสุข และจะส่งผลต่อความรู้สึกที่มีต่อครอบครัวชีวิตในสังคม และอาจจะกระทบต่อสุขภาพร่างกายด้วย ผลกระทบต่อแรงจูงใจ 5 ข้อ (Five Critical Concepts in Motivation) 1) พฤติกรรม (Behavior) เป็นการกระทำที่เกิดจากแรงจูงใจ 2) สมรรถภาพ (Performance) คือ การประเมินผลพฤติกรรม 3) ความสามารถ (Ability) คือ 1 ใน 3 สิ่งที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรม 4) สถานการณ์ที่ถูกจำกัด (Situation Constraints) คือ ตัวกำหนดพฤติกรรมในด้านสภาพแวดล้อม 5) แรงจูงใจ (Motivation) คือ ตัวกำหนดพฤติกรรมตัวที่ 3 หมายถึง อะไรที่คุณคิดว่าจะทำและสถานการณ์ที่ถูกจำกัดคือสิ่งที่คุณต้องยอมทำตาม

องค์ประกอบเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญต่อการแสดงออกของพฤติกรรม พฤติกรรมสูงสุด จะเห็นได้เมื่อคนใช้ความสามารถสูงสุด แสดงให้เห็นว่ามีแรงจูงใจอย่างมาก และในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการกระทำ การที่จะตัดสินว่า “ด้อยสมรรถภาพ” (Poor Performance) จะแบ่งลักษณะออกเป็น 4 ปัจจัย คือ

- 1) องค์การนั้นอาจมีมาตรฐานที่สูง ซึ่งในองค์การอื่นอาจจะมองผลการปฏิบัติงานนี้ในแง่บวก
- 2) บุคคลอาจขาดความต้องการที่จะแสดงความสามารถ
- 3) บุคคลอาจขาดแรงจูงใจที่จะแสดงความสามารถ
- 4) บุคคลอาจขาดเครื่องมือหรือโอกาสในการที่จะแสดงความสามารถ

ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation Theories) ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานมากมาย ซึ่งมีการอธิบายไว้แตกต่างกันอย่างชัดเจนในมุมมองที่มีต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น สภาพแวดล้อม สังคม นิสัย และกระบวนการรับรู้ ซึ่งเราสามารถแบ่งทฤษฎีของแรงจูงใจในการทำงานได้ 2 รูปแบบ คือ 1) เชิงเนื้อหา (Contents Theories) อธิบายถึงเนื้อหาของงาน เน้นความท้าทาย ความเจริญก้าวหน้า โอกาส และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในการทำงานของพนักงาน 2) เชิงกระบวนการ (Process Theories) อธิบายถึงกระบวนการในการทำงาน ไม่เน้นที่การทำงานโดยตรง แต่ค่อนข้างที่จะเน้นที่การรับรู้ ความเข้าใจที่มีต่อการทำงาน และการตัดสินใจ สามารถแบ่งออกเป็นทฤษฎีต่าง ๆ ได้ดังนี้ 1) ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation Theory) คือ ความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จ เป็นสิ่งที่คนทั่วไปต้องการมีลักษณะผู้ที่ประสบความสำเร็จสูง 3 ประการ ได้แก่

- 1) พอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ
- 2) กล้าได้กล้าเสียและมีการกำหนดเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม
- 3) ต้องการการยอมรับอย่างต่อเนื่องและได้รับคำชมเชยเกี่ยวกับความก้าวหน้า

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ให้ความสำคัญกับแหล่งที่มาของแรงจูงใจ เช่น ความต้องการด้านชีววิทยาหรือสัญชาตญาณ อะไรคือสาเหตุให้คนประพฤติตัวตามความพึงพอใจของตนเอง ซึ่งความต้องการอย่างหนึ่งไม่ได้ส่งผลต่อพฤติกรรมในระยะยาวและความต้องการอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ คนเรามักจะเสาะหาสิ่งต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการเพราะความต้องการที่จะสมหวัง ย่อมไม่มีที่สิ้นสุด โดยได้เสนอความต้องการเป็น 5 ชั้น ดังภาพที่ 2.1 ได้แก่

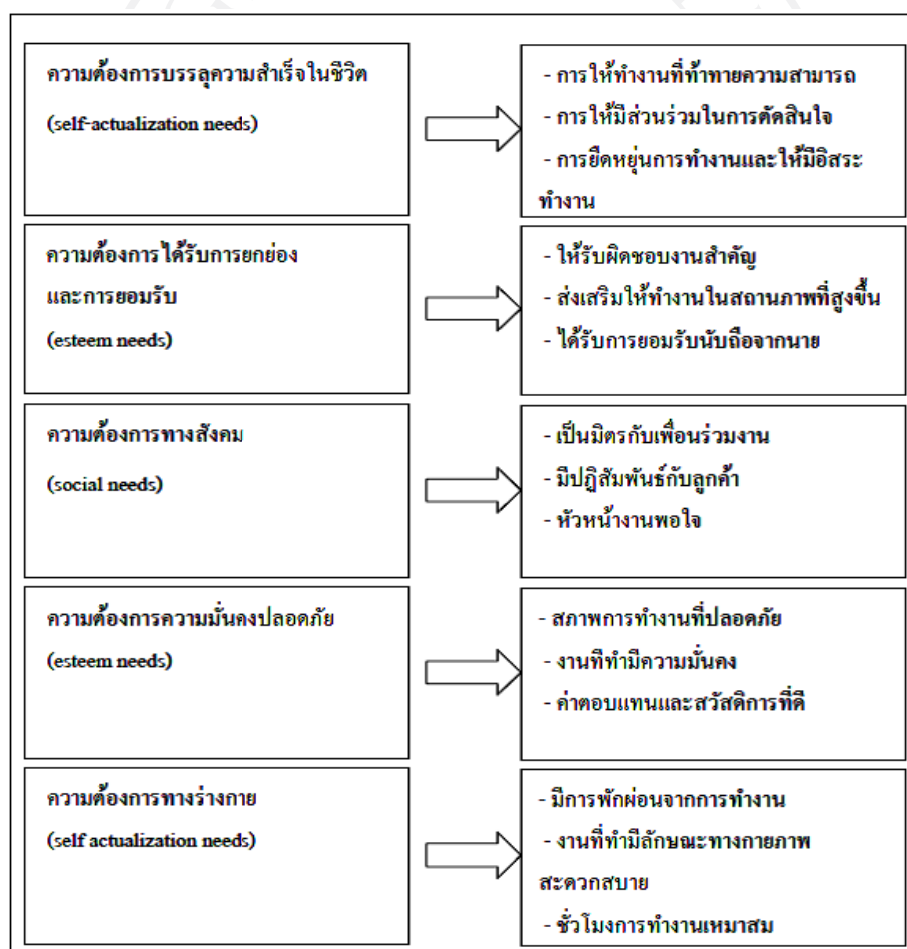
- 1) ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุด เพื่อความมีชีวิตอยู่รอด ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำ การนอน และแรงขับทางเพศ เป็นต้น
- 2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการแสวงหาความปลอดภัยทางด้านที่พักอาศัยและความมั่นคง

3) ความต้องการความรักและการยอมรับ (Belonging and Love Needs) เป็นความต้องการที่ต้องการการยอมรับทางสังคมในด้านความรัก มิตรภาพ บทบาทหน้าที่และการมีส่วนร่วม

4) ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Self-esteem Needs) เป็นความต้องการทางด้านความคิดภายใน เช่น เป็นที่ชื่นชอบและได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น

5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดในชีวิตของคน เป็นการเข้าใจและตระหนักในความสามารถของตน จึงต้องการจะใช้ความสามารถนั้นตอบสนองความต้องการของตน โดยไม่สนใจว่าจะต้องได้รับผลตอบแทน

ภาพที่ 2.1: ภาวะผู้นำแบบ Shermerhorn



ที่มา: เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.

ทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจเกิดจากความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการความสำเร็จ Maslow ได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับความต้องการตามลำดับขั้นไว้ ดังนี้

1) การกระทำเป็นสิ่งสำคัญที่เกิดจากความต้องการที่ยังไม่บรรลุความสำเร็จทุกคนต้องการความสำเร็จไม่ว่าจะมีแรงจูงใจหรือไม่ก็ตาม

2) คนจะจัดระบบเพื่อตอบสนองความต้องการโดยเริ่มจากสิ่งที่เป็นพื้นฐานที่สุดและพัฒนาเป็นลำดับขั้นตอนความสำคัญ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป โดยไม่มีวันสิ้นสุด

3) ความต้องการพื้นฐานต้องมาก่อนความต้องการอื่น ๆ

ทฤษฎี ERG (ERG Theory-Existence Relatedness Growth Theory)

เป็นทฤษฎีที่ Alderfer (1976) พัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (1970) โดยได้ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐาน 3 อย่าง ดังนี้ 1) ความต้องการดำรงชีวิต (Existence Needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ ที่พักอาศัย ความปลอดภัยทางร่างกาย 2) ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness Needs) เป็นบทบาทที่ซับซ้อนเกี่ยวกับคนและความพึงพอใจการปฏิสัมพันธ์กันในสังคมมาสู่เรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ การเคารพนับถือ การยอมรับ และความต้องการเป็นเจ้าของ ทำให้เกิดความพึงพอใจในบทบาทการทำงานกับตัวพนักงานเองรวมทั้งครอบครัวและเพื่อน 3) การต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุด เช่น ได้รับการยกย่อง, ประสบความสำเร็จในชีวิต ความเจริญก้าวหน้า ซึ่งต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ความต้องการนี้ประกอบด้วย การท้าทาย อิสระภาพของตัวเองที่จะทำให้อำนาจความสามารถนั้นเกิดความเป็นจริงได้ ความต้องการในทฤษฎี ERG ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับขั้น บุคคลอาจเกิดความต้องการในระดับสูงได้โดยไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐาน และความพึงพอใจที่มาจากความต้องการจะเพิ่มมากขึ้น

ทฤษฎี 2 ปัจจัย แรงจูงใจ-สุขอนามัย (Motivator-hygiene Two-factor Theory)

เป็นการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการทำงานของมนุษย์ โดย Herzberg (1959) พบว่ามี 2 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่

1) ความต้องการด้านการจูงใจ (Motivator Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด ทำให้เกิดความพึงพอใจต่องาน และได้ผลการทำงานที่ดี ความต้องการด้านการจูงใจเป็นสิ่งที่อยู่ภายในร่างกาย ประกอบด้วยลักษณะของงาน ระดับของความรับผิดชอบ เป้าหมาย การยอมรับ ความท้าทาย และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับความต้องการความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของ Maslow (1970) และการต้องการความเจริญก้าวหน้าตามทฤษฎีของ Alderfer (1976)

2) ความต้องการด้านสุขอนามัย (Hygiene Needs) เป็นความต้องการขั้นต่ำ ทำให้เกิดเป็นความไม่พอใจต่องาน จะเป็นการสนับสนุนดูแลสภาพพนักงาน ความต้องการด้านสุขภาพเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานที่ทำแต่มีองค์ประกอบหนึ่งของสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น นโยบายของบริษัท เมื่อใดที่ความต้องการทางด้านสุขอนามัยยังไม่เป็นที่น่าพอใจผลของงานที่ออกมาจะไม่ดีเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความต้องการทางด้านสุขอนามัยเป็นที่น่าพอใจ ผลของงานก็ไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นที่น่าพึงพอใจเสมอไป ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับความต้องการทางกายภาพ ความปลอดภัย และการยอมรับตามทฤษฎีของ Maslow ซึ่งทั้ง Herzberg และ Maslow ต่างเห็นว่าต้องได้รับการตอบสนองต่อความต้องการในระดับต่ำกว่าก่อนจึงจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นได้ Herzberg เน้นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ เรียกว่า “การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)” เป็นการพยายามที่จะทำให้พนักงานมีบทบาทในการวางแผนลักษณะและสามารถประเมินคุณค่าของงาน โดยมีวิธีเพิ่มคุณค่าให้กับงาน ดังนี้

- 2.1) การโยกย้ายเปลี่ยนแปลงการจัดการ ควบคุมพนักงาน และเพิ่มหน้าที่ในความรับผิดชอบให้มากขึ้น และเพิ่มอำนาจอิสรภาพในการทำงานให้แก่พนักงาน
- 2.2) แต่งตั้งงานให้เหมาะสมและให้เขาทำงานอย่างเสร็จสมบูรณ์
- 2.3) มีการบอกกล่าวถึงผลหรือประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้ทราบโดยตรงกับตัวพนักงานแทนที่จะบอกผ่านทางผู้ควบคุมดูแล
- 2.4) มอบงานที่ท้าทายและให้กำลังใจแก่พนักงานเพื่อที่พนักงานจะได้เป็นผู้ชำนาญในงานนั้น ๆ

ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน

ทฤษฎีนี้เสนอว่า ส่วนใหญ่สิ่งที่คุณค่าการจูงใจไม่ใช่ตัวบุคคล แต่เป็นสภาพแวดล้อมที่ปฏิบัติงาน การให้งานและสร้างสถานที่ทำงานที่เหมาะสม สามารถส่งเสริมแรงจูงใจในบุคคลได้ หลักการและคุณลักษณะของงานไว้ ดังนี้

- 1) ความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย (Skill Variety) เป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สามารถจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง และจะทำให้การทำงานนั้น ๆ มีคุณค่าและประสบผลสำเร็จ
- 2) ลักษณะของงาน (Task Identity) ต้องมีความเป็นเอกภาพและมีระดับความยากง่าย ซึ่งจะส่งผลให้งานนั้นเสร็จสมบูรณ์ อาจจะทำคนเดียวหรือร่วมมือกันทำก็ได้
- 3) ความสำคัญของงาน (Task Significance) มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหาร
- 4) ความมีอิสรภาพ (Autonomy) การให้อิสระแก่พนักงานในการกำหนดรายการหรือตารางการทำงานและการจัดการนั้น ๆ
- 5) การป้อนกลับ (Feedback) เป็นการให้พนักงานได้รับทราบเกี่ยวกับประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงานของตนเอง

ทฤษฎี VIE (VIE Theory: Valence-Instrumentality Expectancy Theory)

เป็นพื้นฐานของความเข้าใจเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน บุคคลต้องมีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อที่จะได้ผลตอบแทนเป็นที่สูง องค์ประกอบสำคัญของแรงจูงใจคือ รายได้หรือค่าตอบแทน เราต้องทำให้พนักงานเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลของการทำงานกับรายได้ ถ้าบุคคลไม่พยายามทำงานให้หนักผลตอบแทนที่ได้ก็จะน้อยลงด้วย เช่น ถ้าหัวหน้างานบอกว่า “หลัง ๆ นี้คุณทำงานดีมาก ดังนั้นผมจะเลื่อนตำแหน่งให้คุณ” บุคคลจะมีแรงดึงดูดใจของเงินที่เพิ่มขึ้นหรือการเลื่อนตำแหน่งว่าเป็นผลมาจากผลการทำงานที่ดี แต่ถ้าหัวหน้างานพูดว่า “เราจะไม่ขึ้นเงินให้ตามความสามารถแต่จะให้ตามอายุการทำงาน” บุคคลจะไม่มีแรงจูงใจในการทำงานให้ดี Vroom (1964) กล่าวว่า คนจะเลือกทำในสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อจะทำให้เขาจะได้รับสิ่งที่คาดหวังหรือผลตอบแทนคุ้มค่า แรงผลักดันที่มีผลต่อการตัดสินใจซึ่งสัมพันธ์กับ VIE Theory มี 3 ปัจจัย ดังนี้

- 1) พนักงานจะเลือกทำในสิ่งที่คิดว่าตนจะได้ผลตอบแทนเป็นรางวัล
- 2) พนักงานต้องมั่นใจว่าผลลัพธ์ที่ได้จะนำไปสู่ผลลัพธ์อื่นหรือไม่
- 3) พนักงานได้ตัดสินใจว่าผลลัพธ์ที่ได้เพียงพอต่อการกระทำดีในงานนั้นหรือไม่ทฤษฎีนี้

ประกอบไปด้วยหัวข้อหลัก 5 ข้อ ดังนี้ ผลที่ได้จากการทำงาน (Job Outcomes) คือ สิ่งที่ต้องการจัดหาให้ได้ เช่น

3.1) ค่าตอบแทนการเลื่อนตำแหน่งหรือวันหยุดพักผ่อน เป็นต้น ไม่ได้มีจำนวนหรือปริมาณที่ตายตัวในการให้ เพราะถือว่าเป็นรางวัล หรือประสบการณ์ในทางบวก

3.2) คุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) คือ สิ่งที่ได้รับหลังจากการทำงานและความพึงพอใจในการทำงาน บุคคลสามารถที่จะบ่งชี้ความพอใจล่วงหน้าถึงผลลัพธ์ที่ตนจะได้รับในทางบวกหรือลบก็ได้ ถ้าพนักงานคาดการณ์ว่าผลที่ได้รับจะออกมาพึงพอใจ ก็จะมีระดับความตั้งใจในการทำงานมีมากขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามก็จะทำให้ระดับความตั้งใจลดลง

3.3) ความคาดหวังผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Instrumentality) คือ ความสัมพันธ์ของความคาดหวังต่อผลลัพธ์ที่มาจากการทำงานของตนที่บรรลุผลสำเร็จ เช่น ถ้าบุคคลต้องการเงินที่มากขึ้นก็ต้องพยายามทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จคือเงินเดือนที่สูงขึ้น

3.4) ความคาดหวัง (Expectancy) คือ ความสัมพันธ์ของความพยายามต่อผลงานที่คาดหวัง บางงานอาจเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนที่พยายามทำงานหนักกับสิ่งที่ได้จะต้องดีกว่าที่ทำ ดังนั้น ทั้งคุณค่าของผลลัพธ์และความคาดหวังของผลลัพธ์จากการดำเนินงาน เป็นส่วนประกอบที่ก่อให้เกิดความต้องการความคาดหวังในงานของแต่ละคน

3.5) แรงเสริม (Reinforcement) คือ แรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพยายามหรือความกดดันของแต่ละบุคคล สิ่งที่ควรระวัง เช่น ผลตอบแทนจะต้องทำให้เกิดความพึงพอใจที่สูง, ระบบและระเบียบสำหรับแรงจูงใจต้องสามารถอธิบายได้ และบุคคลจะต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง

ในการควบคุมเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมาเพื่อผลตอบแทน

ทฤษฎีความคาดหวังขึ้นอยู่กับเหตุผลและการมีสติรู้จักคิดและอธิบายแรงจูงใจของมนุษย์ได้ ทฤษฎีนี้ใช้ทำนายความยุ่งยากที่จะตัดสินใจที่เกี่ยวกับความพยายามในการเลือกอาชีพเลือกงานที่เหมาะสมกับหน้าที่ที่มีความเฉพาะ

ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

Adam (1975) กล่าวว่า เป็นทฤษฎีการจูงใจโดยถือเกณฑ์ความคิดที่ว่าบุคคลต้องการความยุติธรรมเมื่อเทียบกับบุคคลอื่น ซึ่งบุคคลต้องการแสวงหาคคุณค่าและแสวงหาความยุติธรรมระหว่างนายจ้างและพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้วิจารณ์ของบุคคลกับความยุติธรรมของรางวัลที่ได้รับ บุคคลจะเกี่ยวข้องกับรางวัลและเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 1) ความพยายาม 2) ประสบการณ์ 3) การศึกษา 4) ความสามารถ และผลลัพธ์ ประกอบด้วย 1) ระดับเงินเดือน 2) การเลื่อนตำแหน่ง 3) การยกย่อง 4) และปัจจัยอื่นของตัวเปรียบเทียบบุคคลอื่น โดยความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Output) ต่อปัจจัยนำเข้า (Input) ของบุคคลหนึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับอีกบุคคลหนึ่งจะต้องมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน เนื่องจาก 1) ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับรางวัลที่ไม่เท่าเทียมกันจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและจะลดปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิต 2) ถ้าบุคคลได้รับรางวัลที่เท่าเทียมกันเขาจะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับเดิมต่อไป 3) ถ้าบุคคลรู้สึกว่ารางวัลที่ได้รับสูงกว่าสิ่งที่เป็นความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกันจะทำให้เขาทำงานมากขึ้นดังนั้นจึงอาจจะลดรางวัลลง

เป้าหมาย คือ อะไรก็ตามที่บุคคลจะต้องพยายามไปถึงโดยมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน เป้าหมายประกอบด้วยปัจจัย 2 ข้อ คือ แรงจูงใจและพฤติกรรมทางตรง การตั้งเป้าหมายจะทำให้ได้ผลการทำงานที่ดีกว่าไม่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ และเป้าหมายที่ยากก็จะก่อให้เกิดแรงจูงใจมากกว่าเป้าหมายที่ง่าย แต่เป้าหมายก็ไม่ควรยากเกินไป การเฉพาะเจาะจงและผลงานที่มีความท้าทายต่อเป้าหมายสามารถเป็นแรงจูงใจและเป็นการนำให้เราเข้าไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม เป้าหมายที่มีความยากลำบากสามารถช่วยทำให้เกิดแรงจูงใจที่ทำให้สำเร็จ สิ่งที่เป็นอิทธิพลของทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย คือ เจือใจของเป้าหมายของแต่ละคน ปัจจัย 3 อย่างที่มีผลต่อเจือใจของเป้าหมาย ได้แก่ ปัจจัยภายนอก ผลกระทบ และปัจจัยภายใน

2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2553, หน้า 392-394) ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์อีกทฤษฎีหนึ่งที่เรียกว่า ทฤษฎีการต้องการประสบผลสำเร็จทั้ง 3 อย่าง คือ ความสำเร็จ (Achievement) อำนาจ (Power) และการมีสายสัมพันธ์ (Affiliation) นี้เป็นทฤษฎีที่กำหนดขึ้น โดย McClelland, Atkinson, Clark & Lowell (1953) ตามทฤษฎีนี้เชื่อว่าโดยปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนจะมีเพียง

สองชนิด คือ ความต้องการมีความสุขสบายและต้องการปลอดภัยจากการเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่น ๆ นั้น ต่างก็จะเกิดขึ้นภายหลังโดยวิธีการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตามโดยที่มนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิตฆวนหาสิ่งต่าง ๆ มาคล้ายกันจึงต่างมีประสบการณ์เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ มาเหมือนกัน จนในที่สุดมนุษย์ทุกคนต่างก็จะเรียนรู้ถึงความต้องการชนิดเดียวกันได้เหมือนกัน แต่จะต่างกันแค่ขนาดของความต้องการจะมีมากน้อยแตกต่างกันไป ด้วยเหตุนี้จึงสรุปได้ว่ามนุษย์ทุกคนต่างก็จะมีความต้องการเหมือนกันแต่จะมีขนาดมากน้อยแตกต่างกัน ความต้องการทั้ง 3 ชนิด มีดังนี้

1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAche)) หมายถึง บุคคลต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย ต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อประเมินผลงาน มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง บุคคลผู้มีความต้องการความสำเร็จ (nAch) จากการวิจัยของ McClelland พบว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จส่วนตัวมีความปรารถนาที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น โดยแสวงหาสถานการณ์ซึ่งสามารถบรรลุความรับผิดชอบส่วนตัวในการแสวงหาคำตอบของปัญหา โดยได้รับการป้อนกลับอย่างรวดเร็วจากการทำงาน เพื่อสามารถบอกสิ่งที่เขากำลังปรับปรุงและสิ่งที่เขาตั้งเป้าหมายไว้ เขาจะพอใจการทำงานที่มีปัญหาและพร้อมที่จะยอมรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการเอาชนะอุปสรรค

2) ความต้องการด้านอำนาจ (Need for Power (nPow)) หมายถึง บุคคลต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ บุคคลซึ่งต้องการอำนาจ (nPow) สูงจะมีความพยายามเพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น มีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันหรือสถานการณ์ซึ่งมุ่งที่สถานภาพ และมีความต้องการความภาคภูมิใจ รวมทั้งการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นด้วยการทำงานที่มีประสิทธิผล

3) ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (nAff)) หมายถึง บุคคลต้องการการยอมรับต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีความสัมพันธ์และผูกพันกับสมาชิกในกลุ่ม มีความเป็นมิตรไมตรีและมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น จากการวิจัยพบว่า พนักงานมีความสนใจด้านนี้น้อย ความต้องการความผูกพันนี้สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า บุคคลมีความปรารถนาที่จะให้บุคคลอื่นชอบตนเองและเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะมีสิ่งจูงใจด้านความเป็นมิตรและชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน ให้น้ำหนักความสำคัญต่อไมตรีจิต และความสัมพันธ์ระหว่างกัน และหวังจะได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้คนที่มีความต้องการทางสายสัมพันธ์มากจึงมักจะแสดงออกโดยการหวังหรืออยากที่จะได้รับการยอมรับจากคนอื่นให้มากที่สุดโดยพยายามทำตนให้สอดคล้องเข้ากับความต้องการและความอยากได้ของฝ่ายอื่นและจะพยายามทำตนเป็นคนจริงใจและพยายามเข้าใจความรู้สึกของฝ่ายอื่น ๆ ให้มาก ดังนั้นคนประเภทนี้จึงมุ่งพยายามแสวงหาโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม

ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การหวังจะได้รู้จักและมีโอกาสสื่อความกับผู้อื่น จึงเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนี้จะเสาะหาตลอดเวลาประโยชน์จากการทราบถึงความต้องการตามแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวนี้คือ คนทุกคนจะมีความแตกต่างกันในประสบการณ์ที่แต่ละคนเคยมีมาทั้งในแง่ของความต้องการด้านความสำเร็จด้านอำนาจและด้านสายสัมพันธ์ ดังนั้นจึงเป็นข้อคิดที่สำคัญที่ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารทุกคนต้องทำการประเมินถึงความเข้มแข็งรูปแสดงเปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการทั้งสาม คือ Maslow, Alderfer และ McClelland ดังนี้

ภาพที่ 2.2: แผนภาพการเปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการ

Maslow	Alderfer	McClelland
ความต้องการสำเร็จตาม ความนึกคิด	ความต้องการก้าวหน้าเติบโต	ความต้องการด้านความสำเร็จ
ความต้องการมีฐานะเด่น		ความต้องการมีอำนาจ
ความต้องการทางสังคม	ความต้องการมีความสัมพันธ์ กับฝ่ายอื่น	ความต้องการมีสายสัมพันธ์
ความต้องการทางด้าน ความมั่นคง		
ความต้องการทางด้านร่างกาย	ความต้องการอยู่รอด	

ที่มา: Bracey, H. J., Sanford, A., & Quick, J. C. (1985). *Basic Management: An experience based approach* (3rd ed.). Plano, Texas: Business.

2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopasky (2009, p. 812) นิยามประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นเรื่องของการกระทำใด ๆ หรือพยายามใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใดขึ้นกับว่าผลที่ได้รับนั้นตรง ครบถ้วนทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพและใช้พลังงานน้อยเพียงใด

ประสิทธิผลอาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ

1) ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบความสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่มีวัตถุประสงค์ไว้ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า ความเหมาะสมตึงาม ตรงกับ

ความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ สังคม และผู้นำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ คือ เป็นการปฏิบัติด้วยความพอใจ ปฏิบัติเต็มความสามารถ ปฏิบัติด้วยการ เลือกรรกลวิธีแลเทคนิควิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้บรรลุทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อย่างสูงสุดแต่ใช้ทุน ทรัพยากร และระยะเวลาให้น้อยที่สุด

2) ประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย

2.1) การผลิต (Production) องค์กรมีประสิทธิภาพถ้าองค์กรสามารถดำเนินการ ผลิตให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ตรงกับความต้องการขององค์กร

2.2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) องค์กรที่มีประสิทธิผลถ้าอัตราส่วนระหว่างปัจจัย ทรัพยากร (Input) ที่ใช้กับผลผลิต (Output) มีความเหมาะสมในลักษณะที่ใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า

2.3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) องค์กรที่มีประสิทธิผลถ้าผลการดำเนินงานของ องค์กรนำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร

2.4) การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) องค์กรที่มีประสิทธิผลถ้าองค์กรมีกลไก ที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร

2.5) การพัฒนา (Development) องค์กรที่มีประสิทธิผลถ้าองค์กรสามารถ เพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) และวิสัยความสามารถ (Capacity) ขององค์กรที่เจริญก้าวหน้าตาม การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ความหมายของประสิทธิผลทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กรมีความหมายครอบคลุมทั้ง ผลการดำเนินงานที่สนองวัตถุประสงค์ได้ผลดีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และยังครอบคลุมถึง กระบวนการดำเนินงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและใช้วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พจนา เหมราช (2546) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขากับบรรยากาศ องค์กร ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต 24 และเขต 25 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของ ผู้จัดการสาขานาครกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต 24 และเขต 25 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับปานกลาง 2) บรรยากาศองค์กรของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต 24 และเขต 25 เป็นบรรยากาศ ที่ค่อนข้างเป็นแบบอิสระ ตัวชี้วัดคือ พฤติกรรมของผู้จัดการสาขา พฤติกรรมมุ่งคน พฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมขัดขวางอยู่ในระดับสูง ส่วนพฤติกรรมพนักงาน พฤติกรรมสนับสนุนอยู่ในระดับสูง พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ และพฤติกรรมแตกแยกอยู่ในระดับต่ำ 3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำผู้จัดการสาขากับบรรยากาศองค์กรของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สรุปได้ดังนี้

ภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขามีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้จัดการสาขา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำแบบตามสบายของผู้จัดการสาขามีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ภูสิต จาตชลบท (2546) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของผู้บริหารธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า 1) สถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ เป็นเพศหญิง ร้อยละ 69 อายุระหว่าง 35-45 ปี ร้อยละ 55.20 สมรสร้อยละ 65.70 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 54.30 ประสบการณ์ในการทำงาน 16-20 ปี สูงสุดร้อยละ 30.50 (2) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของผู้บริหารธนาคารออมสิน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง 3) ผู้บริหารธนาคารออมสิน มีรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมุ่งงานและเชิงพฤติกรรมมุ่งคน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง 4) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมุ่งงานและเชิงพฤติกรรมมุ่งคนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ค่า r เท่ากับ 0.664

พิศมัย ทิพย์สมบูรณ์ (2552) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ ($r = .26$ และ $.22$ ตามลำดับ) 2) สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านการให้บริการและสมรรถนะด้านเทคนิค มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .70, .51$ และ $.70$ ตามลำดับ) 3) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงาน การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .45, .54$ และ $.50$ ตามลำดับ) 4) สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน และสมรรถนะด้านเทคนิค สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้ ร้อยละ 62

ธันต์วิชญ์ สุขสำอาจ (2553) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำของพนักงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานมีภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับอันกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานมีภาวะผู้นำกฏัยชนะเป็นอันดับหนึ่ง กฏัยแรงขับเคลื่อนเป็นอันดับสอง และกฏัยอิทธิพลเป็นอันดับสุดท้าย และเมื่อพิจารณาตามลักษณะ

ส่วนบุคคลพบว่า การทำกิจกรรมในช่วงการศึกษารายได้ส่วนตัวเฉลี่ยต่อเดือน การเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน การเป็นกรรมการสมาชิกชมรมมูลนิธิสมาคม หรือองค์กรอื่น ๆ ภาคเอกชนที่แตกต่างกันมีผลต่อภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อภาวะผู้นำที่แตกต่างกันแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมกลุ่มต่าง ๆ จะมีส่วนช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น จัดทีมงานเพื่อร่วมกันพัฒนางานในด้านต่าง ๆ ของธนาคาร ให้ทุนสนับสนุนและรางวัลส่งเสริมการสนับสนุนทีมงานดีเด่น ซึ่งน่าจะมีผลทำให้ภาวะผู้นำของพนักงานสูงขึ้น

นงลักษณ์ สีระกุล (2553) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยสู่ความสำเร็จในงานตรวจสอบภายใน ในทัศนะของผู้ตรวจสอบภายในของสถาบันการเงินที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้อมูลลักษณะด้านประชากร ได้แก่ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา เงินเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อความสำเร็จในงานตรวจสอบภายในที่แตกต่างกัน ยกเว้นเพศ สถานภาพ สาขาวิชาที่จบ และการได้รับวุฒิปริญญาตรีทางวิชาชีพที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จในงานตรวจสอบภายใน ต่างกัน 2) ข้อมูลด้านการทำงานที่มีลักษณะข้อมูลด้านการทำงานที่แตกต่างกัน ได้แก่ หน่วยงานต้นสังกัด ระดับพนักงานผู้ตรวจสอบ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์หลังจบปริญญาตรี รวมถึงประสบการณ์ทำงานด้านการตรวจสอบภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในงานตรวจสอบภายในที่แตกต่างกัน

ปริญดา ผดุงศักดิ์ (2553) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ “TMB WAY” ของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์กับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 18.9 ($R^2 = 0.189$) และ 21.0 ($R^2 = 0.210$) ตามลำดับ

กัลยาภรณ์ ดารากร ณ ออยุธยา (2554) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ศึกษาธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตจังหวัดนครปฐม มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับสูง วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง 2) คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่แตกต่างกันจะมีความคิดสร้างสรรค์บุคคลการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน 3) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและวัฒนธรรม

องค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์ของมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล 4) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลคือวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา

จุฑามาศ เล่าห์จิระกุล (2554) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การโดยรวม และประสิทธิผลองค์การโดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวม และบรรยากาศโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ภาวะผู้นำโดยรวมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การโดยรวมและบรรยากาศองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พิชญานา อินทรนัญ (2554) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านลักษณะทางจิต ด้านพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ และด้านสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบและประสิทธิผลของกลุ่ม 2) ศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะทางจิต และด้านพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมและสังคม และด้านพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานฝ่ายการตลาดของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เขตนครหลวง จำนวน 500 คน เป็นหญิง 250 คน ชาย 250 คน ลักษณะทางจิต พฤติกรรมผู้นำ สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบและประสิทธิผลของกลุ่ม โดยอิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดคือ พฤติกรรมความรับผิดชอบ รองลงมาคือ บรรยากาศองค์การ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมผู้นำ (ตามลำดับ) โมเดลเชิงเหตุผลของกลุ่มเพศชายมีความกลมกลืน แต่กลุ่มเพศหญิงไม่กลมกลืน ในกลุ่มเพศชายพบว่า อิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดคือ บรรยากาศองค์การ รองลงมาคือ พฤติกรรมความรับผิดชอบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ แรงจูงใจใน

การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระสองตัวแปรพร้อมกันคือ บรรยากาศองค์กรกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและแบบมุ่งความสำเร็จ เมื่อพิจารณาตามตัวแปรอิสระสองตัวในกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำพบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่ำและได้รับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและแบบมุ่งความสำเร็จสูง จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรสูงและได้รับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พัชรินทร์ อุณหะนันท์ (2554) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต ผลการวิจัยพบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาปริญญาตรี ระยะเวลาประกอบอาชีพผู้บริหารตัวแทน 5 ปี 2) การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยทางด้านความสามารถของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตพบว่าผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต มีความสามารถในเกณฑ์ดี ซึ่งประกอบด้วยด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านความทรงจำและความสามารถในการระลึกข้อมูลต่าง ๆ ได้ ด้านความสามารถในการอธิบายเหตุผลอย่างเป็นขั้นตอนด้านความสามารถในการหาข้อสรุปอย่างมีเหตุผล ด้านความอดทนในการทำงาน ด้านความสามารถในการจูงใจ 3) การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตพบว่า ผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตมีบุคลิกภาพของผู้บริหารตัวแทนตรงกับรูปแบบ A ซึ่งประกอบด้วยด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านชอบทำงานตลอดเวลา ด้านชอบเข้าสังคม ด้านชอบเป็นผู้นำ ด้านชอบแสดงออกถึงความรู้สึก ด้านชอบการแข่งขันสร้างยอดขาย ด้านทำงานเร็ว ด้านทำงานเสร็จตรงเวลาทุกครั้ง 4) การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยทางด้านแรงจูงใจของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตพบว่า ผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตมีแรงจูงใจของผู้บริหารตัวแทนอยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งประกอบด้วย แรงจูงใจด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านค่าคอมมิชชั่นและผลประโยชน์ ด้านความมั่นคงในการประกอบอาชีพ ด้านการยอมรับจากสังคมในอาชีพผู้บริหารตัวแทน ด้านความสัมพันธ์กับทีมงาน ด้านการประสบความสำเร็จในการเป็นผู้บริหาร ด้านการยกย่องจากสังคม ด้านความก้าวหน้าในอาชีพผู้บริหารตัวแทน

วาธินี สมานันตกุล (2555) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าและความเหนียวแน่นภายในกลุ่มอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ และประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มได้ถึงร้อยละ 35.5 ($R^2 \text{ Adj} = .355$)

อารีรัตน์ สีขาว (2555) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ 1 ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงาน ศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ 1 มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก คุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมากและความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) เมื่อจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลพบว่า เพศ อายุ สถานะภาพ ระดับการศึกษา เงินเดือน อายุการทำงานที่ต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน ยกเว้นปัจจัยด้านสถานภาพ และปัจจัยด้านการศึกษาที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า เพศ อายุ สถานะภาพ ระดับการศึกษา เงินเดือน อายุการทำงานที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นปัจจัยด้านเพศและระดับการศึกษาที่ไม่พบความแตกต่าง 4) ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 5) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ทิพวัลย์ ขอบพานิช (2556) ได้ทำการศึกษา การรับรู้ภาวะผู้นำสตรีในธนาคารพาณิชย์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสตรีในธนาคารพาณิชย์ไทยมีการแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสตรีมีคุณลักษณะของผู้นำโดยรวมแล้วอยู่ในระดับมากและมีภาวะผู้นำเต็มรูป ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก ผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และองค์การที่สังกัด มีการรับรู้คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีไม่แตกต่างกัน และมีการรับรู้ภาวะผู้นำเต็มรูปของผู้บริหารสตรีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านของความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ทางการบริหารจัดการกับภาวะผู้นำพบว่า หน้าที่ทางการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรี หน้าที่ทางการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแลกเปลี่ยน และมีความสัมพันธ์เชิงลบในด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา (2557) ศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในย่านธุรกิจจตุจักร กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลในด้านอายุระดับการศึกษา อายุงานในตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ

ปฏิบัติการโดยรวมที่แตกต่างกัน ในทางตรงกันข้ามข้อมูลส่วนบุคคลในด้านเพศ และสถานภาพสมรส มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานขอ พนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวมที่ไม่แตกต่างกัน และพบว่า อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ที่ประกอบด้วย มิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นสังคมแห่งตน มิติเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร และมิติเน้นไม่ตรีสัมพันธ์มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการ และอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรในด้านโครงสร้างองค์กร ไม่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการ ในทางตรงกันข้าม ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านระบบบริหารจัดการ มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ดาริน ปฏิเมธีภรณ์ (2556) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน บริษัท ขนส่งทางอากาศของเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ขนส่งทางอากาศของเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า ปัจจัยจูงใจโดยรวมและปัจจัยค่าจูง อยู่ในระดับดี ด้านประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยรวมอยู่ใน ระดับดีปัจจัยจูงใจโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และปัจจัยค่าจูงโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ศิริวรรณ ศิริเดชานนท์ (2557) การศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา: ศูนย์ปฏิบัติการสินเชื่อ ธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มี อายุ 41-50 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาสูงสุดคือปริญญาตรี มีอายุงานมากกว่า 15 ปี ระดับชั้นเอก (10-11) รายได้ 40,001-50,001 บาท ในส่วนของแรงจูงใจที่มีผลต่อความสำเร็จของงานโดยรวมพบว่า แรงจูงใจที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน โดยรวมอยู่ในปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าในงาน อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ และพบว่าในบรรดาแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานใน ศูนย์ปฏิบัติการสินเชื่อนั้น ปัจจัยที่มีค่าถ่วงน้ำหนักสูงที่สุดคือ ในเรื่องด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ รองลงมาคือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในงาน ลักษณะงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ในส่วนของประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การสามารถทำงานที่รับผิดชอบเสร็จเรียบร้อย ภายในเวลาที่กำหนด การให้เวลาและทุ่มเทใจกับการทำงาน การสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายมาได้บรรลุตามเป้าหมาย การมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้ลุล่วง อยู่ในระดับมาก ส่วนความผิดพลาดในการทำงานมีน้อยลง อยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและประสิทธิผลการปฏิบัติงานพบว่า มีความสัมพันธ์กัน 22 กรณี

จากทั้งหมด 36 กรณี อนึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เพื่อหาปัจจัยหลักที่ใช้เป็นตัววัดประสิทธิผลของการทำงาน และนำมาหาความสัมพันธ์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานสามารถอธิบายได้ด้วยแรงจูงใจด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สุพิชญ์ อติชัยรัตน์ (2557) ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

- 1) พนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ระดับมากที่สุดในด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน รองลงมาคือ ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะความเป็นเพศชาย และลักษณะการใช้อำนาจ ตามลำดับ
- 2) พนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความต้องการมิตรสัมพันธ์ รองลงมาคือ ความต้องการความสำเร็จ และความต้องการอำนาจ ตามลำดับ
- 3) พนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและด้านลักษณะการใช้อำนาจ เป็นด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ปัจจัยด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจ และด้านความต้องการมิตรสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)
- 4) ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และอายุงานไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในขณะที่มีเพียงปัจจัยด้านอายุเท่านั้นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี
- 5) ปัจจัยด้านประเภทของบริษัท ส่งผลต่อพนักงาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี มีปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) แต่ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี

อรณัส จิโนวัฒน์ (2557) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น และแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนไทยในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 31-40 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท มีสถานภาพโสด และมีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี โดยเห็นด้วยในระดับมากกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น โดยด้านลักษณะการใช้อำนาจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านลักษณะความเป็นเพศ และด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามมีแรงจูงใจในการทำงาน

ด้านความสำเร็จของงานมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านรายได้และสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล เพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน สถานภาพ แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนไทย ในนิคมอุตสาหกรรม พระนครศรีอยุธยาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น และแรงจูงใจในการทำงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนไทยในเขต นิคมอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05



บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา

งานวิจัยเรื่อง แบบของผู้ผู้นำ พฤติกรรมของผู้ผู้นำ แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการ ที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาตามวิธีดำเนินการศึกษาดังนี้

- 3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย
- 3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 สมมติฐานการวิจัย
- 3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed-end Questionnaire) เป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัยที่ประกอบด้วย ข้อมูลคุณสมบัติส่วนบุคคล ข้อมูลแบบของผู้ผู้นำ ข้อมูลพฤติกรรมของผู้ผู้นำ ข้อมูลพฤติกรรมของผู้ผู้นำ และข้อมูลแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการ ข้อมูลประสิทธิผลในการทำงาน เขตกรุงเทพมหานครเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามรายละเอียดดังนี้

3.1.1 แบบสอบถาม (Questionnaire)

แบบสอบถามเรื่อง แบบของผู้ผู้นำ พฤติกรรมของผู้ผู้นำ แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการ ที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้ศึกษาสร้างขึ้นโดยแบ่งออกเป็น 6 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย อายุ เพศ ระดับการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ทำงาน โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับแบบของผู้ผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยผู้ศึกษาได้แปรมาตรฐานของการศึกษาโดยใช้มาตราวัดแบบ Likert Scale ออกเป็น 5 ระดับ คือ

- | | |
|-----------|-----------------------------|
| 5 หมายถึง | ระดับมีความคิดเห็นมากที่สุด |
| 4 หมายถึง | ระดับมีความคิดเห็นมาก |
| 3 หมายถึง | ระดับมีความคิดเห็นปานกลาง |

- 2 หมายถึง ระดับมีความคิดเห็นน้อย
 1 หมายถึง ระดับมีความคิดเห็นน้อยที่สุด

เมื่อตรวจคะแนนเสร็จนำมาหาค่าเฉลี่ยของคะแนนและแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามหลักจุดกึ่งกลาง (Midpoint) ของช่วงระดับคะแนนโดยกำหนดเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง ระดับมีความคิดเห็นมากที่สุด
 ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง ระดับมีความคิดเห็นมาก
 ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง ระดับมีความคิดเห็นปานกลาง
 ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง ระดับมีความคิดเห็นน้อย
 ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง ระดับมีความคิดเห็นน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยผู้ศึกษาได้แปรมาตรฐานของการศึกษา โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale ออกเป็น 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง ระดับมีความคิดเห็นมากที่สุด
 4 หมายถึง ระดับมีความคิดเห็นมาก
 3 หมายถึง ระดับมีความคิดเห็นปานกลาง
 2 หมายถึง ระดับมีความคิดเห็นน้อย
 1 หมายถึง ระดับมีความคิดเห็นน้อยที่สุด

เมื่อตรวจคะแนนเสร็จนำมาหาค่าเฉลี่ยของคะแนนและแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามหลักจุดกึ่งกลาง (Midpoint) ของช่วงระดับคะแนนโดยกำหนดเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง ระดับมีความคิดเห็นมากที่สุด
 ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง ระดับมีความคิดเห็นมาก
 ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง ระดับมีความคิดเห็นปานกลาง
 ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง ระดับมีความคิดเห็นน้อย
 ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง ระดับมีความคิดเห็นน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 สอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยผู้ศึกษาได้แปรมาตรฐานของการศึกษา โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale ออกเป็น 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง ระดับมีความคิดเห็นมากที่สุด
 4 หมายถึง ระดับมีความคิดเห็นมาก
 3 หมายถึง ระดับมีความคิดเห็นปานกลาง
 2 หมายถึง ระดับมีความคิดเห็นน้อย

1 หมายถึง ระดับมีความคิดเห็นน้อยที่สุด

เมื่อตรวจคะแนนเสร็จนำมาหาค่าเฉลี่ยของคะแนนและแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามหลักจุดกึ่งกลาง (Midpoint) ของช่วงระดับคะแนนโดยกำหนดเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.51–5.00	หมายถึง	ระดับมีความคิดเห็นมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51–4.50	หมายถึง	ระดับมีความคิดเห็นมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51–3.50	หมายถึง	ระดับมีความคิดเห็นปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51–2.50	หมายถึง	ระดับมีความคิดเห็นน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00–1.50	หมายถึง	ระดับมีความคิดเห็นน้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 สอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยผู้ศึกษาได้แปรมาตรฐานของการศึกษา โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale ออกเป็น 5 ระดับ คือ

5	หมายถึง	ระดับมีความคิดเห็นมากที่สุด
4	หมายถึง	ระดับมีความคิดเห็นมาก
3	หมายถึง	ระดับมีความคิดเห็นปานกลาง
2	หมายถึง	ระดับมีความคิดเห็นน้อย
1	หมายถึง	ระดับมีความคิดเห็นน้อยที่สุด

เมื่อตรวจคะแนนเสร็จนำมาหาค่าเฉลี่ยของคะแนน และแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามหลักจุดกึ่งกลาง (Midpoint) ของช่วงระดับคะแนนโดยกำหนดเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.51–5.00	หมายถึง	ระดับมีความคิดเห็นมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51–4.50	หมายถึง	ระดับมีความคิดเห็นมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51–3.50	หมายถึง	ระดับมีความคิดเห็นปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51–2.50	หมายถึง	ระดับมีความคิดเห็นน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00–1.50	หมายถึง	ระดับมีความคิดเห็นน้อยที่สุด

ส่วนที่ 6 สอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

3.1.2 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test) และการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) ของแบบสอบถามแบบสอบถาม (Questionnaire)

แบบสอบถามที่สร้างขึ้นผู้ศึกษาดำเนินการสร้างเครื่องมือตามลำดับและตรวจสอบเครื่องมือโดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และผลงานศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับแบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการ ที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งใน

กรุงเทพมหานคร

- 2) ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
- 3) สร้างแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบเสนอแนะแนวทางแก้ไข
- 4) ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาให้เหมาะสมตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา
- 5) เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบอีกครั้ง แก้ไขปรับปรุงเครื่องมือตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำก่อนจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์
- 6) จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับพนักงานปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เพื่อวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient) โดยกำหนดเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับต้องมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป

3.1.3 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test)

งานวิจัยนี้จะนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและความสอดคล้องตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา

3.1.4 การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test)

นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับพนักงานปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เพื่อวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach (1970) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .985 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามรายข้ออยู่ระหว่าง .984–.987 ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ยอมรับกันไม่ควรน้อยกว่า 0.70

3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย ที่ปฏิบัติงานในแขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (In-finite Population)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย ที่ปฏิบัติงานในแขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มประชากรนี้ไม่มีจำนวนผู้วิจัยจึงสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น

95% ระดับความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างโดยจะสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้เลือกแขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร เพราะมีธนาคารที่ตั้งอยู่บริเวณนั้นหลากหลายสถาบัน และคนเข้ามาใช้บริการเป็นจำนวนมาก โดยเลือกแต่ละธนาคารทั้งหมด 4 แห่ง แห่งละ 100 ชุด จากจำนวนธนาคารพาณิชย์ไทยที่ปฏิบัติงานในพื้นที่แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร และทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานปฏิบัติการในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2559 ตั้งแต่วันที่ 1 จนถึงวันที่ 31 สิงหาคม 2559

3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัย จากนั้นจึงลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลโดยทำการขอความร่วมมือจากธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยผู้ศึกษาแจกแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

3.4 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการ ที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีการกำหนดสมมติฐานดังนี้

3.4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

3.4.2 แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ และแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทได้แก่

3.5.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐานทั้ง 2 ข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

3.5.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ใช้สถิติ t-test (t-test for Independent Sample) เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 2 กลุ่ม วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และ ANOVA (One-Way ANOVA) เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป และเมื่อพบความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของฟิชเชอร์ (Fisher's Least-Significant Difference: LSD) ในกรณีที่ผลการวิเคราะห์ F-test พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.5.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ และแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)



บทที่ 4 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการ ที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีผลการวิจัยที่สามารถอธิบายได้ดังนี้

4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐานทั้ง 2 ข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

4.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ใช้สถิติ t-test (t-test for Independent Sample) เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 2 กลุ่ม วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และ ANOVA (One-Way ANOVA) เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป และเมื่อพบความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของฟิชเชอร์ (Fisher's Least-Significant Difference: LSD) ในกรณีที่ผลการวิเคราะห์ F-test พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 แบบของผู้นำพฤติกรรมของผู้นำและแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ด้านเพศ

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ด้านเพศ ผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏผลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1: จำนวนและค่าร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ด้านเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
ชาย	168	42.00
หญิง	232	58.00
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จำนวนและค่าร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ด้านเพศ จำแนกเป็นเพศหญิง จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 58.00 และเป็นเพศชาย จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 42.00

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ด้านอายุ

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ด้านอายุ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2: จำนวนและค่าร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ด้านอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
ต่ำกว่า 25 ปี	44	11.00
25-35 ปี	201	50.25
36-45 ปี	125	31.25
46 ปีขึ้นไป	30	7.50
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า จำนวนและค่าร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ด้านอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุ 25-35 ปี จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 50.25 รองลงมาคืออายุ 36-45 ปี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ

31.25 และมีอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11.00 ตามลำดับ

**ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งใน
กรุงเทพมหานคร ด้านระดับการศึกษาสูงสุด**

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งใน
กรุงเทพมหานคร ด้านระดับการศึกษาสูงสุด ปรากฏผลดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3: จำนวนและค่าร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์
ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ด้านระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	15	3.75
ปริญญาตรี	322	80.50
สูงกว่าปริญญาตรี	63	15.75
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่า จำนวนและค่าร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานปฏิบัติการ
ในธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ด้านระดับการศึกษาสูงสุด ผู้ตอบแบบสอบถาม
มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 322 คน คิดเป็นร้อยละ 80.50 รองลงมา มีระดับการศึกษาสูงกว่า
ปริญญาตรี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 15.75 และมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 15
คน คิดเป็นร้อยละ 3.75 ตามลำดับ

**ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งใน
กรุงเทพมหานคร ด้านประสบการณ์การทำงาน**

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งใน
กรุงเทพมหานคร ด้านประสบการณ์การทำงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4: จำนวนและค่าร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ด้านประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
น้อยกว่า 1 ปี	38	9.50
2-5 ปี	164	41.00
6-10 ปี	138	34.50
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	60	15.00
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่า จำนวนและค่าร้อยละข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ด้านประสบการณ์การทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 34.50 และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 ตามลำดับ

ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ปรากฏผลดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ที่	แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1	คำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกค้าก่อนผลประโยชน์ของตนเอง	4.29	0.70	มาก
2	เสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อความต้องการของลูกค้า	4.21	0.72	มาก
3	สามารถโน้มน้าวลูกน้องได้ดี	4.19	0.74	มาก
4	มีเหตุผลในการกระตุ้นให้ลูกน้องทำสิ่งต่าง ๆ	4.22	0.75	มาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ): ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบ
ของผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งใน
กรุงเทพมหานคร

ที่	แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล
5	ตื่นตัวหรือเตรียมพร้อมกับเหตุการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้น	4.34	0.66	มาก
6	สามารถทำให้ลูกน้องเกิดความเชื่อมั่นในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้ดี	4.27	0.64	มาก
7	สนับสนุนลูกน้องให้มีความฝันถึงเป้าหมายเดียวกับองค์กร	4.30	0.65	มาก
8	เชื่อว่าองค์กรควรมีบทบาททางศีลธรรมต่อสังคม	4.30	0.68	มาก
9	สนับสนุนให้ลูกน้องมีจิตสำนึกต่อชุมชนในการทำงานร่วมกัน	4.32	0.65	มาก
10	เตรียมองค์การเพื่อสร้างความแตกต่างทางบวกในอนาคต	4.28	0.64	มาก
รวม		4.27	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลใน
การทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ใน
ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่า
ตื่นตัวหรือเตรียมพร้อมกับเหตุการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 4.34 รองลงมาได้แก่ สนับสนุนให้ลูกน้องมีจิตสำนึกต่อชุมชนในการทำงานร่วมกัน
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 และสนับสนุนลูกน้องให้มีความฝันถึง
เป้าหมายเดียวกับองค์กร เชื่อว่าองค์กรควรมีบทบาททางศีลธรรมต่อสังคมมีความคิดเห็นอยู่ใน
ระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 ตามลำดับ

**ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานของ
ธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร**

ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานของ
ธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ปรากฏผลดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ที่	พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1	ในองค์กรมีการกำหนดความเป็นเลิศขององค์กรในอนาคต	4.11	0.70	มาก
2	ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร	4.12	0.71	มาก
3	ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของบุคลากร	4.13	0.72	มาก
4	ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของทรัพยากร	4.12	0.73	มาก
5	ผู้บริหารจัดให้มีการใช้ข้อมูล เพื่อการวางแผน	4.12	0.66	มาก
6	ผู้บริหารชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจในวิสัยทัศน์	4.13	0.67	มาก
7	ผู้บริหารชี้แจงให้บุคลากรทุกฝ่ายมองเห็นความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์	4.18	0.67	มาก
8	ผู้บริหารเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	4.19	0.74	มาก
9	ผู้บริหารสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพในการปฏิบัติงาน	4.20	0.69	มาก
10	ผู้บริหารให้บุคลากรทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	4.24	0.71	มาก
รวม		4.16	0.53	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่า ผู้บริหารให้บุคลากรทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และผู้บริหารเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ตามลำดับ

**ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิผล
ในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร**

ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลใน
การทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ปรากฏผลดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของ
พนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่ง
ในกรุงเทพมหานคร

ที่	แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1	เห็นว่าความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติ จูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจ ในการทำงาน	4.29	0.73	มาก
2	เห็นว่า การได้รับความยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงานและ ผู้บริหาร จูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน	4.32	0.64	มาก
3	เห็นว่า การได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน จูงใจ ให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน	4.36	0.68	มาก
4	เห็นว่า หน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้ท่านเจ้าเกิดขวัญ กำลังใจในการทำงาน	4.25	0.66	มาก
5	เห็นว่า ภาระงานที่เหมาะสม จูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจใน การทำงาน	4.25	0.72	มาก
6	เห็นว่า นโยบายการพัฒนาบุคลากร/ งาน จูงใจให้เกิดขวัญ กำลังใจในการทำงาน	4.27	0.68	มาก
7	เห็นว่า การบริหาร งานที่เป็นธรรม จูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจ ในการทำงาน	4.34	0.66	มาก
8	เห็นว่า การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน/ ผู้บริหาร จูงใจ ให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน	4.34	0.65	มาก
9	เห็นว่า รายได้/ค่าตอบแทนต่าง ๆ จูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจ ในการทำงาน	4.31	0.68	มาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ): ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ที่	แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล
9	เห็นว่ารายได้/ ค่าตอบแทนต่าง ๆ จูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน	4.31	0.68	มาก
10	เห็นว่าความมั่นคงของหน้าที่การงาน จูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน	4.38	0.67	มาก
รวม		4.31	0.48	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่า เห็นว่าความมั่นคงของหน้าที่การงานจูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 รองลงมาได้แก่ เห็นว่าการได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน จูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 และเห็นว่าการบริหารงานที่เป็นธรรม จูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน เห็นว่าการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน/ ผู้บริหาร จูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 ตามลำดับ

ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ปรากฏผลดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผล
ในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ที่	ประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทย	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1	สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานด้วยตนเอง	4.22	0.65	มาก
2	ได้รับการยกย่องชมเชยในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	4.09	0.70	มาก
3	มีความภาคภูมิใจในผลงานที่ได้ทำลุล่วงไปแล้ว	4.44	0.66	มาก
4	ไม่พอใจในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่	3.60	1.06	มาก
5	ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน	4.11	0.65	มาก
6	ผลงานได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	4.14	0.65	มาก
7	ความคิดเห็นได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	4.10	0.62	มาก
8	ไม่ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีความสำคัญ	3.61	1.07	มาก
9	มีอิสระในการวางแผนการทำงานได้ด้วยตนเอง	4.25	0.70	มาก
10	ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่	4.38	0.74	มาก
รวม		4.09	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่า มีความภาคภูมิใจในผลงานที่ได้ทำลุล่วงไปแล้ว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 รองลงมาได้แก่ ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และมีอิสระในการวางแผนการทำงานได้ด้วยตนเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ตามลำดับ

4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐานทั้ง 2 ข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

4.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครกรุงเทพมหานคร ใช้สถิติ t-test (t-test for Independent Sample) เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 2 กลุ่ม วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และ ANOVA (One-Way ANOVA) เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

มากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป และเมื่อพบความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของฟิชเชอร์ (Fisher's Least-Significant Difference: LSD) ในกรณีที่ผลการวิเคราะห์ F-test พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปรากฏผลดังตารางที่ 4.9-4.15

ตารางที่ 4.9: การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ

ที่	ตัวแปร	ชาย		หญิง		t	Sig.
		\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1	ประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร	4.06	.465	4.12	.517	-1.293	.197

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10: การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ

ตัวแปร	แหล่ง ความแปรปรวน	df.	SS.	MS.	F	p-value
	ภายในกลุ่ม	89.383	396	.226		
	รวม	98.180	399			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีของฟิชเชอร์ (Fisher's Least-Significant Difference: LSD) เพิ่มเติม ดังแสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11: ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ โดยใช้วิธี LSD

ประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร	ต่ำกว่า 25 ปี	25-35 ปี	36-45 ปี	46 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 25 ปี	---	-.136 (.087)	-.405* (.000)	-.402* (.000)
25-35 ปี	---	---	-.269* (.000)	-.266* (.004)
36-45 ปี	---	---	---	.003 (.977)
46 ปีขึ้นไป	---	---	---	---

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ โดยใช้วิธีของฟิชเชอร์ (Fisher's Least-Significant Difference: LSD) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 36-45 ปี และ 46 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี และ 25-35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.12: การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	df.	SS.	MS.	F	p-value
ประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร	ระหว่าง	1.579	2	.789	3.244	.040*
	กลุ่ม					
	ภายในกลุ่ม	96.602	397	.243		
	รวม	98.180	399			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีของฟิชเชอร์ (Fisher's Least-Significant Difference: LSD) เพิ่มเติม ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13: ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้วิธี LSD

ประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี	--	.171 (.190)	.016 (.911)
ปริญญาตรี	--	--	-.155* (.023)
สูงกว่าปริญญาตรี	--	--	--

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้

วิธีของฟิชเชอร์ (Fisher's Least-Significant Difference: LSD) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.14: การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	df.	SS.	MS.	F	p-value
ประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร	ระหว่างกลุ่ม	2.585	3	.862	3.570	.014*
	ภายในกลุ่ม	95.595	396	.241		
	รวม	98.180	399			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงทำการเปรียบเทียบรายคู่โดยใช้วิธีของฟิชเชอร์ (Fisher's Least-Significant Difference: LSD) เพิ่มเติม ดังแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15: ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยใช้วิธี LSD

ประสิทธิผลในการทำงานของ ธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งใน กรุงเทพมหานคร	น้อยกว่า 1 ปี	2-5 ปี	6-10 ปี	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป
น้อยกว่า 1 ปี	--	-.027 (.764)	-.157 (.081)	-.220* (.031)
2-5 ปี	--	--	-.131* (.022)	-.194* (.009)
6-10 ปี	--	--	--	-.063 (.409)
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	--	--	--	--

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยใช้วิธีของฟิชเชอร์ (Fisher's Least-Significant Difference: LSD) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี และ 2-5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 แบบของผู้นำพฤติกรรมของผู้นำและแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ปรากฏผลดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16: ค่าอิทธิพลของตัวแปรแบบของผู้นำพฤติกรรมของผู้นำและแรงจูงใจของพนักงาน
 ปฏิบัติการกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
 โดยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ประสิทธิผลในการทำงานของธนาคาร แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	สัมประสิทธิ์ การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P-Value)
1. แบบของผู้นำ	.137	2.603	.010*
2. พฤติกรรมของผู้นำ	.396	7.456	.000*
3. แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการ	.182	3.788	.000*

$R^2 = .374$, F-Value = 78.959, n = 400, P-Value ≤ 0.05 *

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ค่าอิทธิพลของตัวแปรแบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำและ
 แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งใน
 กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5

บทสรุป

บทสรุปการวิจัยเรื่อง แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการ ที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีบทสรุปสามารถอธิบายได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 การอภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยจะนำเสนอใน 2 ส่วน ดังนี้

5.1.1 การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์พบว่า

5.1.1.1 ในด้านเพศ จำแนกเป็นเพศหญิง จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 58.00 และเป็นเพศชาย จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 42.00

5.1.1.2 ในด้านอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุ 25–35 ปี จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 50.25 รองลงมาคืออายุ 36–45 ปี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 31.25 และมีอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11.00 ตามลำดับ

5.1.1.3 ในด้านระดับการศึกษาสูงสุด ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 322 คน คิดเป็นร้อยละ 80.50 รองลงมาคือระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 15.75 และมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.75 ตามลำดับ

5.1.1.4 ในด้านประสบการณ์การทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์การทำงาน 2–5 ปี จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 รองลงมาคือประสบการณ์การทำงาน 6–10 ปี จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 34.50 และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 ตามลำดับ

5.1.1.5 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่า ต้นตัวหรือ

เตรียมพร้อมกับเหตุการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 รองลงมาได้แก่ สนับสนุนให้ลูกน้องมีจิตสำนึกต่อชุมชนในการทำงานร่วมกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 และสนับสนุนลูกน้องให้มีความฝันถึงเป้าหมายเดียวกับองค์กร เชื่อว่าองค์กรควรมีบทบาททางศีลธรรมต่อสังคม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 ตามลำดับ

5.1.1.6 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่า ผู้บริหารให้บุคลากรทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และผู้บริหารเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ตามลำดับ

5.1.1.7 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่า เห็นว่าความมั่นคงของหน้าที่การงานจูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 รองลงมาได้แก่ เห็นว่าการได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานจูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 และเห็นว่าการบริหารงานที่เป็นธรรม จูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานเห็นว่าการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน/ ผู้บริหาร จูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 ตามลำดับ

5.1.1.8 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่า มีความภาคภูมิใจในผลงานที่ได้ทำลุล่วงไปแล้ว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 รองลงมาได้แก่ ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และมีอิสระในการวางแผนการทำงานได้ด้วยตนเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ตามลำดับ

5.1.2 การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ซึ่งได้แก่ การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสมมติฐานทั้ง 2 ข้อ ดังนี้

5.1.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ t-test (t-test for Independent Sample) เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 2 กลุ่ม วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และ ANOVA (One-Way ANOVA) เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป และเมื่อพบความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของฟิชเชอร์ (Fisher's Least-Significant Difference: LSD)

ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระดับการศึกษาสูงสุดและประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.1.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ และแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำและแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5.2 การอภิปรายผล

การอภิปรายผลจะเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะอธิบายตามสมมติฐานดังนี้

5.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระดับการศึกษาสูงสุดและประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูสิต จาดชลบท (2546) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของผู้บริหารธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า 1) สถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ เป็นเพศหญิง ร้อยละ 69 อายุระหว่าง 35-45 ปี ร้อยละ 55.20 สมรสร้อยละ 65.70 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 54.30 ประสบการณ์ในการทำงาน 16-20 ปี สูงสุดร้อยละ 30.50 2) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของผู้บริหารธนาคารออมสิน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

พัชรินทร์ อุณหะนันท์ (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาปริญญาตรี ระยะเวลาประกอบอาชีพผู้บริหารตัวแทน 5 ปี

นงลักษณ์ ลีระกุล (2553) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยสู่ความสำเร็จในงานตรวจสอบภายในในทัศนะของผู้ตรวจสอบภายในของสถาบันการเงินที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้อมูลลักษณะด้านประชากร ได้แก่ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา เงินเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อความสำเร็จในงานตรวจสอบภายในที่แตกต่างกัน ยกเว้นเพศ สถานภาพ สาขาวิชาที่จบ และการได้รับวุฒิปริญญาตรีทางวิชาชีพที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จในงานตรวจสอบภายในต่างกัน 2) ข้อมูลด้านการงานที่มีลักษณะข้อมูลด้านการงานที่แตกต่างกัน ได้แก่ หน่วยงานต้นสังกัด ระดับพนักงานผู้ตรวจสอบ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์หลังจบปริญญาตรี รวมถึงประสบการณ์ทำงานด้านการตรวจสอบภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในงานตรวจสอบภายในที่แตกต่างกัน

จุฑามาศ เล่าหิระกุล (2554) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและบรรยากาศโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กัลยาภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา (2554) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลศึกษาธนาคารพาณิชย์ ในเขตจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่แตกต่างกัน จะมีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ และการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

อารีรัตน์ สีขาว (2555) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ 1 ผลการศึกษาพบว่า เพศ อายุ สถานะภาพ ระดับการศึกษา เงินเดือน อายุการทำงานที่ต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นปัจจัยด้านสถานภาพและปัจจัยด้านการศึกษาที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเพศ อายุ สถานะภาพ ระดับการศึกษา เงินเดือน อายุการทำงานที่ต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นปัจจัยด้านเพศและระดับการศึกษาที่ไม่พบความแตกต่าง

ทิพย์วัลย์ ชอบพานิช (2556) ได้ทำการศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำสตรีในธนาคารพาณิชย์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสตรีในธนาคารพาณิชย์ไทยมีการแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสตรีมีคุณลักษณะของผู้นำโดยรวมแล้วอยู่ในระดับมากและมีภาวะผู้นำเต็มรูป ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก ผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และองค์การที่สังกัด มีการรับรู้คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีไม่แตกต่างกัน และมีการรับรู้ภาวะผู้นำเต็มรูปของผู้บริหารสตรีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา (2557) ศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในย่านธุรกิจจตุจักร กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลในด้านอายุ ระดับการศึกษา อายุงานในตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวมที่แตกต่างกัน ในทางตรงกันข้ามข้อมูลส่วนบุคคลในด้านเพศ และสถานภาพสมรส มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวมที่ไม่แตกต่างกัน

5.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ และแรงจูงใจของพนักงาน ปฏิบัติการ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ และแรงจูงใจของพนักงาน ปฏิบัติการมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำของ Burns (1978 อ้างใน พนิตา ดามาพงศ์, 2534, หน้า 45) ได้เสนอทฤษฎีที่อธิบายภาวะผู้นำยุคใหม่ คือ ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจาก Burns วิจารณ์ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็น แก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตในยุคใหม่ ซึ่งแบ่งเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation Theories) ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานมากมาย ซึ่งมีการอธิบายไว้แตกต่างกันอย่างชัดเจน ในมุมมองที่มีต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น สภาพแวดล้อม สังคม นิสัย และกระบวนการรับรู้ ซึ่งเราสามารถแบ่งทฤษฎีของแรงจูงใจในการทำงานได้ 2 รูปแบบ คือ 1) เชิงเนื้อหา (Contents Theories) อธิบายถึงเนื้อหาของงาน เน้นความท้าทาย ความเจริญก้าวหน้า โอกาส และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในการทำงานของพนักงาน 2) เชิงกระบวนการ (Process Theories) อธิบายถึงกระบวนการในการทำงาน ไม่เน้นที่การทำงานโดยตรง แต่ค่อนข้างที่จะเน้นที่การรับรู้ ความเข้าใจที่มีต่อการทำงาน และการตัดสินใจ สามารถแบ่งออกเป็นทฤษฎีต่าง ๆ ได้ดังนี้คือ ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation Theory) คือ ความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จ เป็นสิ่งที่คนทั่วไปต้องการมีลักษณะผู้ที่ประสบความสำเร็จสูง 3 ประการ ได้แก่ 1) พอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะแก้ไขปัญหาคือ 2) กล้าได้ กล้าเสีย และมีการกำหนดเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม และ 3) ต้องการการยอมรับอย่างต่อเนื่อง และได้รับคำชมเชยเกี่ยวกับความก้าวหน้า

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พจนา เหมราช (2546) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขากับบรรยากาศ องค์การของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต 24 และเขต 25 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้จัดการสาขา กับบรรยากาศองค์การของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สรุปได้ดังนี้ ภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้จัดการสาขา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำแบบตามสบายของผู้จัดการสาขา มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ภูสิต จาดชลบท (2546) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของผู้บริหารธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมุ่งงานและเชิงพฤติกรรมมุ่งคนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ค่า r เท่ากับ 0.664

พิศมัย ทิพย์สมบูรณ์ (2552) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงาน การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .45, .54$ และ $.50$ ตามลำดับ) สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ การมุ่งเน้นทรัพยากร

บุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน และสมรรถนะด้านเทคนิค สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้ ร้อยละ 62

ปริณดา ผดุงศักดิ์ (2553) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ “TMB WAY” ของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์กับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 18.9 ($R^2 = 0.189$) และ 21.0 ($R^2 = 0.210$) ตามลำดับ

จุฑามาศ เล่าห์จ๊ะระกุล (2554) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำโดยรวมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การโดยรวม และบรรยากาศองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

กัลยาภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา (2554) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลศึกษาธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์ของมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลคือวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา

วาริณี สมานันตกุล (2555) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า ที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจและประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มได้ถึงร้อยละ 35.5 ($R^2 \text{ Adj} = .355$)

อารีรัตน์ สีขาว (2555) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ 1 ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ทิพวัลย์ ชอบพานิช (2556) ได้ทำการศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำสตรีในธนาคารพาณิชย์ ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ทางการบริหารจัดการกับภาวะผู้นำพบว่า หน้าที่ทางการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรี หน้าที่ทางการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแลกเปลี่ยน และมีความสัมพันธ์เชิงลบในด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดาริน ปฏิเมธีภรณ์ (2556) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน บริษัท ขนส่งทางอากาศ ของเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ขนส่งทางอากาศของเอกชนแห่งหนึ่งพบว่า ปัจจัยจูงใจโดยรวมและปัจจัยค่าจูง อยู่ในระดับดี ด้านประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับดี ปัจจัยจูงใจโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และปัจจัยค่าจูงโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ศิริวรรณ ศิริเดชานนท์ (2557) การศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา: ศูนย์ปฏิบัติการสินเชื่อ ธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและประสิทธิผลการปฏิบัติงานพบว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานสามารถอธิบายได้ด้วยแรงจูงใจด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สุพิชญ์ อติศัยรัตกุล (2557) ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาวิจัยพบว่า พนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและด้านลักษณะการใช้อำนาจ เป็นด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ปัจจัยด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจ และด้านความต้องการมิตรสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

อรณัส จิโนวัฒน์ (2557) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น และแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนไทยในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นและแรงจูงใจในการทำงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนไทยในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

5.3.1 การนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ด้านแบบของผู้นำในประเด็นเกี่ยวกับความสามารถในการโน้มน้าวลูกน้องมีผลค่อนข้างต่ำ ดังนั้นจึงควรทำการพัฒนาผู้นำเพื่อเพิ่มความสามารถในการโน้มน้าวลูกน้อง เพื่อการทำงานจะได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.3.1.2 จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ด้านพฤติกรรมของผู้นำในประเด็นเกี่ยวกับการกำหนดความเป็นเลิศขององค์กรในอนาคตยังมีผลค่อนข้างน้อย ดังนั้นควรส่งเสริมให้บุคลากร พนักงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันกำหนดความเป็นเลิศขององค์กรในอนาคต เพื่อพนักงานทุกระดับ จะได้มีส่วนร่วมต่อองค์กรมากขึ้น

5.3.1.3 จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ด้านแรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการในประเด็นเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาบุคลากร/ งาน พนักงานปฏิบัติการยังรู้สึกว่ามีแรงจูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานน้อย ดังนั้นจึงควรเร่งดำเนินการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความรักและผูกพันกับองค์กรซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง ทุกหน่วยงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กร

5.3.1.4 จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน พนักงานยังไม่พอใจในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานต่ำ ดังนั้นจึงควรเร่งแก้ไขปัญหาและหาสาเหตุที่ทำให้พนักงานยังไม่พอใจในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่

5.3.2 การเสนอแนะหัวข้อวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือสืบเนื่องในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรทำการศึกษาถึงรูปแบบแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร เพื่อนำรูปแบบไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารในกรุงเทพมหานคร

5.3.2.2 การวิจัยเรื่อง แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการ ที่มีประสิทธิผลในการทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงปริมาณสอบถามพนักงานจากแบบสอบถามอย่างเดียว หากจะทำการศึกษาเพิ่มเติมควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่ไปด้วย โดยทำการสัมภาษณ์พนักงานในเชิงลึกผู้ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม

บรรณานุกรม

- กรรณิกา ตันตีกนกร. (2539). ความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อำนาจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลรัฐเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรรณิการ์ โพร้ลังกา. (2557). การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในย่านธุรกิจจตุจักร กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- กฤษณ์ รุยาพร. (2545). การบริหารอารมณ์ด้วยรอยยิ้มแบบไทย ๆ. กรุงเทพฯ: เอเชียแปซิฟิก อินโนเวชั่น เซ็นเตอร์.
- กัลยาภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ศึกษาธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จุฑามาศ เล่าหิระกุล. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- แจ่มจันทร์ คล้ายวงษ์. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่งบุคคลความพึงพอใจในงานลักษณะงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลในเครือสมิติเวช. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เฉลย ภูมิพันธุ์. (2549). การจูงใจในการทำงาน. วารสารวิชาการ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, 1(1), 1-12.
- ดาริน ปฎิเมธีภรณ์. (2556). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน บริษัท ขนส่งทางอากาศของเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทิพวัลย์ ขอบพานิช. (2556). การรับรู้ภาวะผู้นำสตรีในธนาคารพาณิชย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทิตนา แคมมณี. (2545). รูปแบบการเรียนการสอน ทางเลือกที่หลากหลาย (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2553). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- ัญญา ผลอนันต์. (2547). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟิกส์.
- ฉันต์วิชัย สุขสำอาน. (2553). *ภาวะผู้นำของพนักงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นงลักษณ์ ลีระกุล. (2553). *ปัจจัยสู่ความสำเร็จในงานตรวจสอบภายในในทัศนะของผู้ตรวจสอบภายในของสถาบันการเงินที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: บริษัท ทรูปเพิ้ลกรุ๊ป.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปริญดา ผดุงศักดิ์. (2553). *ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ “TMB WAY” ของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พจนา เหมราช. (2546). *ภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขากับบรรยากาศองค์การของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต 24 และเขต 25*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย กำแพงเพชร.
- พนิดา ดามาพงศ์. (2534). *การพัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำสุขภาพดีถ้วนหน้าของสาธารณสุขอำเภอ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2542). *โรงเรียนวิถีพุทธปฏิรูปการศึกษาอย่างบูรณาการ: ยุทธศาสตร์ การพัฒนาโรงเรียนวิถีพุทธ*. กรุงเทพฯ: อุษาการพิมพ์.
- พัชรินทร์ อุณหนนท์. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พัชสิรี ชมพูคำมี. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- พิชาย รัตนดิถ ฌ ฎเก็ด. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: ริงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์.
- พิชญาภา อินทรนัฐ. (2554). *พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิศมัย ทิพย์สมบุญ. (2552). *ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและพฤติกรรม การทำงาน ของพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- เพียงขวัญ ต๊ะยานะ. (2558). การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรคุณภาพชีวิตในการทำงานและแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท สยามโกบอลเฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำปาง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2546). ภาวะผู้นำและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ภูสิต จาดชลบท. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของผู้บริหารธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership). วารสารการบริหารคน, 23(2), 98-102.
- วิเชียร วิทญูตม. (2550). ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- วาธินี สมานันต์กุล. (2555). ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วาสนี วิเศษฤทธิ. (2539). ตัวประกอบภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยตามความต้องการของพยาบาลประจำการโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ ศิริเดชานนท์. (2557). การศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา: ศูนย์ปฏิบัติการสินเชื่อ ธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่ง. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- สมยศ นาวิการ. (2543). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุงแก้ไข). กรุงเทพฯ: กรุงเทพมหานคร.
- สมยศ นาวิการ. (2550). การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ดวงกมล.
- สิริพร อำไพศรี. (2547). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายจัดเก็บค่าผ่านทาง การทางพิเศษแห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุพิชญ์ อติชัยรัตกุล. (2557). ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

- สุภาวดี วงษ์สกุล. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 2(2), 139–148.
- อรณีส จิโนวัฒน์. (2557). คุณลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น และแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนไทยในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- อัญชลี มากบุญส่ง. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของหัวหน้าหน่วยผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์. (2550). กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อารีรัตน์ สีขาว. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ธนาकारกลีกรไทย จำกัด (มหาชน) ศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อำไพรัตน์ อักษรพรหม. (2541). แรงจูงใจในการทำงาน. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- Adam, J. S. (1975). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267–299.
- Alderfer, C. P. (1976). *ERG theory of motivation Clayton Alderfer's revision of Abraham Maslow*. New York: Harper and Row.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1985). *Appendix: Examples from the literature*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformation leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bracey, H. J., Sanford, A., & Quick, J. C. (1985). *Basic management: An experience based approach* (3rd ed.). Plano, Texas: Business.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological testing* (3rd ed.). New York: Harper & Row.

- Davis, G. A., & Thomas, M. A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Boston: Allyn & Bacon.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopasky, R. (2009). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organization behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Sergiovanni, T. J., & Corbally, J. E. (1986). *Leadership and organizational culture*. Chicago: University of Illinois.
- Tosi, H. L., & Carroll, S. J. (1982). *Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Vroom, H. V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Yamane, T. (1973). *Statistic: An introductory analysis* (3rd ed.). New York: Harper & Row.



แบบสอบถาม

เรื่อง

แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพใน
การทำงานของธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

[] ชาย

[] หญิง

2. อายุ

[] น้อยกว่า 25 ปี

[] 26-35 ปี

[] 36-45 ปี

[] 46 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

[] ต่ำกว่าปริญญาตรี

[] ปริญญาตรี

[] สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์การทำงาน

[] น้อยกว่า 1 ปี

[] 2-5 ปี

[] 6-10 ปี

[] 10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบของผู้นำ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือโดยตอบให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อที่	แบบของผู้นำ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1.	ท่านคำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกน้องก่อน ผลประโยชน์ของตนเอง					
2.	ท่านเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อ ความต้องการของลูกน้อง					
3.	ท่านสามารถโน้มน้าวลูกน้องได้ดี					
4.	ท่านมีเหตุผลในการกระตุ้นให้ลูกน้องทำสิ่งต่าง ๆ					
5.	ท่านตื่นตัวหรือเตรียมพร้อมกับเหตุการณ์ที่กำลัง จะเกิดขึ้น					
6.	ท่านสามารถทำให้ลูกน้องเกิดความเชื่อมั่นใน การทำสิ่งต่าง ๆ ได้ดี					
7.	ท่านสนับสนุนลูกน้องให้มีความฝันถึงเป้าหมาย เดียวกับองค์กร					
8.	ท่านเชื่อว่าองค์กรควรมีบทบาททางศีลธรรม ต่อสังคม					
9.	ท่านสนับสนุนให้ลูกน้องมีจิตสำนึกต่อชุมชนใน การทำงานร่วมกัน					
10.	ท่านเตรียมองค์การเพื่อสร้างความแตกต่าง ทางบวกในอนาคต					

ส่วนที่ 3 พฤติกรรมของผู้นำ

- 5 หมายถึง มีพฤติกรรมบ่อยมาก
 4 หมายถึง มีพฤติกรรมบ่อย
 3 หมายถึง มีพฤติกรรมบางครั้งบางคราว
 2 หมายถึง มีพฤติกรรมน้อย
 1 หมายถึง มีพฤติกรรมน้อยมาก

ข้อ	พฤติกรรมของผู้นำ	บ่อย มาก 5	บ่อย 4	บาง ครั้ง บาง คราว 3	น้อย 2	น้อย มาก 1
1.	ในองค์การของท่านมีการกำหนดความเป็นเลิศขององค์การในอนาคต					
2.	ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยขององค์การ					
3.	ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของบุคลากร					
4.	ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของทรัพยากร					
5.	ผู้บริหารจัดให้มีการใช้ข้อมูลเพื่อการวางแผน					
6.	ผู้บริหารชี้แจงให้บุคลากรในองค์การเข้าใจในวิสัยทัศน์					
7.	ผู้บริหารชี้แจงให้บุคลากรทุกฝ่ายมองเห็นความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์					
8.	ผู้บริหารเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร					
9.	ผู้บริหารสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพในการปฏิบัติงาน					
10.	ผู้บริหารให้บุคลากรทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต					

ส่วนที่ 4 แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการ

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการ	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.	ท่านเห็นว่าความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติ จูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน					
2.	ท่านเห็นว่าการได้รับความยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงานและผู้บริหาร จูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน					
3.	ท่านเห็นว่าการได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน จูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน					
4.	ท่านเห็นว่าหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้ท่านเจ้าเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน					
5.	ท่านเห็นว่าภาระงานที่เหมาะสม จูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน					
6.	ท่านเห็นว่านโยบายการพัฒนาบุคลากร/ งาน จูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน					
7.	ท่านเห็นว่าการบริหาร งานที่เป็นธรรม จูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน					
8.	ท่านเห็นว่าการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน/ผู้บริหาร จูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน					
9.	ท่านเห็นว่ารายได้/ ค่าตอบแทนต่าง ๆ จูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน					
10.	ท่านเห็นว่าความมั่นคงของหน้าที่การงาน จูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน					

ส่วนที่ 5 ประสิทธิภาพในการทำงาน

5 = มีระดับประสิทธิผลในการทำงานมากที่สุด

4 = มีระดับประสิทธิผลในการทำงานมาก

3 = มีระดับประสิทธิผลในการทำงานปานกลาง

2 = มีระดับประสิทธิผลในการทำงานน้อย

1 = มีระดับประสิทธิผลในการทำงานที่ต่ำที่สุด

ข้อ	ประสิทธิผลในการทำงาน	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
1.	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานด้วยตนเอง					
2.	ท่านได้รับการยกย่องชมเชยในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา					
3.	ท่านมีความภาคภูมิใจในผลงานที่ได้ทำลุล่วงไปแล้ว					
4.	ท่านไม่พอใจในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่					
5.	ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน					
6.	ผลงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา					
7.	ความคิดเห็นของท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน					
8.	ท่านไม่ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีความสำคัญ					
9.	ท่านมีอิสระในการวางแผนการทำงานได้ด้วยตนเอง					
10.	ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่					

ขอขอบพระคุณทุกท่านในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวกัญจน์ณัฐ์ คงวิโรจน์
อีเมล	winner999.susu@gmail.com
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2555 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี นิเทศศาสตร์ สาขาการประชาสัมพันธ์
ประสบการณ์การทำงาน	- พ.ศ. 2558 บริษัท บุษประเกศ เซอร์วิซ จำกัด - พ.ศ. 2557 บริษัทโปรเกส เอชอาร์ จำกัด - พ.ศ. 2555 เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด



มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 23 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2560

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) กัญจน์นุช คองจิโรจน์ อยู่บ้านเลขที่ 33/165

ชอย สัจจนหลวง ถนน - ตำบล/แขวง บางค้อ

อำเภอ/เขต จอมทอง จังหวัด กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10150

เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว

ระดับปริญญา ตรี โท เอก

หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา

คณะ บริหารธุรกิจ ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานวิทยานิพนธ์ / สารนิพนธ์หัวข้อ

แบบของผู้เฝ้า พฤติกรรมของผู้เฝ้า แรงจูงใจของพนักงานปฏิบัติการที่มีผลในบทบาทงาน
ของธนาคารแห่งประเทศไทย


ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ (ต่อไปนี้เรียกว่า “วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์”)


ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีกำหนดระยะเวลาในการนำวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ต่อสาธารณชน ให้เช่าต้นฉบับหรือสำเนา งานให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน


ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหายต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญานี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญานี้โดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ..... ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
(นเรศภานุคุณ พงษ์รัตน์)

ลงชื่อ..... ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(อาจารย์ อัญฉิภา จุลพิสิฐ)
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ..... พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กฤติกา ลีมล่าวลัย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ..... พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร