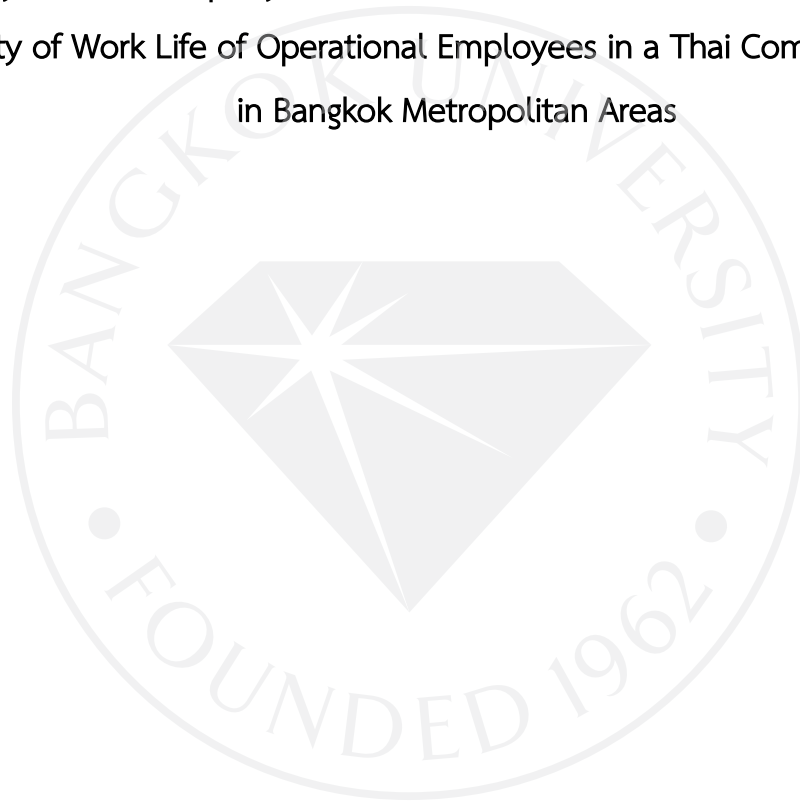


การศึกษาภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร กระบวนการในการทำงาน ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิต  
ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร

A Study of Leadership Styles, Communication and Work Process Influencing  
Quality of Work Life of Operational Employees in a Thai Commercial Bank  
in Bangkok Metropolitan Areas



การศึกษาภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร กระบวนการในการทำงาน ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงาน  
ระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร

A Study of Leadership Styles, Communication and Work Process Influencing Quality  
of Work Life of Operational Employees in a Thai Commercial Bank in Bangkok  
Metropolitan Areas



การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
ปีการศึกษา 2558



© 2559

เฉลิมฉัตร นาคมอญ

สงวนสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร กระบวนการในการทำงานที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของ  
พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย เฉลิมฉัตร นาคมอญ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ)

ผู้เชี่ยวชาญ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)

(ดร.ศันสนีย์ เทพปัญญา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

16 ธันวาคม 2559

เฉลิมฉัตร นาคมอญ. ปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต, ธันวาคม 2559, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

การศึกษาภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร กระบวนการในการทำงาน ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงาน  
ระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร (82 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) อิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการติดต่อสื่อสารที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของกระบวนการในการทำงาน ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมเก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการรวบรวมทำวิจัยครั้งนี้ คือพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่า อิทธิพลของภาวะผู้นำมีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร อิทธิพลของการติดต่อสื่อสารมีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร และอิทธิพลของกระบวนการในการทำงานมีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: ธนาคารพาณิชย์ไทย, ภาวะผู้นำ, การติดต่อสื่อสาร, กระบวนการในการทำงาน, คุณภาพชีวิต

Nakmorn, C. M.B.A., December 2016, Graduate School, Bangkok University.

A Study of Leadership Styles, Communication and Work Process Influencing Quality of Work Life of Operational Employees in a Thai Commercial Bank in Bangkok Metropolitan Areas (82 pp.)

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

### **ABSTRACT**

The Objectives of this study were to study: 1) the impact of leadership styles on the quality of work life of operational employees in a Thai Commercial Bank in Bangkok Metropolitan areas, 2) the impact of communication on the quality of work life of operational employees in a Thai Commercial Bank in Bangkok Metropolitan areas, and 3) the impact of work process on the quality of work life of operational employees in a Thai Commercial Bank in Bangkok Metropolitan areas. The researcher has collected the data by using the questionnaire, which distributed to the sample of 400 operational employees in a Thai Commercial Bank in Bangkok Metropolitan areas. The statistics used were percentage, mean, standard deviation and the simple regression analysis. It was found that there was the impact of leadership styles on the quality of work life of operational employees in a Thai Commercial Bank in Bangkok Metropolitan areas, there was the impact of communication on the quality of work life of operational employees in a Thai Commercial Bank in Bangkok Metropolitan areas, and there was the impact of work process on the quality of work life of operational employees in a Thai Commercial Bank in Bangkok Metropolitan areas with the statistical significance of 0.05

*Keywords: Thai Commercial Bank, Leadership Styles, Communication, Work Process, Quality of Work Life*

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร กระบวนการในการทำงาน ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นอีกงานวิจัยหนึ่งที่ช่วยให้ผู้บริหาร พนักงานระดับปฏิบัติการ และบุคคลทั่วไป สามารถนำข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปปรับใช้ในองค์กรได้ต่อไป

การจัดทำงานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยได้รับความอนุเคราะห์และการช่วยเหลืออย่างดีจาก รศ.ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำแนะนำต่างๆ ในการทำงานวิจัยให้ถูกต้องตามหลักการ ขอขอบคุณ บัณฑิตวิทยาลัย ที่ได้ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการค้นคว้าวิจัย ขอขอบคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพทุกท่าน และขอขอบคุณเพื่อนๆ ในคณะบริหารธุรกิจ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ทุกคน ที่ได้ช่วยเหลือให้คำปรึกษาจนงานวิจัยสำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณ คุณพ่อ คุณแม่ น้องสาว รวมถึงสมาชิกในครอบครัวและเพื่อนๆ ทุกคน ที่ให้กำลังใจมาโดยตลอด

เฉลิมฉัตร นาคมอญ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความสำคัญและเป็นมาของปัญหา	1
1.2 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา	3
1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	3
1.5 การรวบรวมข้อมูล	3
1.6 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย	3
1.7 การกำหนดกรอบแนวคิดวิจัย	4
1.8 สมมติฐานการวิจัยและวิธีการทางสถิติ	5
1.9 ข้อตกลงเบื้องต้น	5
1.10 ข้อจำกัดของงานวิจัย	6
1.11 นิยามคำศัพท์	6
1.12 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมปริทัศน์	
2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน	9
2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	10
2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร	19
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	37
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	
3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย	43
3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	45
3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล	46
3.4 สมมติฐานการวิจัย	46



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 (ต่อ) ระเบียบวิธีการวิจัย	
3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	46
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)	48
4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)	62
บทที่ 5 บทสรุป	
5.1 สรุปผลการวิจัย	64
5.2 การอภิปรายผล	66
5.3 ข้อเสนอแนะ	68
บรรณานุกรม	70
ภาคผนวก	72
แบบสอบถามงานวิจัย	73
ประวัติผู้เขียน	82
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการขออนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการค้นคว้าอิสระ	

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1: ค่าความเชื่อมั่นของครอนบาร์ค	45
ตารางที่ 4.1: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ของพนักงานระดับปฏิบัติการของ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ	49
ตารางที่ 4.2: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ของพนักงานระดับปฏิบัติการของ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ	49
ตารางที่ 4.3: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ของพนักงานระดับปฏิบัติการของ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา	50
ตารางที่ 4.4: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ของพนักงานระดับปฏิบัติการของ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระยะเวลาการ ทำงานกับบริษัทนี้	51
ตารางที่ 4.5: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ของพนักงานระดับปฏิบัติการของ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ ทำงานที่อื่น	51
ตารางที่ 4.6: จำนวนและค่าร้อยละจำแนกตามรายได้ต่อเดือน	52
ตารางที่ 4.7: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงาน ระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานครด้านภาวะ ผู้นำ	53
ตารางที่ 4.8: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขต กรุงเทพมหานครด้านการติดต่อสื่อสาร	56
ตารางที่ 4.9: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานระดับ ปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านกระบวน การทำงาน	58
ตารางที่ 4.10: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร	60
ตารางที่ 4.11: ตารางแสดงค่าอิทธิพลของตัวแปรด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับคุณภาพ ชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขต กรุงเทพมหานคร	62

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.12: ตารางแสดงค่าอิทธิพลของตัวแปรด้านการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร	63
ตารางที่ 4.13: ตารางแสดงค่าอิทธิพลของตัวแปรด้านกระบวนการในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร	63



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1: แสดงถึงตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ของ Blake and Mouton	13



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

ในการบริหารองค์การนั้น ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจและมีการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งนอกเหนือจากการมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการพัฒนาเพื่อทำให้องค์การมีกำไรนั้น ยังต้องมองถึงการพัฒนารูปแบบที่สำคัญของบริษัทด้วยนั่นคือ ทรัพยากรบุคคล องค์การต่างๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนต่างมุ่งเน้นในการหาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ เข้ามาร่วมงาน เพื่อให้องค์การขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากการให้ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนที่จูงใจในการทำงานแล้วนั้น บุคคลก็เป็นมนุษย์คนหนึ่งซึ่งพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจหรือการจูงใจทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับความต้องการทางด้านจิตใจและด้านสังคมที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการเงินด้วย (Mayo, 1924)

การทำงานนอกจากจะเป็นการหารายได้เพื่อดำรงชีวิตอยู่แล้วยังนับเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ทำให้บุคคลหรือพนักงานได้ออกมาใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่น ทำให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้ได้ อีกทั้งยังเป็นกิจกรรมที่บุคคลได้แสดงออกถึงความรู้ความสามารถที่ได้ศึกษาหาความรู้มาประกอบอาชีพเป็นงานที่ตนถนัดและสนใจ เมื่ออยู่ในที่ทำงาน บุคคลมีความต้องการที่จะมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต ซึ่งการทำงานในสถานที่ทำงานนั้นโดยเฉลี่ยใช้เวลาประมาณ 8-12 ชั่วโมงต่อวัน นับเป็นช่วงเวลาที่ยาวนานหากบุคคลมีความรู้สึกอึดอัด ไม่สบายใจ ไม่ว่าจะเกิดจากผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ หรือกระบวนการในการทำงานก็ตาม จะทำให้บุคคลไม่ต้องการมาทำงาน หยุดงานมากกว่าปกติ ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน รวมไปถึงแยกตัวออกจากสังคมเพื่อนร่วมงาน ก่อให้เกิดความห่างเหินกับเพื่อนร่วมงาน หากต้องทำงานประสานงานตามฝ่ายต่างๆ อาจทำให้เกิดความล่าช้าจนมีผลกระทบต่อองค์การได้ ในท้ายที่สุดพนักงานจะลาออก และแสวงหาที่ทำงานที่ใหม่เพื่อให้ตนเองมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

การลาออกของพนักงานมีผลกระทบทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องสรรหา คัดเลือกพนักงานใหม่ ซึ่งจะต้องใช้ทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายสูงในการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพเข้าร่วมงาน รวมถึงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงาน ระยะเวลาที่พนักงานต้องปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ หรือแม้กระทั่งเรียนรู้ระบบกฎระเบียบขององค์การ หากพนักงานที่มีคุณภาพอยู่ในองค์การที่พนักงานมีความรู้สึกสบายใจอยู่แล้วนั้น ยิ่งส่งผลให้พนักงานไม่ต้องการย้ายสถานที่ทำงาน จึงเป็นความท้าทายของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่จะหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมงานทดแทนพนักงานคนเดิมที่ลาออกไปได้ ดังนั้นองค์การจึงควรหาวิธีที่จะทำให้พนักงานที่มีคุณภาพต้องการทำงานอยู่ใน

องค์การ โดยมีกลยุทธ์หรือนโยบายในการทำให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งทางร่างกายและจิตใจ พร้อมทั้งดึงศักยภาพของพนักงานออกมาอย่างเต็มที่

จากปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลดังกล่าวจึงทำให้เกิดงานวิจัยชิ้นนี้ขึ้นเพื่อศึกษาว่า ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร กระบวนการในการทำงาน มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานครหรือไม่ เพื่อให้องค์การสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาในการ ลากออกของพนักงาน เสริมสร้างให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างเพื่อน ร่วมงาน และหัวหน้างาน ทำให้สามารถประสานงานกันได้อย่างรวดเร็ว และสร้างแรงจูงใจที่จะ ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบแผนงานของบริษัทตามศักยภาพในการทำงานของพนักงาน เมื่อองค์การมีพนักงานที่พร้อมจะทุ่มเทในการทำให้งานบรรลุเป้าหมายนั้น จะช่วยเสริมสร้างให้เกิดจุด แข็งกับองค์การในการต่อยอดกับคู่แข่งทางการค้าต่อไป

การวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และกระบวนการทำงาน ที่มีผลต่อ คุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร มีการ กำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคาร พาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาการติดต่อสื่อสารที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของ ธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของกระบวนการในการทำงานที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับ ปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร

## 1.2 ขอบเขตของการวิจัย

การกำหนดขอบเขตของการวิจัยนี้จะอธิบายในประเด็นหัวข้อดังนี้

### 1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ของพนักงานระดับ ปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย โดยเนื่องจากไม่สามารถกำหนดจำนวนกลุ่มประชากรที่แน่นอนได้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน  $\pm 5\%$  ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน โดยจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างในวันที่ 1 ส.ค. - 30 ก.ย. 2559 จำนวน 400 คน

### 1.3 ขอบเขตงานเนื้อหา

1.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ภาระบวกรการทำงาน

1.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ คุณภาพชีวิตของพนักงานในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย

### 1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้แบบสอบถามปลายปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามปลายปิดในด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ผู้ศึกษาแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ลักษณะผู้นำของธนาคารพาณิชย์ไทย ตอนที่ 3 การติดต่อสื่อสาร ตอนที่ 4 ภาระบวกรการทำงาน ตอนที่ 5 คุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย

### 1.5 การรวบรวมข้อมูล

แบ่งการรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ

1.5.1 ข้อมูลปฐมภูมิ ใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล

1.5.2 ข้อมูลทุติยภูมิ โดยการศึกษาคนควาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนหลักการ และเหตุผล ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษาคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย

1.5.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้ทำการประมวลผลด้วยวิธีการหาค่าร้อยละ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม สถิติสำเร็จรูป (Statistic Package for Social Sciences: SPSS)

### 1.6 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended Questionnaire) ที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ภาระบวกรการทำงาน คุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

#### 1.6.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้จะเป็นประชากรจากธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งหมด 400 คน

#### 1.6.2 ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย

การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจะกำหนดตัวแปร 2 ลักษณะ ดังนี้

1.6.2.1 ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1.6.2.1.1 ภาวะผู้นำ การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง การปฏิบัติตนของผู้บริหารระดับสูงในการดูแลพนักงาน

1.6.2.1.2 การติดต่อสื่อสาร วิสัยทัศน์ แนวคิด และเป้าหมายขององค์กร

1.6.2.1.3 กระบวนการในการทำงาน การฝึกอบรมพนักงาน ระบบสารสนเทศขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

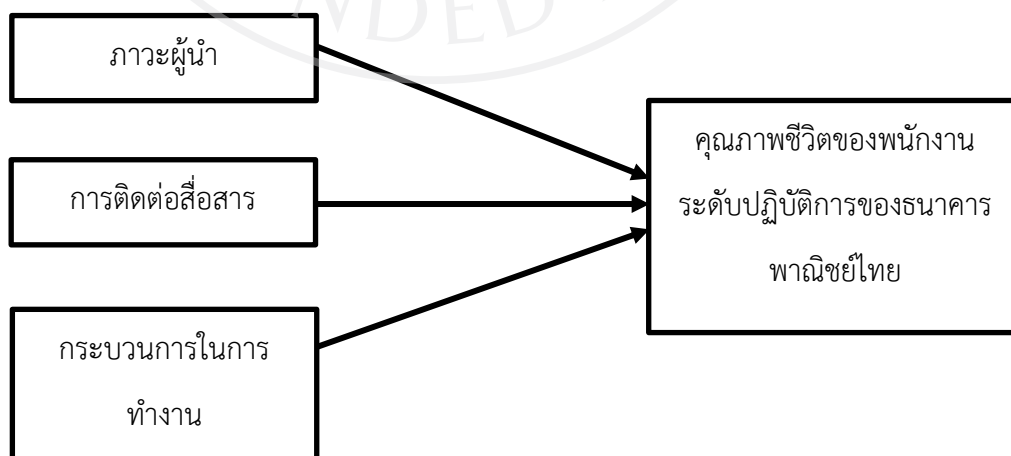
1.6.2.2 ตัวแปรตาม คือ คุณภาพชีวิต สถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อม และความปลอดภัยของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย

## 1.7 การกำหนดกรอบแนวคิดวิจัย

จากการกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระจำนวน 3 กลุ่มโดยกลุ่มแรก คือ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง การปฏิบัติตนของผู้บริหารระดับสูงในการดูแลพนักงาน ส่วนกลุ่มที่สอง คือ การติดต่อสื่อสารวิสัยทัศน์ แนวคิด เป้าหมายขององค์กร และกลุ่มที่สาม คือ กระบวนการในการทำงาน การฝึกอบรมพนักงาน ระบบสารสนเทศขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ส่วนตัวแปรตามจำนวน 1 กลุ่ม คือ คุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ สถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อม และความปลอดภัย

ทั้งนี้ จะทำการทดสอบในลักษณะตัวแปรเดียว (Univariate Analysis) ของตัวแปรอิสระทุกมีต่อตัวแปรตามเป็นรายตัวแปร โดยสามารถอธิบายตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดการวิจัย





จากกรอบแนวคิดการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่าตัวแปรด้านภาวะผู้นำ ตัวแปรด้านการติดต่อสื่อสาร และตัวแปรด้านกระบวนการทำงาน มีความสัมพันธ์กับตัวแปรด้านคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยโดยเป็นการวิจัยเพื่อให้ทราบว่าภาวะผู้นำ ตัวแปรด้านการติดต่อสื่อสาร และตัวแปรด้านกระบวนการทำงาน มีผลทำให้เกิดการสร้างคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย

## 1.8 สมมติฐานการวิจัยและวิธีการทางสถิติ

### 1.8.1 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร กระบวนการในการทำงาน มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร มีการกำหนดสมมติฐาน ดังนี้

1.8.1.1 อิทธิพลภาวะผู้นำ มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร

1.8.1.2 อิทธิพลการติดต่อสื่อสาร มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร

1.8.1.3 อิทธิพลของกระบวนการในการทำงาน มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร

การทดสอบสมมติฐานทั้ง 3 ข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

### 1.8.2 วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัย

วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.8.2.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.8.2.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐาน โดยสมมติฐานทั้ง 3 ข้อจะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

## 1.9 ข้อตกลงเบื้องต้น

ข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับงานวิจัยนี้สามารถอธิบายได้ดังนี้

1.9.1 พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยเป็นผู้เข้าใจลักษณะงาน และวัฒนธรรมองค์กรของตนเองเป็นอย่างดี

1.9.2 ทศนคติและมุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ขึ้นอยู่กับความรู้สึกส่วนตัวของพนักงาน

### 1.10 ข้อจำกัดของงานวิจัย

ข้อจำกัดของงานวิจัยสำหรับงานวิจัยนี้สามารถอธิบายได้ดังนี้

1.10.1 งานวิจัยนี้เป็นการเก็บข้อมูลจาก พนักงานระดับปฏิบัติการโดยตรง โดยวิธีการแจกแบบสอบถามและจะทำการศึกษาเฉพาะ พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร

1.10.2 งานวิจัยนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือน สิงหาคม และ กันยายน พ.ศ. 2559

1.10.3 งานวิจัยนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลพนักงานระดับปฏิบัติการ จะทำการทดสอบหาความแตกต่าง และความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรภาวะผู้นำ กลุ่มตัวแปรการติดต่อสื่อสาร และกลุ่มตัวแปรกระบวนการทำงาน ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร

### 1.11 นิยามคำศัพท์

เพื่อความเข้าใจในการศึกษาวิจัยจึงได้นิยามศัพท์ที่ใช้เป็นตัวแปรในการวิจัยดังนี้

1.11.1 พนักงาน หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร พนักงานแบ่งเป็น 2 ระดับคือ

1.11.1.1 พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงาน หรือบุคคลที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ไทย

1.11.1.2 พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้บริหาร หรือผู้มีสิทธิ อำนาจในการตัดสินใจ และรับผิดชอบในแผนก หรือหน่วยงานต่างๆ ในธนาคาร

1.11.2 องค์กร หมายถึง ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

1.11.3 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคม วัฒนธรรม ที่อยู่ในองค์กรที่มีผลกระทบต่อสภาพจิตใจของพนักงาน

1.11.4 คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติให้แก่ธนาคาร ความสัมพันธ์ของพนักงานภายในองค์กรกับงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมของธนาคารที่จะส่งผลให้พนักงานมีความสุขสบายทั้งร่างกายและจิตใจ โดยแบ่งคุณภาพชีวิตในการทำงานออกเป็น 8 ด้าน ของ

Walton (1973 อ้างใน รัตติยา ศุภจิตกุลชัย, 2546, หน้า 12-13 และ ยุทธนา พิริยุท, 2551, หน้า 10-11)

1.11.4.1 ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม หมายถึง ค่าจ้างที่ได้รับเพียงพอที่จะดำรงชีวิตตาม มาตรฐานของสังคมหรือไม่ ค่าจ้างที่ได้รับมีความยุติธรรมหรือไม่เมื่อเปรียบเทียบกับ ตำแหน่งของตนกับตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน

1.11.4.2 สภาพแวดล้อมที่ดีมีความปลอดภัย หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรอยู่ในสภาพ ทางด้าน ร่างกายและสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่จะทำให้สุขภาพไม่ดีควรจะกำหนดมาตรฐาน เกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพซึ่งรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเรื่องของเสียง กลิ่น การ ระบายทางสายตา

1.11.4.3 การพัฒนาความสามารถของพนักงาน หมายถึง งานควรจะได้จัดโอกาสให้ผู้ ปฏิบัติได้ ใช้ประโยชน์และพัฒนาทักษะและความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อการได้มีส่วนร่วม ความรู้สึกในคุณค่าของตนเองและความรู้สึกท้อแท้ซึ่งเกิดจากการทำงานของตนเอง

1.11.4.4 ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกเชื่อมั่นที่มีต่อ อนาคต มั่นคงในหน้าที่การงานและโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในการทำงานทั้งในเรื่องของรายได้ และตำแหน่งงาน

1.11.4.5 การบูรณาการทางด้านสังคมหรือการทำงานร่วมกัน หมายถึง ลักษณะของ ความสัมพันธ์ในสังคม กลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารในกลุ่ม 11

1.11.4.6 สิทธิของพนักงานหรือสิทธิตามรัฐธรรมนูญ หมายถึง การใช้หลักรัฐธรรมนูญ ในการ ปฏิบัติงาน การเคารพในสิทธิส่วนบุคคล ความเสมอภาค ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

1.11.4.7 ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว หมายถึง การแบ่งเวลาให้เหมาะสม ในการ ดำรงชีวิต เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เวลาส่วนตัว เวลาสำหรับครอบครัว เวลาพักผ่อนและ เวลา ที่ให้กับสังคม

1.11.4.8 ความเกี่ยวข้องและเปนอนุชนต่อสังคม หมายถึง ระดับของความรูสึกว่า งานและ องค์กรที่ปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบต่อสังคม เปนอนุชนต่อสังคม ความภูมิใจในงาน และ องค์กรของตน ความมีชื่อเสียงและการได้รับการยอมรับจากสังคม

### 1.12 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.12.1 ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะทำให้ธนาคารพาณิชย์ไทยนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานได้ดียิ่งขึ้น

1.12.2 ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน เนื่องจากสาเหตุของคุณภาพชีวิตแ่ในการทำงาน



## บทที่ 2 วรรณกรรมปริทัศน์

งานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร กระบวนการในการทำงาน มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถอธิบายได้ตามรายการดังนี้

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

#### ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

Walton (1973 อ้างใน วรากร งามคณะ, 2553) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะสำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงานในหนังสือ Criteria for Quality of Working Life โดยแบ่งออกเป็น 8 ประการ คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ (Adequate and Fair Compensation) หมายถึง การที่ ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่น ๆ อย่าง เพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ตาม มาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และต้องเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์การอื่นๆ ด้วย
2. สิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะและปลอดภัย (Safe and Healthy Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อม ทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตใจ นั่นคือ สภาพการท างานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป และ จะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบาย และไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย
3. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี (Development of Human Capacities) งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติ งานได้ใช้และพัฒนาทักษะ ความรู้อย่างแท้จริง และรวมถึงการมีโอกาสได้ทำงานที่ตนยอมรับว่าสำคัญและมีความหมาย
4. ลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (Growth and Security) นอกจากงานจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถแล้ว ยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสก้าวหน้า และมีความ มั่นคงในอาชีพ ตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งของเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในครอบครัวของตน

5. ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน (Social Integration) ซึ่งหมายความว่างานนั้นช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสสร้างสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ รวมถึงโอกาสที่เท่าเทียมกันในความก้าวหน้าที่ตั้งอยู่บนฐานของระบบคุณธรรม

6. ลักษณะงานที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรม (Constitutionalism) ซึ่งหมายถึง วิถีชีวิต และวัฒนธรรมในองค์กรจะส่งเสริมให้เกิดการเคารพสิทธิส่วนบุคคลมีความเป็นธรรมในการ พิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัล รวมทั้งโอกาสที่แต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย มีเสรีภาพในการพูด มีความเสมอภาค และมีการปกครองด้วยกฎหมาย

7. ความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงานโดยส่วนรวม (The Total Life Space) เป็นเรื่องของการเปิด โอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอกองค์การอย่างสมดุลนั้นคือต้องไม่ปล่อยให้ ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไป ด้วยการกำหนด ชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมเพื่อหลีกเลี่ยงการที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อน หรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ

8. ลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง (Social Relevance) ซึ่งนับเป็นเรื่องที่สำคัญประการหนึ่งให้ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้สึก และยอมรับว่าองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้นรับผิดชอบต่อสังคม ในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านผลผลิต การกำจัดของเสีย การรักษาสุขภาพแวดล้อม การปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงาน และเทคนิคด้านการตลาด

## 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จิตติมา ไชยมงคล (2559) กล่าวว่า มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)
3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

### ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930 - 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีก และโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซูน

รามคำแหงมหาวิทยาลัย สมเด็จพระนครวมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

1. The tasks of Leadership: กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. Leader – constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

### **ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)**

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

1. Kurt Lewin's Studies Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez- Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

## 2. Likert's Michigan Studies

2.1 Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1.1 แบบใช้อำนาจ (Exploitive – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.1.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.1.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.1.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความใ้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

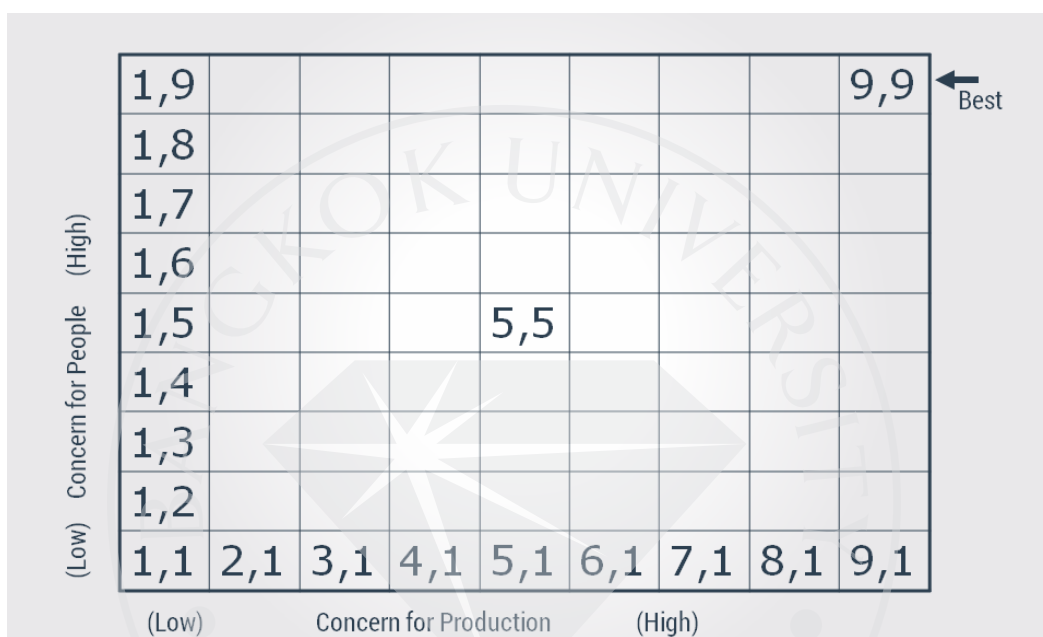
## 3. Blake and Mouton's managerial Grid

Blake & Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธ์ภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่ง



ลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของ Blake & Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

ภาพที่ 2.1: แสดงถึงตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ของ Blake and Mouton



ที่มา: Mulder, P. (2013). *Managerial Grid by Blake and Mouton*. Retrieved from <https://www.toolshero.com/leadership/managerial-grid-blake-mouton/>.

3.1 แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่ งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้อำนาจ กำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจ สัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

3.2 แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษย สัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุก คนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่ น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมี ความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการ

ทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

3.3 แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

3.4 แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

3.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

#### 4. McGregor's: Theory X and Theory Y

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากรับเงิน อยากรบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

## ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

1. แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style เรดดิน เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดดินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และ เรดดินยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

1.1 Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน Separated Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ

1.2 Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว Dedicated Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น

1.3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ Related Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น

1.4. Compromiser คือ ผู้ประนี ประนอมทุกๆเรื่อง Integrated Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

เรดดิน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรดดินได้เสนอแนะว่า องค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์กร และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. Theory Z Organization William Ouchi เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

3. Life – Cycle Theories Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดดินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้

ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

3.1 ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

3.2 ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นตดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3.3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่างๆจากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

3.4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

4. Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้อำนาจยอมรับ

4.2 โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

4.3 อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธ์ภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

### ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of Power)

เบิร์นส์ (Burns) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม เบิร์นส์ เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้บ่อยครั้งทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้ตามจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ. 1985 แบลสส์ (Bass) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่ง แบลสส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบลสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำ

สามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่ง  
ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized Consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูง  
ใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่  
ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งาน  
บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบบสตีได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิง  
เป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by Exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิด  
สติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการ  
ทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทาง  
ใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่  
ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้  
งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

## 2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

ธิติมา ไชยมงคล (2559) กล่าวว่า แนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก  
(Classical Perspective) สำหรับแนวความคิดทางการจัดการในยุคของทฤษฎีสมัยเดิมหรือยุค  
คลาสสิก สามารถแยกได้เป็น 3 แนวความคิดหลัก ดังนี้

1. แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)
  - 1.1 ผลงานของเฟรดเดอริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Frederick Winslow Taylor's)
  - 1.2 ผลงานของแฟรงค์ บังเกอร์ กิลเบรธ และลิลเลียน มอลเลอร์ กิลเบรธ (Frank, B. Gilbreth & Lillian, E.M. Gilbreth)
2. แนวความคิดการจ้ดองค์การระบบราชการ (Bureaucratic Organization)
  - 2.1 ผลงานของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)
3. แนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ (Process Management)
  - 3.1 ผลงานของเฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol)

3.2 ผลงานของกูลิค ลูเธอร์และเออร์วิค (Gulick, Luther., & Lyndall F. Urwick)

3.3 ผลงานของเจมส์ ดี. มูนี และอัลเลน ซี. เรลลีย์ (James D. Mooney., & Alan C.

Rieley)

2. แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management Perspective) สำหรับแนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์นี้ สามารถแยกแนวความคิดได้เป็น 3 แนวความคิดหลัก ดังนี้

2.1 แนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์

2.1.1 ผลงานของเอลตัน เมโย (Elton Mayo)

2.2 แนวความคิดทางการจัดการเชิงสังคมศาสตร์

2.2.1 ผลงานของแมรี พาร์คเกอร์ ฟอลเล็ต (Mary P. Follett)

2.3 แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

2.3.1 ผลงานของอับราฮาม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow)

2.3.2 ผลงานของดริกกลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

2.3.3 ผลงานของคริส อาร์กิริส (Chris Argyris)

3. แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ (Contemporary management perspective) สำหรับแนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่สามารถแยกได้เป็น 3 แนวความคิด ดังนี้

3.1 แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative management perspective)

3.2 แนวความคิดเชิงระบบ (System perspective)

3.3 แนวความคิดเชิงสถานการณ์ (Contingency perspective)

3.3.1 ผลงานของโจแอน วูดวาร์ด (Joan Woodward)

3.3.2 ผลงานของลอว์เรนซ์และลอร์ช (Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W.)

4. แนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization Management) สำหรับแนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ คือ การควบคุมคุณภาพ

### **แนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก (Classical Perspective)**

จากแนวความคิดทางการจัดการในยุคของทฤษฎีสมัยเดิมหรือทฤษฎีองค์การยุคคลาสสิก (Classical Organization Theory) ในการแบ่งหน้าที่ในการทำงานจะให้ความสำคัญกับการแบ่งหน้าที่โดยใช้หลักคุณธรรมในการแบ่งงานเป็นสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การ นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นถึงหลักความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น ถ้าผู้ใดได้รับหน้าที่และความรับผิดชอบงานใดแล้วก็ให้ไปพัฒนางานนั้นให้จนเกิดความเชี่ยวชาญ รวมทั้งมีการวัดความสามารถของคนด้วยการสอบแข่งขัน



ซึ่งเป็นการใช้ระบบคุณธรรม เพราะคนต้องใช้ความสามารถจึงจะเข้าสู่ตำแหน่งได้ รวมทั้งมีการวัดด้าน ความชำนาญและประสบการณ์ของบุคลากรในด้านภารกิจที่ถูกกำหนดไว้

นอกจากนี้ทฤษฎีในสมัยเดิมยังได้มุ่งเน้นถึงหลักการควบคุม โดยการออกกฎระเบียบและการ ควบคุมบุคลากรอย่างใกล้ชิด เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นอกจากนี้เพื่อเป็นหลักประกันให้งานสำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความราบรื่น อย่างไรก็ตามยังก่อให้เกิด ผลกระทบตามมา เช่น การที่บุคคลจะอิงกฎระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดทำให้ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การลดลงและมาตรฐานนั้น ถูกนำมาใช้เป็นเป้าหมายแทนที่จะใช้ กลไกช่วยในการบรรลุเป้าหมาย ถ้ากฎระเบียบกำหนดว่าพฤติกรรมลักษณะใดไม่เป็นที่ต้องการผู้ ปฏิบัติก็จะพยายามหลีกเลี่ยง ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ในทางตรง ข้ามผู้ปฏิบัติควรจะต้องพยายามที่จะทำในสิ่งที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์มากไปกว่าหน้าที่ที่กำหนดไว้ ในงานนั้น จึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิกนั้น สามารถแยกได้เป็นแนวคิดที่ สำคัญ 3 แนวความคิด ได้แก่ แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ แนวความคิดการจั ดองค์การระบบราชการ และแนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ สำหรับแนวความคิดการ จัดการเชิงวิทยาศาสตร์นี้ได้รับแรงกระตุ้นมาจากการปฏิวัติทางอุตสาหกรรม

แนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก ประกอบด้วยแนวความคิดทางการ จัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ได้แก่ ผลงานของเฟรดเดอริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ผลงานของแฟรงค์ บังเกอร์ กิลเบรธ และลิลเลียน มอลเลอร์ กิลเบรธ และผลงานของเฮนรี แอล แกนทท์แนวความคิดการจั ดองค์การระบบราชการที่สำคัญ คือ ผลงานของแมกซ์ เวเบอร์ และแนวความคิดทางการจัดการเชิง กระบวนการ ได้แก่ ผลงานของเฮนรี ฟาโยล์ ผลงานของกุลิค ลูเธอร์และเออร์วิคและผลงานของเจมส์ ดี. มูนี่ และอัลเลน ซี. เรลลี เป็นต้น

นักทฤษฎีทางการจัดการในสมัยเดิมพยายามที่จะเสนอหลักการต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการ อย่างเป็นสากลที่สามารถจะนำมาใช้ได้กับทุกประเภทในทุกสถานการณ์ ซึ่งหลักการต่างๆ ที่ได้มีการ คิดค้นขึ้นมาจะมีพื้นฐานมาจากความเห็นพ้องกันของนักทฤษฎีในยุคนี้ว่า ในการปฏิบัติงานใดให้เกิด ประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องของการประสานงานและการแบ่งงานกันทำ ตามความชำนาญ สำหรับแนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมโดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวความคิด ทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ส่วนใหญ่จะเป็นแนวความคิดที่เกิดจากผลงานของเทย์เลอร์ ซึ่ง แนวความคิดดังกล่าวนี้มุ่งเน้นที่จะเพิ่มผลผลิตโดยการใช้ประโยชน์จากแรงงานที่มีอยู่เป็นสำคัญ ดังนี้

## 1. แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

1.1 ผลงานของเฟรดเดอริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Frederick Winslow Taylor) เทย์เลอร์ ได้เสนอแนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ว่าในการทำงานใดก็ตามจะสามารถใช้หลัก

ทางวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยในการศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับงานนั้นๆ ได้เสมอโดยเฉพาะคนงานในระดับปฏิบัติ ซึ่งเทย์เลอร์เชื่อว่าการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากสถานที่ปฏิบัติการจะทำให้สามารถค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวได้ นอกจากนี้เทย์เลอร์ยังได้เสนอหลักการสำคัญ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2000, p.155) ดังนี้

1.1.1 การหาวิธีที่ดีที่สุด ผู้บริหารจะต้องทำการสังเกตและรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน (One Best Way) ของแต่ละงานซึ่งจะต้องรวมถึงกฎของการเคลื่อนไหว การกำหนดมาตรฐานของงานและสภาวะแวดล้อมของงานที่เหมาะสม

1.1.2 การคัดเลือกคนงาน โดยใช้หลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ในการคัดเลือก ซึ่งเป็นการค้นหาขีดความสามารถและข้อจำกัดของคนงานแต่ละคน หลังจากนั้นจึงให้โอกาสคนงานแต่ละคนได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในงานตามความจำเป็นต่อไป

1.1.3 การจัดให้มีการจูงใจด้านการเงิน เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด และทำให้คนงานปฏิบัติงานตามคำสั่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงทำได้โดยให้คนงานแต่ละคนได้รับค่าตอบแทนเป็นสัดส่วนโดยตรงกับผลผลิตแทนการจ่ายค่าแรงตามชั่วโมงที่ทำงาน

1.1.4 การแยกฝ่ายบริหารออกจากฝ่ายปฏิบัติ เป็นการแบ่งหน้าที่ระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายปฏิบัติออกจากกันโดยให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการวางแผน ส่วนฝ่ายปฏิบัติให้รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยคนงานจะรับคำสั่งจากหัวหน้าคนงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านของแต่ละคนปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

1.2 ผลงานของแฟรงค์ บังเกอร์ กิลเบรธ และลิลเลียน มอลเลอร์ กิลเบรธ (The Gilbreth) แฟรงค์และลิลเลียน ผู้สนับสนุนแนวความคิดของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์จากผลการศึกษาการเคลื่อนไหวของคนงานเรียงอิฐ พบว่า จำนวนครั้งในการเคลื่อนไหวร่างกายของคนงานที่ลดลงและสามารถเพิ่มผลผลิตได้ถึงสามเท่าจากการจัดทำภาพยนตร์ที่แสดงการเคลื่อนไหวของร่างกายในการทำงานเพื่อชี้ให้เห็นถึงการเคลื่อนไหวที่ไม่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิต ต่อมาผลงานดังกล่าวถูกใช้เป็นรากฐานในด้านของการออกแบบงาน การกำหนดมาตรฐานของงานและค่าแรง ซึ่งเทคนิคดังกล่าวนี้เรียกว่า การศึกษาการเคลื่อนไหว (Motion study) แฟรงค์และลิลเลียนได้ให้แนวคิดที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติจะต้องค้นหาและปรึกษากันเพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากหลายแนวทาง โดยพยายามลดกฎข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับมาตรฐานของวิธีปฏิบัติให้มากที่สุด

1.3 ผลงานของเฮนรี แอล แกนต์ (Henri L. Gantt) แกนต์ ผู้เสนอแนวความคิดทางการจัดการที่เน้นการปฏิบัติและได้เสนอหลักการที่ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติมากที่สุด โดยการ

กระตุ้นและการมอบภาระหน้าที่ที่น่าสนใจและงานมีความท้าทายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง แต่ต้องมีการคำนึงถึงการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติได้มีความรู้และความชำนาญที่สูงขึ้นเพื่อมีทัศนคติที่ดีต่อ งานจนเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้นได้ การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบต้องชัดเจนเป็นธรรมและมี สัดส่วนที่สมดุลกัน รวมทั้งแผนงานและการควบคุมซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดแบ่งงานให้เกิดความ เหมาะสมและง่ายต่อการปฏิบัติด้วย

## 2. แนวความคิดการจ้องค์การระบบราชการ

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เป็นนักสังคมวิทยา ได้เสนอลักษณะขององค์การที่เรียกว่า องค์การระบบราชการ อันเป็นองค์การในอุดมคติ เขาเชื่อว่าจะใช้้องค์การระบบราชการได้อย่างมี ประสิทธิภาพที่สุดโดยเฉพาะกับองค์การที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ มีความซับซ้อนของงานมาก และใช้ ในการจัดการโครงสร้างองค์การและลดปัญหาของการจ้องค์การ สำหรับลักษณะขององค์การระบบ ราชการของเวเบอร์ คือ จะต้องมีการกำหนดหน้าที่แยกจากกันตามความชำนาญเฉพาะด้านจากการ กำหนดขอบเขตของงานแต่ละงานอย่างชัดเจน และกำหนดอำนาจหน้าที่เพื่อที่จะปฏิบัติงานนั้นได้ นอกจากนี้จะต้องมีการกำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ ในสายการบังคับบัญชาที่ กำหนดขึ้นในองค์การนี้ จะแสดงการแบ่งระบบของอำนาจหน้าที่ลดหลั่นจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่างผู้ที่ อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าจะรับคำสั่งจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า

นอกจากนี้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ จะถือเป็นพนักงานคนหนึ่งเท่านั้น กล่าวคือ สิทธิใน การที่จะบริหารหรือปฏิบัติหน้าที่จะถูกกำหนดให้ไว้กับตำแหน่ง ไม่ใช่กำหนดให้กับผู้ที่อยู่ในตำแหน่ง ดังนั้นจึงไม่มีทางที่บุคคลอื่นใดแม้กระทั่งผู้ที่เป็นเจ้าของจะได้รับสิทธิที่กำหนดไว้ตามตำแหน่งยกเว้น แต่จะเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในตำแหน่งนั้น ส่วนในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานและการเลื่อนตำแหน่ง ให้สูงขึ้นจะต้องอาศัยหลักของความสามารถ ที่วัดได้จากผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือจากการ ได้รับการฝึกอบรม และการให้ออกจากงานต้องมีหลักเกณฑ์ องค์การระบบราชการจะต้องมีการ กำหนดกฎและระเบียบต่างๆ อย่างชัดเจน กฎและระเบียบนี้จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็น มาตรฐาน เกิดความเป็นธรรมและทำให้สมาชิกอยู่ในระเบียบวินัยขององค์การลักษณะขององค์การระบบ ราชการในด้านการปฏิบัติงานนั้นจะต้องไม่อิงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล กล่าวคือ ไม่ว่าจะเป็นการ ติดต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือการติดต่อกันเพื่อในหน่วยงานอื่นๆ ใน องค์การเดียวกัน หรือการติดต่อกันระหว่างองค์การกับลูกค้า จะต้องเป็นการติดต่อที่ไม่อิงความสัมพันธ์ ส่วนบุคคล โดยจะต้องทำการติดต่ออย่างเป็น

## 3. แนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ

3.1 ผลงานของเฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) ฟาโยล์ เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ ที่มีความสำคัญมากที่สุดในการจัดการโดยท่านให้ความสนใจศึกษาถึงหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่ง ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทั้งผู้ร่วมงานและผลจากการ

ปฏิบัติงานอีกด้วย ผลงานของฟาโยล์ได้รับการยอมรับว่าเป็นผลงานที่เข้ามาเสริมแนวความคิดของ เทย์เลอร์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น กล่าวคือ แนวความคิดของเทย์เลอร์จะให้ความสำคัญกับการจัดการใน ระดับปฏิบัติการ ส่วนฟาโยล์จะเน้นการจัดการในระดับสูง

ฟาโยล์ได้ให้แนวคิดในการจัดการที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการ จัดการได้แก่ การวางแผน เป็นการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการผลิตของ องค์กรจึงต้องมีการวางแผนทางการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เช่น การกำหนดผลผลิต ปริมาณ ต้นทุน เวลา คุณภาพ เป็นต้น

การจัดองค์การ เป็นการจัดโครงสร้างของงานและมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความ รับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติในแผนกต่างๆ เช่น แผนกจัดซื้อ แผนกตรวจสอบผลผลิต เป็นต้น การบังคับ บัญชา เป็นการกำหนดหรือวางหลักเกณฑ์ในการบังคับบัญชา ได้แก่ นโยบาย กฎ ระเบียบ ให้ผู้ปฏิบัติ ได้ยึดถือเพื่อให้การผลิตเป็นไปด้วยความราบรื่น การประสานงานเป็นการกำหนดภาระหน้าที่แผนก ต่างๆ ให้เชื่อมโยงกับงานของทุกคนให้ประสานและเข้ากันได้ และการควบคุม เป็นกิจกรรมในการ กำกับกิจกรรมการผลิตหรือให้บริการที่ทำให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

นอกจากหลักเกณฑ์ข้างต้นแล้ว ฟาโยล์ได้ให้เสนอแนวทางและหลักเกณฑ์ของการ บริหารงานที่สำคัญไว้ 14 ข้อ (Gatewood & Others, 1995, pp.40-41) ดังนี้

3.1.1 อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นสิ่งที่แยกจากกันมิได้ ผู้ที่มีอำนาจ หน้าที่นั้นจะต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนได้ออกคำสั่งไป และผู้ปฏิบัติที่รับผิดชอบในงานใดก็ ตามจะต้องมีอำนาจและหน้าที่ในการปฏิบัติด้วยเพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงลงได้

3.1.2 หลักการที่มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ผู้ปฏิบัติงานกิจกรรมใดๆ ควร ได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลากรใน องค์กร

3.1.3 หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือ กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมาย เดียวกันควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันตามหน้าที่ที่กำหนดไว้

3.1.4 หลักการธารงไว้ซึ่งสายงาน คือ สายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายัง ระดับล่างตามหลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวและช่วยให้เกิดระเบียบในการส่งต่อข้อมูลข่าวสาร ระหว่างกัน

3.1.5 หลักการแบ่งงานกันทำ คือ การแบ่งงานกันทำตามความถนัดทั้งนี้เพื่อให้ เป็นไปตามหลักของการใช้ประโยชน์จากแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดจนได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น เนื่องจากการลดเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลงและเพิ่มทักษะของการทำงานให้สูงขึ้น

3.1.6 หลักการเกี่ยวกับระเบียบวินัย ระเบียบวินัยในการทำงานนั้นเกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลง ทั้งนี้โดยมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความเคารพ เชื่อฟัง และทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ

3.1.7 หลักการถือประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งหลักการนี้ถือว่าส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนบุคคลเพื่อที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม นั้น

3.1.8 หลักการให้ประโยชน์ตอบแทน การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนด้วยความยุติธรรมและให้เกิดความพึงพอใจแก่ทั้ง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างหรือบุคลากร

3.1.9 หลักการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง ในการบริหารงานควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางและเมื่อความรับผิดชอบได้ถูกมอบหมายให้แก่ผู้บริหารแล้ว อำนาจหน้าที่จะต้องมอบหมายไปด้วย เพื่อให้สามารถควบคุมงานต่างๆ ขององค์การไว้ได้อย่างเหมาะสม

3.1.10 หลักความมีระเบียบเรียบร้อย โดยถือว่าทุกคนในองค์การจะต้องมีระเบียบและรู้ตำแหน่งหน้าที่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ รวมทั้งการกำหนดขอบเขตของงานที่ชัดเจน

3.1.11 หลักความเสมอภาค ผู้บริหารต้องยึดหลักความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดี และการอุทิศตนเพื่องาน

3.1.12 หลักมีความมั่นคงในงาน ผู้บริหารและคนงานต่างต้องใช้เวลาระยะหนึ่งเพื่อการเรียนรู้งาน การให้คนงานออกจากงานกลางคันย่อมเป็นการสิ้นเปลือง ดังนั้นผู้บริหารที่ดีควรใช้เวลาในการเรียนรู้งานเพื่อลดปัญหาด้านการปรับตัวของคนงาน

3.1.13 หลักความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บังคับบัญชาควรที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองในการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์การ จะทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกถึงความมีส่วนร่วม ความเป็นเจ้าขององค์การ และรับผิดชอบต่อผลงาน เป็นต้น

3.1.14 หลักความสามัคคี ซึ่งเน้นถึงการทำงานที่เป็นกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้การทำงานเป็นคณะทำงาน และสมาชิกทุกคนสามารถปฏิบัติงานสู่เป้าหมายร่วมกันให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากหลักการของฟาโยล์ พบว่า หลักการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับการรวมอำนาจและการแบ่งหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งการปฏิบัติงานโดยใช้ที่ที่ดีที่สุดซึ่งเป็นหลักการและแนวทางที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์จากในอดีตจนถึงปัจจุบัน

3.2 ผลงานของกูลิค ลูเธอร์และเออร์วิค (Gulick, Luther., & Lyndall F. Urwick) กูลิคและเออร์วิคได้มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ โดยทั้งสองท่านได้เสนอหลักการในการจัดโครงสร้างขององค์การที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ คือ หลักการเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำการ ประสานงาน การจัดแผนงานโดยอาศัยเกณฑ์การแบ่งงานตามวัตถุประสงค์ กระบวนการบุคลากร

สถานที่ และหลักการเกี่ยวกับหน่วยช่วยอำนวยความสะดวก กล่าวคือ ในผลงานของกิลิคและเออร์วิคได้มีการ แจกแจงเกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียที่เกี่ยวกับการใช้วิธีการแบ่งงาน และวิธีการประสานงานในองค์การ ตามวิธีต่างๆ การใช้หน่วยงานหลักและหน่วยช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการจัดช่วง การบังคับบัญชาที่ดีที่สุดและประโยชน์ของการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านอีกด้วย

ส่วนในด้านการจัดโครงสร้างขององค์การเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เป็นการประกันถึงการ มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นจึงจะต้องมีการพัฒนากลไกที่จะเข้ามาช่วยใ้ บุคลากรเกิดความต้องการ และเกิดความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกันในการบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์การ และเสนอแนะว่าควรจะต้องมีการให้ความสำคัญกับหน้าที่การบริหารงานบุคคล เช่น การ คัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ การทำให้บุคลากรมีความรู้สึกรู้สีกว่างานนั้นเป็นอาชีพอย่าง หนึ่งซึ่งสามารถที่จะก้าวหน้าต่อไปได้ และการทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ เป็นต้น

3.3 ผลงานของเจมส์ ดี. มูนี และอัลเลน ซี. เรลลี (James D. Mooney., & Alan C. Rieley) มูนีและเรลลี ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การและหลักการของการจัดองค์การ นอกจากนี้ในด้านการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นทั้งมูนีและเรลลี กล่าวว่า ความมั่นคงขององค์การนั้นจะเกิดขึ้นได้จากการที่ทุกคนในองค์การมีความมั่นคงและอยู่ในองค์การซึ่ง มีโครงสร้างที่มั่นคง ซึ่งท่านทั้งสองให้ข้อเสนอ ดังนี้

3.3.1 หลักการเกี่ยวกับการประสานงาน การประสานงานเป็นสิ่งจำเป็นในการ รวมความพยายามของบุคลากรในองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การไม่ว่าองค์การนั้นจะ ประกอบด้วย บุคลากร 2 คนหรือมากกว่าก็ตาม

3.3.2 หลักการเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชาที่เป็น ทางการเป็นสิ่งจำเป็นในโครงสร้างขององค์การ ในสายการบังคับบัญชานี้จะมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบลดหลั่นกันลงมาจากเบื้องบนซึ่งมีอำนาจหน้าที่มากที่สุดจนถึงระดับล่าง

3.3.3 การแบ่งแยกหน้าที่เฉพาะด้านจากกัน ในองค์การใดก็ตามจะต้องมีการ แบ่งแยกหน้าที่เฉพาะด้านแยกจากกันเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามความถนัด

จากหลักการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน พบว่า ในการตัดสินใจใดๆ นั้นควรจะให้ผู้ที่ประสบการณ์และข่าวสารข้อมูลเป็นผู้ตัดสินใจ แต่หน่วยงานดังกล่าวอาจไม่ได้เป็น หน่วยงานหลัก เช่น หน่วยงานซ่อมบำรุง ประชาสัมพันธ์ รักษาความปลอดภัย เป็นต้น ดังนั้นถ้าจะให้

จากแนวความคิดทางการจัดการสมัยเดิม อาจกล่าวได้ว่า แนวความคิดหรือทฤษฎี ทางด้านการจัดการในองค์การสมัยดังกล่าวนี้นี้ จะมุ่งเน้นการให้ความสนใจส่วนใหญ่ในด้านของ โครงสร้างองค์การ ได้แก่ การแบ่งงานกันทำ การกำหนดสายการบังคับบัญชา การกำหนดอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ การกำหนดมาตรฐานของงาน และการกำหนดกฎและระเบียบวิธี ปฏิบัติงานที่ชัดเจน ส่วนแนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนในองค์การถูกมองในด้านลบ

มากกว่าทางบวก เช่น มนุษย์ถูกมองว่าเป็นคนเกียจคร้านและไม่สนใจทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์การขึ้นมาเพื่อสามารถทำการควบคุมบุคลากรได้อย่างใกล้ชิด จากการกำหนดให้มีกฎและระเบียบวิธีปฏิบัติด้านต่างๆ ซึ่งในการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งถ้าไม่ดำเนินการแล้วพฤติกรรมของมนุษย์ในการปฏิบัติงานจะไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ นอกจากนี้มนุษย์ยังเปรียบได้กับมนุษย์เศรษฐศาสตร์ที่จะมุ่งให้ความสำคัญ และให้ความสนใจเฉพาะฐานะทางเศรษฐกิจของตนเองเพื่อให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นกว่าปัจจุบัน ดังนั้นการที่จะจูงใจให้คนงานหรือบุคลากรทำงานได้อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพขึ้นมานั้น ผู้บริหารจึงต้องใช้สิ่งจูงใจที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการ เช่น ตัวเงินหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นเป็นสิ่งจูงใจ

จากแนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก จึงมีการกำหนดหลักการที่มีความเกี่ยวข้องและความสัมพันธ์กับการประสานงาน ตลอดจนการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งหลักการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นนี้ยังเป็นที่ยอมรับและนำมาใช้กันอยู่ในปัจจุบันหลักการที่สำคัญ (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548, หน้า 48-49) ดังนี้

1. หลักสเกลาร์ หรือสายการบังคับบัญชาเป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนและมีการแบ่งระดับของสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมาจากบนสู่ล่างผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมากกว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า
2. หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา หลักการนี้กล่าวว่าการปฏิบัติหน้าที่หนึ่งหน้าที่ใดนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ควรจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา 2 คนในเวลาเดียวกันเพื่อหลีกเลี่ยงการสั่งการหรือการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน
3. หลักช่วงการบังคับบัญชา หลักการนี้กล่าวว่ามีผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งจะสามารถบังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพควรมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนจำกัดเนื่องจากเวลาและขอบเขตความสามารถในการควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชามีอยู่อย่างจำกัดนั่นเอง
4. หลักการเน้นที่จุดสำคัญ หลักการนี้กล่าวว่าการบริหารจะมีเวลาและสมรรถภาพส่วนบุคคลอย่างจำกัดจึงควรละเว้นจากปัญหาการตัดสินใจในปัญหาประจำวันแต่ควรเน้นตัดสินใจเฉพาะปัญหาที่สำคัญๆ โดยปล่อยให้การแก้ปัญหาประจำวันเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับล่างแทน
5. หลักการจัดแบ่งแผนกงาน หลักการนี้กล่าวว่าการกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นกิจกรรมจึงควรได้รับการรวมกลุ่มเข้าไว้ด้วยกัน เรียกว่าแผนกงานเพื่อการปฏิบัติและการประสานงานจนเกิดประสิทธิภาพ
6. หลักการเกี่ยวกับหน่วยงานหลักและหน่วยอำนวยการ หลักการนี้กล่าวว่าการโครงสร้างขององค์การควรจัดให้มี 2 หน่วยงานคือหน่วยงานหลักที่จะต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ และหน่วยงานอำนวยการซึ่งทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำต่อหน่วยงานหลัก

7. หลักการเกี่ยวกับศูนย์กำไร หลักการนี้กล่าวว่าในโครงสร้างองค์การควรให้แต่ละหน่วยงาน มีนโยบาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และบุคลากรเป็นของตนเองรวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อผลกำไร และขาดทุนด้วย จะทำให้หน่วยงานเกิดความรู้สึกในการแข่งขันและทำให้ผลกำไรขององค์การดีขึ้น

ในยุคสมัยเดิมการมองมนุษย์ในเชิงลบ เช่น มนุษย์เป็นคนเกียจคร้านไม่รักความก้าวหน้าการ ตัดสินใจไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความซื่อสัตย์ ปฏิบัติงานตามคำสั่งและต้องมีการจูงใจด้วยเงินเท่านั้น จึงจะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งแนวคิดต่างๆ ข้างต้นนี้ไม่สามารถนำมาใช้กับการจัดการในปัจจุบันได้ทั้งหมด เนื่องจากมนุษย์มีการเรียนรู้ตลอดเวลา มีการศึกษาที่สูงขึ้นเทคโนโลยี มีความทันสมัยกว่าในอดีต นอกจากนี้ยังมีตัวแปรด้านสภาวะแวดล้อมทางวัฒนธรรม สังคมการเมือง เศรษฐกิจเข้ามาเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์จะเป็นผลทำให้เกิดแนวคิดทางการจัดการในยุคต่อมาที่มีความทันสมัยและมองปัญหาต่างๆ ที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่องค์การได้เผชิญอยู่

อย่างไรก็ตามแนวทางการจัดการสมัยเดิม ก็มีส่วนช่วยในการนำเสนอแนวคิดที่ผู้บริหารควร ให้ความสำคัญในการออกแบบโครงสร้างองค์การ และการกำหนดแนวทางการจัดการในสมัยต่อมา ได้แก่ วัตถุประสงค์ขององค์การไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งงานจะมีลักษณะเป็นงานประจำและ องค์การเป็นระบบปิด นั่นคือ วัตถุประสงค์ขององค์การจะไม่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะแวดล้อม ดังนั้นหากผู้บริหารต้องการที่จะบรรลุผลวัตถุประสงค์จะมีเพียงสิ่งที่จะต้องทำ การจัดโครงสร้าง องค์การเพียงเพื่อที่จะประสานงานให้ราบรื่นเท่านั้น จัดให้มีการประสานงานอย่างเป็นทางการ การ ออกคำสั่งลงไปตามสายการบังคับบัญชา การควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ เป็นต้น

จากหลักการของการจัดการสมัยเดิมนี้ ผู้เขียนเห็นว่าการกำหนดหลักการหรือแนวทางในการ จัดการที่สามารถนำไปใช้กับทุกองค์การและในทุกสถานการณ์นั้นเป็นไปได้ยาก เช่น ผู้บังคับบัญชา หนึ่งคนจะสามารถบังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะมีผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดจำนวนจำกัด เนื่องจากเวลาและขอบเขตความสามารถในการควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชามีอยู่อย่างจำกัด แต่ใน

### **แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์**

#### **1. ผลงานของอับราฮาม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow)**

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's theory) หรือทฤษฎีลำดับความต้องการ(The Hierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่เชื่อว่าการตอบสนองความต้องการจะสามารถจูงใจให้ตั้งใจทำงานหรืออาจกล่าวได้ว่า พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองตามความต้องการ นั่นคือ ใช้ความต้องการของบุคลากรเป็นเครื่องแรงจูงใจให้ขยันทำงาน สำหรับความต้องการของมนุษย์มี 5 ชั้น (สมคิด บางโม, 2541, หน้า 186-187) ดังนี้

1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการด้าน พื้นฐานของมนุษย์ที่มนุษย์มีความต้องการได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการอื่นๆ ได้แก่ อาหาร ที่ อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค



1.2 ความต้องการความมั่นคง (Safety Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

1.3 ความต้องการความรักหรือการติดต่อสัมพันธ์ (Social Needs) เป็นความต้องการจะมีเพื่อน ความต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เป็นต้น

1.4 ความต้องการการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่เป็นความรู้สึกภายใน เช่น ความต้องการได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน เป็นต้น

1.5 ความต้องการสมหวังในชีวิต (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการบรรลุถึงสิ่งที่ตนเองสามารถจะเป็น คือ ความประสบความสำเร็จในชีวิตอย่างสมบูรณ์ ความต้องการในขั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการใน 4 ขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้วเท่านั้น

## 2. ผลงานของดริกกลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

ผลงานของแมกเกรเกอร์ นักทฤษฎีเชิงพฤติกรรมศาสตร์ได้เสนอทฤษฎีที่สำคัญคือ ทฤษฎี x และ ทฤษฎี y โดยแมกเกรเกอร์เห็นว่าองค์การในสมัยเดิมที่มุ่งเน้นการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน มีการรวมอำนาจในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างและเน้นกฎระเบียบในการกำกับความประพฤติของคนโดยเคร่งครัด ซึ่งแมกเกรเกอร์ให้ชื่อกำกับของนักทฤษฎีเดิมว่า ทฤษฎี x โดยกล่าวว่ามนุษย์มีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ไม่ชอบทำงาน ขาดความรับผิดชอบ ชอบที่จะใช้วิธีการบังคับควบคุมและลงโทษและจูงใจให้ทำงานได้ด้วยตัวเงิน ซึ่งแมกเกรเกอร์นั้นไม่เห็นด้วยกับแนวคิดดังกล่าวทั้งหมดเกี่ยวกับมนุษย์ว่าเป็นคนประเภท ทฤษฎี x เขาเห็นว่าองค์การในโครงสร้าง ซึ่งอาศัยหลักการของแนวเดิมจะไม่สามารถนำมาแก้ปัญหาให้กับองค์การที่กำลังเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจากเดิมได้ จึงควรต้องมีการปรับหลักการใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์เป็นประเด็นสำคัญ ดังนั้นแมกเกรเกอร์ได้เสนอแนวคิดใหม่และให้ชื่อทฤษฎี y แมกเกรเกอร์เสนอให้ใช้นี้กล่าวว่ามนุษย์จึงถูกมองว่าเป็นคนดี มีความรับผิดชอบ รักที่จะทำงานและถ้าจัดสภาวะแวดล้อมของงานได้เหมาะสมก็จะสามารถควบคุมตนเองได้ จากแนวคิดตามทฤษฎี y นี้ กล่าวได้ว่าสิ่งที่นำมาใช้จูงใจมนุษย์ให้ทำงานได้ดีนั้นไม่ใช่ตัวเงินอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความปรารถนาที่จะทำงานให้ได้ผลดีและการยอมรับของกลุ่มที่เป็นเพื่อนร่วมงานด้วย

## 3. ผลงานของคริส อาร์กิริส (Chris Argyris)

อาร์กิริส ได้เสนอทฤษฎีพัฒนาการด้านบุคลิกลักษณะของมนุษย์ขึ้น โดยกล่าวว่า ขณะที่มนุษย์เติบโตจากเด็กจนเป็นผู้ใหญ่นั้นจะมีพัฒนาการ คือ ในช่วงวัยเด็กจะมีลักษณะชอบพึ่งพาผู้อื่น มีความสนใจสิ่งต่างๆ ในวงแคบ ไม่ชอบทำกิจกรรมมากนักแต่ชอบจะเป็นผู้ตาม มีพฤติกรรมตามใจตัวเอง เป็นต้น และเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่จะมีลักษณะต่างจากช่วงวัยเด็ก ได้แก่ ชอบความเป็นอิสระสนใจสิ่งต่างๆ ในวงกว้าง ชอบที่จะทำกิจกรรมต่างๆ เพิ่มขึ้น ชอบจะเป็นผู้นำ มีพฤติกรรมที่ปรับเปลี่ยนได้ เป็นต้น ซึ่งอาร์กิริสเห็นว่าการใช้ระเบียบเป็นเครื่องมือในการบังคับมนุษย์และใช้วิธีการ

ควบคุมอย่างใกล้ชิดนั้น จะเป็นการขัดขวางพัฒนาการของมนุษย์ที่จะพัฒนาไปเป็นบุคลิกภาพที่สมบูรณ์ และจะเป็นการสนับสนุนให้พฤติกรรมที่ไม่สามารถจะทำงานได้อย่างอิสระด้วยตนเอง และขาดความคิดสร้างสรรค์โดยจะต้องรอฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา และไม่มีโอกาสที่จะท้าทายพฤติกรรมมนุษย์เป็นสิ่งที่ชีวิตที่มีความสลับซับซ้อนและมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จขององค์การ นอกจากนี้มนุษย์ยังมีความต้องการที่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดโครงสร้างขององค์การและภาระงานที่เอื้อต่อการสนองตอบความต้องการของมนุษย์ได้ ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าบุคคลคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในองค์การ ความเต็มใจของบุคคลากรที่จะให้ความร่วมมือเป็นสิ่งจำเป็นความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นจึงต้องพยายามชักจูงให้บุคคลหันมาร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน คำสั่งจะได้รับการยอมรับนำไปปฏิบัติได้ก็ต่อเมื่อเป็นที่เข้าใจของผู้ปฏิบัติ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ สอดคล้องกับความพอใจส่วนบุคคลของผู้รับ มีขอบเขตให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติได้เป็นต้น ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับเพื่อให้เกิดความร่วมมือในหมู่พนักงานขึ้นได้นั้นจะต้องทำให้แต่ละบุคคลเสียสละประโยชน์อันเป็นส่วนตัวออกไป

สำหรับปัญหาด้านโครงสร้างขององค์การนั้นส่วนใหญ่จะมาจากการการระหว่งผู้ที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจและผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ยังได้เน้นบทบาทของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการที่จะมีส่วนช่วยในการติดต่อสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพได้ด้วย ซึ่งนักทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์บางท่านได้เสนอว่าผู้บริหารควรจะมีมุ่งเน้นการจูงใจพนักงานก่อนแล้ว จึงทำการกำหนดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมขึ้นมาในภายหลังจึงจะสามารถจูงใจให้คนทำงานดีขึ้นและมีขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้น นอกจากนี้จะต้องมีการใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินในการสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้น เพราะบุคคลจะสละสิ่งที่ตนชอบพอและปฏิบัติตามคำสั่งได้ต่อเมื่อเห็นว่า ผลได้นั้นมีมากกว่าผลเสียการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงจะไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าหากขาดการติดต่อสื่อสารมายังพนักงานปฏิบัติ ซึ่งแนวคิดที่ได้เสนอว่า การที่จะทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของพนักงานและพนักงานให้ความร่วมมือนั้นอาจจะทำได้ คือ การใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งทำการตัดสินใจและให้พนักงานปฏิบัติ ดังนั้นจึงต้องมีการใช้สิ่งจูงใจด้วย เช่น เกียรติยศ เงินเดือน หรือใช้การลงโทษ เป็นต้น และการใช้วิธีการควบคุมตนเองของพนักงานโดยการปลูกฝังความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การและการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานที่จะทำการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

การกำหนดงานหรือการออกแบบงานจัดเป็นภารกิจที่สำคัญในองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากงานเป็นตัวเชื่อมระหว่างองค์การกับบุคคลเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบถึงลักษณะของบุคลากรที่องค์การต้องการในการออกแบบองค์การหรือการออกแบบงานจะต้องพิจารณาทั้งระบบ คือ ต้องศึกษาองค์ประกอบขององค์การ สภาวะแวดล้อมและพฤติกรรม ผู้ออกแบบองค์การหรือการออกแบบงานมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญขั้นสุดท้าย คือ การเพิ่มผลผลิตและการที่บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน ผลผลิตของบุคลากรและความพึงพอใจในงานเป็นข้อมูลย้อนกลับทำให้ผู้บริหารทราบได้ว่า ผลจากการ

กำหนดงานนั้น แนวโน้มในอนาคตสามารถพยากรณ์ได้ว่าบุคลากรขององค์กรต่างๆ จะมีผู้หญิงเข้าสู่ตลาดแรงงานเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในบางองค์กรอาจจะมีผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย เช่น ธนาคาร พนักงานขาย เป็นต้น นอกจากนี้ผู้หญิงจะได้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือ นักวิชาชีพสาขาต่างๆ เพิ่มขึ้นด้วย ขณะที่ในอดีตนั้นผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะเป็นผู้ชายโดยส่วนใหญ่ เหตุการณ์นี้แสดงให้เห็นว่าสภาวะแวดล้อมได้มีการเปลี่ยนแปลงไป นั่นคือ บุคลากรจะมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น รวมทั้งจะมีเป้าหมายและความคาดหวังจากงานที่ตนปฏิบัติจะแตกต่างจากเดิมที่ต้องการเพียงเงินเดือนและงานที่มั่นคงเท่านั้น นอกจากนี้บุคลากรยังมีทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมที่ต้องการงานที่มีความท้าทาย มีความน่าสนใจอีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ดังกล่าว จึงจะทำให้องค์กรสามารถกำหนดแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม

### **แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่**

จากแนวความคิดของการจัดการแนวเดิมที่มีจุดเด่นที่ได้มุ่งเน้นโครงสร้างที่เป็นทางการที่มีการกำหนดกฎระเบียบวินัยที่เคร่งครัดในการใช้อำนาจหน้าที่ที่มีลักษณะของการรวมอำนาจ และการดำเนินการตามหลักการของความมีเหตุผล โดยมีสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นคนเกียจคร้านไม่ชอบทำงาน และจำเป็นต้องใช้วิธีการควบคุมพฤติกรรมมนุษย์โดยใกล้ชิด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร ส่วนแนวความคิดทางการจัดการแนวมนุษย์สัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์นั้นก็มีจุดเด่นที่ได้มุ่งเน้นในการให้ความสำคัญในตัวคน โครงสร้างองค์กรแบบไม่เป็นทางการเน้นความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรและมีสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นคนที่รักงาน มีความขยันและความรับผิดชอบ ไม่จำเป็นต้องทำการควบคุมพฤติกรรมอย่างใกล้ชิด จากสมมติฐานนี้ทำให้การศึกษาเกี่ยวกับการหาสิ่งที่จะจูงใจคนให้การยอมรับและร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเปลี่ยนไปเป็นการศึกษาในเชิงบวกมากขึ้น

สำหรับแนวความคิดของนักทฤษฎีสมัยใหม่ได้วิจารณ์ว่าแนวความคิดทางการจัดการแนวพฤติกรรมศาสตร์ที่เสนอสิ่งที่ขัดแย้งกับความเป็นจริง เนื่องจากโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการและการใช้สิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจเป็นสิ่งจำเป็น จากหลักการของนักทฤษฎีแนวเดิมเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านและการเน้นการมีมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าสามารถทำให้สังคมก้าวหน้าและมนุษย์มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จึงไม่เห็นด้วยที่จะมีการทิ้งแนวความคิดยุคเดิม ดังนั้นจึงได้มีแนวความคิดใหม่ขึ้นมาคือแนวความคิดเชิงระบบและแนวความคิดเชิงสถานการณ์แนวความคิดเชิงระบบมองว่าการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนั้นควรจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ เพื่อที่จะได้ภาพรวมขององค์กรที่ถูกต้องไม่ใช่นำแต่ละส่วนแต่ละหน่วยงานในองค์กรมาวิเคราะห์แยกจากกัน ซึ่งแนวความคิดเชิงสถานการณ์ที่ยึดถือปรัชญาของแนวความคิดเชิงระบบเป็นพื้นฐาน จึงได้เสนอความคิดเกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง

สภาวะแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้างและการจูงใจคนให้ทำงาน โดยเห็นว่าไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุดที่จะนำมาใช้ได้กับองค์การในทุกสถานการณ์ องค์การที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องและเข้ากันได้กับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ นอกจากนี้แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ยังได้พัฒนาแนวคิด โดยมุ่งเน้นการใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการแก้ปัญหาของการจัดการมากขึ้นเรียกว่าเป็นแนวความคิดของการจัดการเชิงปริมาณ ซึ่งได้รับความนิยมนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนของการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่

สำหรับแนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ ประกอบด้วย แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ แนวความคิดเชิงระบบ และแนวคิดเชิงสถานการณ์ (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548, หน้า 68) ดังนี้

#### 1. แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ

แนวความคิดของการจัดการเชิงปริมาณมีจุดก่อกำเนิดในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ได้นำนักวิทยาศาสตร์ของสหรัฐอเมริกาและอังกฤษมาให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมเรียกว่า (Operation Research Group) เพื่อให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาในการรบ ทีมนักวิทยาศาสตร์ดังกล่าวได้รับปัญหา เช่น จะวางปืนใหญ่ตำแหน่งใดที่จะดีที่สุด จึงมีการใช้ประสบการณ์และความรู้ในการแก้สมการของปัญหาโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ คือ การสังเกตอย่างเป็นระบบของพฤติกรรมที่ทำการศึกษา การสร้างตัวแบบจำลองเพื่อนำข้อเสนอที่จะได้รับมาสร้างตัวแบบจำลอง เพื่อประโยชน์ของการพยากรณ์การเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงทำการอนุมานจากตัวแบบจำลองว่าจะมีพฤติกรรมอย่างไรและทำการทดสอบตัวแบบจำลองเพื่อศึกษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปตามการพยากรณ์ในตัวแบบจำลองหรือไม่

หลังจากนั้นแนวคิดการจัดการเชิงปริมาณมาใช้กันในบริษัทต่างๆ จึงได้รับความนิยมในการนำมาใช้ในการแก้ปัญหาของระบบการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น การแก้ปัญหาเกี่ยวกับตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดตำแหน่งทำเลที่ตั้ง ตัวแบบการขนส่ง ตัวแบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ ตัวแบบโครงข่ายปฏิบัติงาน (PERT/CPM) ตัวแบบการจัดลำดับงาน และตัวแบบความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจต่างๆ ขององค์การโดยทั่วไป เป็นต้น

#### 2. แนวความคิดเชิงระบบ

แนวความคิดเชิงระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงส่วนประกอบต่างๆ ในระบบหรือองค์การที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ส่วนต่างๆ ในลักษณะองค์รวมขององค์การผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาถึงส่วนประกอบของระบบในลักษณะองค์การรวม จะให้ผลดีมากกว่าการวิเคราะห์ปัญหาในระบบโดยการแยกส่วน นอกจากนี้ยังพบว่าระบบเปิดจะมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม ส่วนองค์การในระบบปิดนั้นจะไม่เปิดรับสิ่งใดๆ นำเข้ามาในระบบ ดังนั้นองค์การ คือ ระบบที่ประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ แนวคิดเชิงระบบนี้จำเป็นจะต้องพิจารณาสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอก

และภายในขององค์การ มิใช่จะพิจารณาแต่เฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งในระบบขององค์การหรือพิจารณาแต่เฉพาะระบบขององค์การโดยไม่พิจารณาสภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์การด้วยจากแนวความคิดเชิงระบบสามารถสรุปหลักการ ตลอดจนแนวความคิดเชิงระบบที่สำคัญ (Stoner, 1978, pp. 53-54) ดังนี้

2.1 ระบบทุกระบบประกอบไปด้วยระบบย่อย ในทุกระบบจะมีระบบย่อยหรือส่วนประกอบอย่างน้อยสองส่วนขึ้นไปและส่วนต่างๆ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

2.2 การเน้นที่องค์รวมของทุกระบบ การเน้นที่องค์รวมของทุกระบบจะให้ผลรวมที่มากกว่าการเน้นที่แต่ละส่วนประกอบของระบบแล้วนำมารวมกัน

2.3 การเป็นทั้งระบบปิดและระบบเปิด การมององค์การว่าเป็นระบบเปิดเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะทำให้องค์การสามารถที่จะสนองตอบให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม ส่วนระบบปิดซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นระบบที่ทำหน้าที่ใดหนึ่งด้านหนึ่งและไม่เกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมโดยตรง

2.4 ขอบเขตสิ้นสุดของระบบ ระบบทุกระบบจะสามารถแบ่งแยกประเภทของระบบว่าเป็นระบบเปิดหรือระบบปิด เส้นกั้นแบ่งขอบเขตของระบบนี้ถ้าเป็นของระบบเปิดจะเปิดรับปัจจัยจากสภาวะแวดล้อมภายนอกเข้ามาและนำไปปัจจัยภายในออกสู่สภาวะแวดล้อมภายนอกได้

2.5 ความล้มเหลวของระบบปิด การเป็นระบบปิดนั้นมีแนวโน้มที่จะล้มเหลวได้ง่ายกว่าระบบเปิดเนื่องจากปิดตัวเองจากสภาวะแวดล้อมภายนอก สำหรับระบบเปิดนั้นมีแนวโน้มที่จะอยู่รอดได้ดีกว่า เนื่องจากการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

2.6 การใช้ข้อมูลป้อนกลับ ระบบเปิดนั้นต้องการข้อมูลป้อนกลับเข้าสู่ระบบเพื่อนำข้อมูลนั้นมาใช้เพื่อปรับตัวให้ดำเนินอยู่ต่อไปได้ การส่งข้อมูลป้อนกลับเข้าสู่ระบบ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ ของระบบหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่นำออกจากระบบ เป็นต้น

2.7 มีการจัดลำดับขั้นของระบบ ไม่ว่าจะเป็ระบบใดก็ตามจะมีลำดับขั้นที่ประกอบไปด้วยระบบย่อยซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อกัน ในขณะที่องค์การจะประกอบไปด้วยระบบย่อยนั้นก็เป็ระบบย่อยของระบบที่ใหญ่กว่าด้วย เช่น หน่วยงานต่างๆ เป็ระบบย่อยขององค์การนั่นเอง

จากหลักการตามแนวความคิดเชิงระบบดังกล่าวข้างต้นนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ที่มีส่วนในการที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ภายในระบบที่มีปฏิสัมพันธ์กันและกันได้อย่างทั่วถึงและมีความชัดเจน นอกจากนี้แนวความคิดเชิงระบบยังช่วยให้ผู้บริหารไม่ต้องมองหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะนำมาใช้ในการจัดองค์การเสมอไป เนื่องจากหลักการของแนวความคิดนี้จะเน้นการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม ดังนั้นในด้านของโครงสร้างองค์การก็จะมีลักษณะที่เป็นเพียงปัจจัยในการมุ่งเน้น เพื่อการแสวงหาโครงสร้างองค์การที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมเท่านั้น จากการศึกษาและวิเคราะห์องค์การแบบแยกส่วนมาเป็นการวิเคราะห์เชิงระบบ ซึ่งนักทฤษฎีเชิงระบบอาจจะไม่เห็นด้วยกับแนวความคิดของการจัดการเชิง

วิทยาศาสตร์ที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์ที่จะต้องทำความเข้าใจกับส่วนย่อยในระบบก่อน จึงจะสามารถเข้าใจในส่วนรวมได้

### แนวความคิดเชิงสถานการณ์

ความสำคัญของสภาวะแวดล้อมในฐานะที่เป็นปัจจัยนำเข้าที่ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาในการแก้ปัญหาของความซับซ้อน ซึ่งตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยของสภาวะแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อองค์การในปัจจุบันทำให้เกิดแนวความคิดเชิงสถานการณ์ขึ้นมา โดยแนวความคิดเชิงสถานการณ์นั้นจะยึดปรัชญาของแนวความคิดเชิงระบบมาเป็นพื้นฐาน แต่มีความก้าวหน้ากว่าแนวความคิดเชิงระบบอีกขั้นหนึ่ง คือ แนวความคิดเชิงสถานการณ์พยายามที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องเข้ากันได้ระหว่างสภาวะแวดล้อมกับโครงสร้างขององค์การ นักทฤษฎีตามแนวความคิดเชิงสถานการณ์ กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การที่ดีที่สุดนั้นจะขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมขององค์การ กล่าวคือ จะไม่มีโครงสร้างองค์การใดจะสามารถนำมาใช้ได้กับองค์การในทุกสถานการณ์ ตามแนวความคิดนี้เห็นว่าในบางกรณีโครงสร้างองค์การในลักษณะที่เป็นระบบเปิด หรือโครงสร้างองค์การที่ไม่เป็นพิธีการซึ่งโครงสร้างในลักษณะนี้ จะมีความยืดหยุ่นก็อาจใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ได้ แต่ในบางกรณีโครงสร้างองค์การที่เป็นระบบปิด หรือโครงสร้างองค์การที่เป็นพิธีการและไม่ยืดหยุ่นก็สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้เช่นกัน

นอกจากนี้ในองค์การหนึ่งองค์การใดอาจจะกำหนดโครงการสร้างองค์การแบบหนึ่งมาใช้กับหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใด และกำหนดโครงสร้างอีกแบบหนึ่งมาใช้กับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์การเดียวกันนั้นก็ ได้ เช่น อาจกำหนดโครงสร้างองค์การแบบเป็นพิธีการมาใช้กับหน่วยการผลิต และองค์การโครงสร้างแบบไม่เป็นพิธีการมาใช้กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความมีประสิทธิภาพขององค์การตามแนวความคิดของนักทฤษฎีเชิงสถานการณ์นั้น จะขึ้นอยู่กับความสอดคล้องและเข้ากันได้ระหว่างโครงสร้างองค์การกับสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การนั่นเองสำหรับแนวความคิดเชิงสถานการณ์ ที่สำคัญมีดังนี้

3.1 ผลงานของโจแอน วูดวาร์ด (Joan Woodward) จากผลงานการวิจัยของวูดวาร์ดสามารถสรุปได้ว่าการออกแบบโครงสร้างองค์การจะมีความแตกต่างกันออกไปตามสภาวะแวดล้อมที่เข้ามากระทบ เช่น จากเทคโนโลยีที่แต่ละองค์การหรือองค์การผู้ผลิตแต่ละประเภทผลิตภักดิ์ที่ใช้ เช่น ในสภาวะแวดล้อมที่เทคโนโลยีที่เป็นการผลิตตามกระบวนการที่มีวิธีการทำงานยุ่งยากซับซ้อนนั้นจะมีสายการบังคับบัญชาหลายระดับ ในขณะที่สภาวะแวดล้อมเทคโนโลยีที่เป็นการผลิตตามคำสั่งนั้น สายการบังคับบัญชาจะสั้นกว่า ดังนั้นโครงสร้างขององค์การในสภาวะแวดล้อมเทคโนโลยีแบบการผลิตตามกระบวนการ จึงมีลักษณะที่เป็นโครงสร้างแบบสูง ส่วนโครงสร้างองค์การในสภาวะแวดล้อมที่องค์การต้องใช้เทคโนโลยีในการผลิตตามคำสั่งของลูกค้า นั้น ควรจะมีลักษณะเป็นโครงสร้างแบบแบนราบ

3.2 ผลงานของลอว์เรนซ์และลอร์ช (Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W.) จากผลการวิจัยของลอว์เรนซ์และลอร์ช เป็นผลการวิจัยที่สนับสนุนแนวความคิดเชิงสถานการณ์ จากผลการวิจัยบริษัท 10 แห่งจากอุตสาหกรรมแตกต่างกัน ได้แก่ อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมอาหาร และอุตสาหกรรมภาชนะบรรจุ เป็นต้น โดยบริษัทที่เลือกมานั้นจะมีสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกัน และทำการวิเคราะห์โครงสร้างภายในของบริษัทในส่วนของความแตกต่างด้านโครงสร้างและบุคลากรที่อยู่ในแต่ละบริษัท รวมทั้งแนวทางที่บริษัทใช้ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับความแตกต่างเหล่านี้

จากแนวความคิดเชิงสถานการณ์ต่อการจัดการ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างขององค์การกับการประสานงานของบุคลากรจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ซึ่งจากทฤษฎีการจัดการแนวใหม่ที่ยึดแนวความคิดเชิงระบบกับแนวความคิดเชิงสถานการณ์ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการได้นั้นจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัญหาต่างๆ ในเชิงระบบว่าปัจจัยต่างๆ นั้นมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และจะต้องตระหนักถึงความสอดคล้องระหว่างองค์การกับสภาวะแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นด้านของการออกแบบโครงสร้างองค์การหรือวิธีการในการจัดการต่างๆ กล่าวคือ จะไม่มีวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการแต่การจัดการนั้นขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมขององค์การเสมอ ในการพัฒนาแนวความคิดทางการจัดการที่เกิดขึ้นนั้น จะมีลักษณะเป็นวิวัฒนาการตั้งแต่แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ จากนั้นจึงเป็นแนวความคิดเชิงกระบวนการ แนวความคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์แนวความคิดเชิงระบบ และแนวความคิดเชิงสถานการณ์ จากการศึกษาการพัฒนาแนวความคิดต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นนี้ ทำให้ไม่มีแนวความคิดใดจะเป็นที่ยอมรับที่จะเป็นแนวความคิดที่มีประสิทธิผลมากที่สุดดังนั้นการนำแนวคิดทางการจัดการใดมาใช้กับองค์การ ผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาถึงสภาวะแวดล้อมขององค์การที่เป็นสถานการณ์องค์การเผชิญอยู่มาพิจารณาด้วย

### **แนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์**

การจัดการยุคโลกาภิวัตน์เป็นการจัดการ ที่องค์การต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรง เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติและพฤติกรรมของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารขององค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างใกล้ชิด โดยมุ่งพยายามในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์การเพื่อสามารถดำรงอยู่ได้ในขณะที่มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน รวมทั้งสามารถสร้างผลกำไรและความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน จากการศึกษาการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์นี้ ทำให้ลักษณะของการจัดการที่องค์การต้องมุ่งเน้นถึงการปรับตัว ที่มีการให้การยอมรับและปรับปรุงการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงขอบเขตของการดำเนินธุรกิจในตลาดระดับโลกที่ในปัจจุบันมีการขยายขอบเขตที่กว้างขวางกว่าตลาดในประเทศ

จากแนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์นี้จะมุ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน และปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากการสร้างผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ในขณะที่สามารถลดต้นทุนการผลิต และราคาลงได้อย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญคือการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง จึงเป็นเป้าหมายที่สำคัญของแนวความคิดทางการจัดการยุคนี้ แนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีแนวทางสำหรับแนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548, หน้า 80-83) ดังนี้

1. การควบคุมคุณภาพ องค์การที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ในตลาดระดับโลกมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญในด้านคุณภาพ (Quality) ของผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง โดยเฉพาะการได้รับการยอมรับในมาตรฐานด้านคุณภาพระดับโลกจะต้องได้รับประกาศนียบัตร ISO 9000 จากองค์กรกำหนดมาตรฐานโลก (International Organization for Standardization) มาตรฐาน ISO นี้จะถือเป็นการรับประกันด้านคุณภาพกับผลิตภัณฑ์ขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องทำการปรับปรุงและพัฒนาทั้งในด้านกระบวนการดำเนินงาน ด้านโครงสร้าง ความรับผิดชอบ และทรัพยากรเพื่อให้เกิดคุณภาพและจะต้องผ่านการตรวจสอบและประเมินจากภายนอกอีกด้วย

2. การควบคุมคุณภาพโดยรวม ตามแนวความคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) เป็นการดำเนินการที่เน้นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเกิดการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานทุกด้านอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเชื่อมโยงการปฏิบัติต่างๆ ที่มีกระบวนการที่ขนานกันไว้จะทำให้สามารถทราบปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ ก่อนที่จะสายเกินแก้ไข

3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นความพยายามขององค์กรที่จะรักษาความได้เปรียบในเชิงคุณภาพไว้ โดยการหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะนำเข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความพยายามดังกล่าวมีความจำเป็นต้องทำควบคู่กับเทคนิคการเปรียบเทียบ (Benchmarking) ซึ่งการเปรียบเทียบนี้ องค์กรจะเปรียบตัวเองในด้านต่างๆ กับองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติของตนเอง นอกจากนี้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเกิดผลได้ยังมีความจำเป็นต้องการการมีส่วนร่วมของบุคลากรควบคู่ไปด้วย

4. การรีออกแบบระบบ ผลจากการปรับปรุงคุณภาพหรือวิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องดังกล่าวข้างต้น ตามวิธีการของญี่ปุ่นเป็นการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปที่ละขั้นตอน อย่างไรก็ตาม แนวความคิดทางการจัดการของการรีออกแบบ (Re-engineering) จะเป็นการปรับปรุงคุณภาพ



แบบทำทั้งระบบในครั้งเดียว ดังนั้นการปรับปรุงที่เห็นผลสำเร็จได้อิงการจะต้องตั้งแนวคิดและวิธีปฏิบัติออกมาจากกฎเกณฑ์และข้อสมมติฐานที่เก่าแก่และล้าสมัย รวมทั้งทำการกำหนดคิดใหม่ทุกกระบวนการและทั้งระบบ ตั้งแต่การแสวงหาข้อมูล การวางแผน การพัฒนาบุคลากร การควบคุมการประเมินผลงาน เป็นต้น

ผลจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ผู้บริหารต้องปรับตัวโดยการใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดที่ทำให้การติดต่อสื่อสาร และการแสวงหาข้อมูลข่าวสารทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นปัจจัยมีผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ส่วนในด้านการสร้างความเข้าใจในกฎและกติกาของประชาคมโลก รวมทั้งระบบเศรษฐกิจของแต่ละประเทศก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการแข่งขัน โดยเฉพาะการแก้ไขกฎหมายเพื่อการตอบสนองระบบการค้าเสรี และสามารถนำองค์การไปอยู่ในสภาวะแวดล้อมใหม่ได้อย่างเหมาะสม และมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งบุคลากรผู้ปฏิบัติทุกๆ คนในองค์กรก็เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในยุคของการแข่งขันที่เกิดขึ้นจากกระแสโลกาภิวัตน์อีกด้วย โดยการทำให้องค์กรมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ การนำความรู้และความสามารถที่โดดเด่นมาใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและเรียนรู้เพื่อการปรับปรุงผลงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งองค์กรควรมุ่งทำให้บุคลากรมีการทำงานแบบทีมงาน ด้วยการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารระดับต่างๆ และมุ่งการจูงใจแบบเน้นผลงานเพื่อการปรับตัวสู่อนาคต เป็นต้น

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธรรณชนก ศรีทิพย์รักษ์ (2558) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ กระบวนการในการวางแผน การประสานงานและการดำเนินงาน ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานในองค์กร กรณีศึกษา: พนักงานบริษัทเทคโนโลยีในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำด้านลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำด้านการเป็นผู้กำกับดูแลที่ดีภายใต้กรอบจริยธรรมและคุณธรรม และด้านการจัดระบบกลไกการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการในการวางแผนด้านการจัดโครงสร้างองค์กร และด้านการนำการประสานงานและการดำเนินงาน มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานในองค์กร

สุ่มัชฌา ปาร์คมาตย์ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคาร A สำนักงานใหญ่ (บางเขน) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าวัฒนธรรมองค์กรในด้านวัฒนธรรมที่เน้นงาน และด้านวัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานธนาคาร A สำนักงานใหญ่ (บางเขน) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในด้านการเรียนรู้เป็นทีม และใน ด้านการคิด

อย่างเป็นระบบส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานธนาคาร A สำนักงานใหญ่ (บางเขน)

ภัญชिता นุ่มสังข์ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติและบรรยากาศในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา พนักงานระดับปฏิบัติการพนักงานบริษัทในพื้นที่ย่าน ถนนเพลินจิต และถนนสุขุมวิท ผลการศึกษาพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการพนักงานบริษัทในพื้นที่ย่านถนนเพลินจิต และถนนสุขุมวิท ให้ ความสำคัญกับด้านพฤติกรรมและทัศนคติในการทำงานคือ การรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ มีอิทธิพลสูงสุด และให้ความสำคัญบรรยากาศในการปฏิบัติงาน คือ ความพอใจกับบรรยากาศ มีอิทธิพลสูงสุด

รัตติกาล โพธิ์ทอง (2559) ได้ศึกษาเรื่องคุณสมบัติส่วนบุคคล ภาวะผู้นำและบรรยากาศการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรระดับปฏิบัติการย่านสมุทรปราการ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของคุณสมบัติส่วนบุคคล ภาวะผู้นำและบรรยากาศการทำงาน และเพื่อศึกษาคุณสมบัติส่วนบุคคล ภาวะผู้นำและบรรยากาศการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรระดับ ปฏิบัติการย่านสมุทรปราการ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบ ผู้บังคับบัญชาแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ และบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในระดับปฏิบัติงานในย่าน สมุทรปราการ

รัตนาวรรณ เวชนานนท์ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และการไม่ลาออกจากงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยใช้แนวความคิดในทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (1991) ในที่นี้ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปก็หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา ผู้จัดการสาขาที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อองค์การในการบริหารงานของแต่ละสาขา เมื่อมีผู้นำที่ดีย่อมก่อให้เกิด การทำงานที่ดีของพนักงานสาขาทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การวิจัยครั้งนี้มีสมมติฐานว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน สาขา ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานสาขา ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจไม่ลาออกจากงานของพนักงานสาขา ผลการวิจัยคือ จากสมมติฐานภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้จัดการสาขา พบว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานสาขา และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานสาขา และสมมติฐานสุดท้ายพบว่าภาวะผู้นำ เชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์ในการตัดสินใจไม่ลาออกของพนักงานสาขา

ศิรดา เจริญรบ (2554) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท เหล็กสยามยามาโตะ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน บริษัท เหล็กสยามยามาโตะ จำกัด ที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่และความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์

ในการจัดการความพึงพอใจในงานและ การปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ เพื่อนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จ ก้าวหน้าก้าวแข่งขันและนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาระดับโลก ผลการศึกษาวิจัยสรุปดังนี้ พนักงานของบริษัทบริษัท เหล็กสยามยามาโตะ จำกัด ที่ตอบ แบบสอบถามทั้งหมด 300 คน ส่วนเป็นเพศชาย โสด อายุ 21- 30 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือต่ำกว่า มีรายได้ต่อเดือน 20,001- 30,000 บาท มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรมาแล้ว 1- 5 ปี และทำงานอยู่ในประเภทงานฝ่ายผลิต ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ผลจากการ ศึกษาวิจัยพบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่ ผู้บริหารเป็นผู้มองการณ์ไกลมี วิสัยทัศน์ ผู้บริหารได้นำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผู้บริหารสนับสนุนให้แสดงทัศนคติและรับฟังความคิดเห็น ผู้บริหารกระตุ้นให้ พนักงานมีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น ผู้บริหารสามารถจูงใจให้พนักงานทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน และผู้บริหารเปิดโอกาส และสนับสนุนพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถเพื่อยกระดับผลงานและตำแหน่งงาน ข้อมูล เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นด้วย มาก ในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานว่า ได้มีโอกาสในการโยกย้ายงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความรู้ความสามารถ ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ เห็นด้วยมากกว่าพอใจในอัตราเงินเดือน ที่ได้รับอยู่ในขณะนี้ ด้านลักษณะงานที่ทำ เห็นด้วยมากกว่างานที่รับผิดชอบในปัจจุบันมีความสำคัญ ต่อความสำเร็จโดยรวมของหน่วยงาน และด้านการควบคุมบังคับบัญชา เห็นด้วยมากกว่าผู้บริหาร ให้ความสำคัญต่อพนักงาน

มัทณี บุญประเสริฐ (2557) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมขององค์กร พฤติกรรม และคุณภาพชีวิตการทำงาน ที่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชน เขตห้วยขวาง การวิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา (1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมและคุณภาพชีวิตของพนักงานบริษัทเอกชน (2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร และคุณภาพชีวิตของพนักงาน ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน พฤติกรรม ผลการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัทเอกชนในระดับปฏิบัติการที่มีปัจจัยด้าน วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรม และคุณภาพชีวิต ที่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการทำงาน

ธรินทร์ มาลา (2557) ศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน บริษัทเอกชน เขตสาทร กรุงเทพมหานคร งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์กรสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมขององค์กรในลักษณะสร้างสรรค์ มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน สภาพแวดล้อมทางสังคมไม่มีผลต่อคุณภาพ ชีวิตการทำงานของพนักงาน แต่สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านบรรยากาศองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา และการให้รางวัลตอบแทนอย่างยุติธรรม มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน

วัชร วรรณันต์กุล (2558) ได้ทำการศึกษาปัจจัยความไว้วางใจในองค์กร ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการ ย่านปทุมวัน กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความไว้วางใจในองค์กร ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการ ย่านปทุมวัน กรุงเทพมหานคร โดยผลการวิจัยพบว่า ความไว้วางใจในองค์กร ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน มีผลต่อความจงรักภักดี ของพนักงานระดับปฏิบัติการ

วรรณธร ทรงเกียรติศักดิ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยความปลอดภัย และปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อคุณภาพชีวิต ในการทำงานของพนักงานโรงงานและหน่วยสนับสนุนของโรงงานน้ำตาล สหเรือ จำกัด จังหวัดมุกดาหาร ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลส่วนบุคคล เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุ การปฏิบัติงาน และฝ่าย/ สังกัด แตกต่างกัน มีคุณภาพชีวิตการทำงานในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน และปัจจัยความปลอดภัยไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงาน โรงงานและหน่วยสนับสนุน ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อม มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานโรงงานและ หน่วยสนับสนุนในทางเดียวกัน และปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานโรงงานและหน่วยสนับสนุนในทางเดียวกัน

สุภารัตน์ ครุชสีก (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กรและการสื่อสารในองค์กรส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของพนักงานเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอ และยุติธรรมส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของพนักงานเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านสิทธิ์ส่วนบุคคลในการทำงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อถือ และยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรของพนักงานเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 44.9

เอมอร กาญจนवास (2550) ได้ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง และคุณภาพชีวิตในการทำงาน ของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) โดยผลการศึกษา พบว่าด้านความมีเหตุมีผล ด้านความรู้และด้านคุณธรรมอยู่ระดับมาก ส่วนด้านความพอประมาณและด้านการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีอยู่ระดับ ปานกลาง สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติในการศึกษารั้งนี้ คือ เพศ ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน ระดับตำแหน่งงาน อายุงาน 2. พนักงาน

ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) มีความพึงพอใจที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กรอยู่ในระดับมากส่วนด้านค่าตอบแทน ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในงาน และด้านการตอบสนองสังคมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในการศึกษาครั้งนี้ คือ รายได้ต่อเดือน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งงาน อายุงาน 3. การปฏิบัติที่มีต่อระดับคุณภาพชีวิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงและความพึงพอใจที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.430

วิชาญ เคยการ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1. คุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 2. แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 3. เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4. เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามชั้นยศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 5. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 6. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามชั้นยศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 7. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดชลบุรี มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุษดี สิงหรวงูร (2541) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตในการทำงานระหว่างพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) กับพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิเคราะห์ 1. พบว่า พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) และพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีค่าเฉลี่ยคะแนนคุณภาพชีวิตในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) และพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แตกต่างกันอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและมั่นคง และด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรม 2. พบว่า ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มี

ค่าเฉลี่ยคะแนนคุณภาพชีวิตในการทำงานแตกต่างกัน และพบว่า ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของ พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ด้านอายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงานที่ทำ และเงินเดือนมีค่าเฉลี่ยคะแนนคุณภาพชีวิตในการทำงานแตกต่างกัน

วารุณี จันทร์สมบัติ (2550) ได้ทำการศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะ สำนักงานกรุงเทพ ผลการศึกษา พบว่าคุณภาพชีวิตของพนักงานในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า และด้านความสำเร็จในการทำงานมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านนโยบายการบริหารงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง



### บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย

งานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร กระบวนการในการทำงาน มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร มีระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

- 3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย
- 3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 สมมุติฐานการวิจัย
- 3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 บทสรุป

#### 3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มีรูปแบบการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed-end Questionnaire) ที่ประกอบด้วย ข้อมูลส่วนบุคคล ลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำของบุคคลในธนาคารพาณิชย์ไทย การติดต่อสื่อสาร กระบวนการในการทำงาน และคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ตามรายละเอียดดังนี้

##### 3.1.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) มีทั้งหมด 5 ส่วนดังนี้

- 3.1.1.1 ใบขออนุญาตเก็บข้อมูล
- 3.1.1.2 ข้อมูลข้อมูลภาวะผู้นำของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร  
ข้อมูลข้อมูลภาวะผู้นำของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร มีระดับการ

วัดแบบ Interval

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

- |                       |                            |
|-----------------------|----------------------------|
| 1. เห็นด้วยมากที่สุด  | มีค่าคะแนนเป็น 4.21 - 5.00 |
| 2. เห็นด้วยมาก        | มีค่าคะแนนเป็น 3.41 - 4.20 |
| 3. เห็นด้วยปานกลาง    | มีค่าคะแนนเป็น 2.61 - 3.40 |
| 4. เห็นด้วยน้อย       | มีค่าคะแนนเป็น 1.81 - 2.60 |
| 5. เห็นด้วยน้อยที่สุด | มีค่าคะแนนเป็น 1.00 - 1.80 |

3.1.1.3 ข้อมูลการติดต่อสื่อสารของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร  
ข้อมูลการติดต่อสื่อสารของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร มีระดับการวัดแบบ  
Interval

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

- |                       |                            |
|-----------------------|----------------------------|
| 1. เห็นด้วยมากที่สุด  | มีค่าคะแนนเป็น 4.21 - 5.00 |
| 2. เห็นด้วยมาก        | มีค่าคะแนนเป็น 3.41 - 4.20 |
| 3. เห็นด้วยปานกลาง    | มีค่าคะแนนเป็น 2.61 - 3.40 |
| 4. เห็นด้วยน้อย       | มีค่าคะแนนเป็น 1.81 - 2.60 |
| 5. เห็นด้วยน้อยที่สุด | มีค่าคะแนนเป็น 1.00 - 1.80 |

3.1.1.4 ข้อมูลกระบวนการในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขต  
กรุงเทพมหานคร

ข้อมูลกระบวนการในการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานครมี  
ระดับการวัดแบบ Interval

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

- |                       |                            |
|-----------------------|----------------------------|
| 1. เห็นด้วยมากที่สุด  | มีค่าคะแนนเป็น 4.21 - 5.00 |
| 2. เห็นด้วยมาก        | มีค่าคะแนนเป็น 3.41 - 4.20 |
| 3. เห็นด้วยปานกลาง    | มีค่าคะแนนเป็น 2.61 - 3.40 |
| 4. เห็นด้วยน้อย       | มีค่าคะแนนเป็น 1.81 - 2.60 |
| 5. เห็นด้วยน้อยที่สุด | มีค่าคะแนนเป็น 1.00 - 1.80 |

3.1.1.5 ข้อมูลคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ใน  
เขตกรุงเทพมหานคร

ข้อมูลคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขต  
กรุงเทพมหานคร มีระดับการวัดแบบ Interval

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

- |                     |                            |
|---------------------|----------------------------|
| 1. ผูกพันมากที่สุด  | มีค่าคะแนนเป็น 4.21 - 5.00 |
| 2. ผูกพันด้วยมาก    | มีค่าคะแนนเป็น 3.41 - 4.20 |
| 3. ผูกพันปานกลาง    | มีค่าคะแนนเป็น 2.61 - 3.40 |
| 4. ผูกพันน้อย       | มีค่าคะแนนเป็น 1.81 - 2.60 |
| 5. ผูกพันน้อยที่สุด | มีค่าคะแนนเป็น 1.00 - 1.80 |



### 3.1.2 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test) และการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) ของแบบสอบถาม (Questionnaire)

#### 3.1.2.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test)

งานวิจัยนี้จะนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วมอบให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและทำการแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

#### 3.1.2.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test)

เมื่อผู้วิจัยได้แก้ไขแบบสอบถามตามที่คุณผู้ทรงคุณวุฒิระบุเรียบร้อยแล้ว จะต้องนำแบบสอบถามมาทำการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) โดยทำการแจกให้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีสภาพความเป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือโดยการวิเคราะห์ประมวลหาค่าครอนบาร์คแอลฟา (Cronbach's Alpha Analysis Test) ซึ่งได้ค่าเท่ากับ 0.949 หลังจากนั้นแบบสอบถามจะนำไปให้กลุ่มตัวอย่างได้ตอบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในการศึกษาโดยจะทำการแจกในวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2559

ตารางที่ 3.1: ตารางแสดงค่าความเชื่อมั่นของครอนบาร์ค

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่นของครอนบาร์ค
ภาวะผู้นำ	.858
การติดต่อสื่อสาร	.723
กระบวนการในการทำงาน	.897
คุณภาพชีวิต	.907
รวม	.949

### 3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้จะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขต กรุงเทพมหานคร โดยจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจาก ธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขต กรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นสถานที่ที่พนักงานระดับปฏิบัติการทุกคนอยู่รวมกันเพื่อปฏิบัติงาน การสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากตารางคำนวณสำเร็จรูปของ Taro Yamane ที่ระดับความคลาดเคลื่อนร้อยละ  $\pm 5$  จากกลุ่มประชากรไม่จำกัดจำนวน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน

และจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ในวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ.2559 โดยจะสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) โดยมีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน

### 3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการและขั้นตอนการเก็บข้อมูลมีดังนี้

3.3.1 ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่จะทำการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ไม่ติดภาระกิจในการทำงานหรือภาระกิจใดๆ

3.3.2 ผู้วิจัยได้ทำการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย รวมทั้งหลักเกณฑ์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการ มีความเข้าใจในข้อคำถาม และความต้องการของผู้วิจัย

3.3.3 ทำการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยมีระยะเวลาในการทำแบบสอบถาม 1 วัน หลังจากนั้นจึงทำการเก็บแบบสอบถามคืน

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ได้มาทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ต่อไป

### 3.4 สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร กระบวนการในการทำงาน ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร มีการกำหนดสมมติฐานดังนี้

3.4.1 ภาวะผู้นำและคุณภาพชีวิต มีความสัมพันธ์กัน

3.4.2 การติดต่อสื่อสารและคุณภาพชีวิต มีความสัมพันธ์กัน

3.4.3 กระบวนการในการทำงานและคุณภาพชีวิต มีความสัมพันธ์กัน

3.4.4 ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร กระบวนการในการทำงาน ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ การทดสอบสมมติฐานทั้ง 3 ข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

### 3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

3.5.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

**3.5.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)** ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์ โดยสมมติฐานทั้งสามข้อ จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการทำงาน และการรับรู้ในกระบวนการทำงาน ที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของบริษัท หัวเว่ย เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด มีผลการวิจัยที่สามารถอธิบายได้ดังนี้

4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สมมติฐานทั้ง 2 ข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

4.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบง่าย (Simple Regression Analysis)

4.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบง่าย (Simple Regression Analysis)

4.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบง่าย (Simple Regression Analysis)

สมมติฐานทั้ง 3 ข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

#### 4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

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

4.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์  
ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	151	37.8
หญิง	249	62.3
ไม่ระบุ	0	0
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขต  
กรุงเทพมหานคร ที่คัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.3 ส่วนที่  
น้อยที่สุด ได้แก่ เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 37.8

4.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของ ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคาร  
พาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยใน  
เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์  
ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า ปี 25	151	37.8
25-35 ปี	201	50.3
36-45 ปี	38	9.5
45 ปีขึ้นไป	10	2.5
ไม่ระบุ	0	0
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ที่คัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามมีช่วงอายุ 25-35 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.3 รองลงมา ได้แก่ ช่วงอายุ น้อยกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.8 ช่วงอายุ 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.5 และช่วงอายุ 45 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2.5

4.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา ปรากฏผลดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	57	3.14
ปริญญาตรี	301	75.3
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	42	10.5
ไม่ระบุ	0	0
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานครที่คัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามมีวุฒิมัธยมศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 75.3 ส่วนวุฒิมัธยมศึกษาที่น้อยที่สุด ได้แก่ปริญญาโทหรือสูงกว่า คิดเป็นร้อยละ 10.5

4.1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระยะเวลาการทำงานกับบริษัทนี้

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระยะเวลาการทำงานกับบริษัทนี้ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์  
ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระยะเวลาการทำงานกับบริษัทนี้

ระยะเวลาการทำงานกับบริษัทนี้	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	63	15.8
1-2 ปี	167	41.8
3-4 ปี	114	28.5
4 ปีขึ้นไป	56	14
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขต  
กรุงเทพมหานครที่คัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามมีระยะเวลาการทำงานกับบริษัทนี้ 1-2 ปีมากที่สุด  
คิดเป็นร้อยละ 41.8 รองลงมา ได้แก่ 3-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.5 น้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.8  
ส่วนระยะเวลาการทำงานกับบริษัทนี้น้อยที่สุด ได้แก่ 4 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 14

4.1.5 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์  
ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ทำงานที่อื่น

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของ พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยใน  
เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ทำงานที่อื่น ปรากฏผลดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์  
ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ทำงานที่อื่น

ประสบการณ์ทำงานที่อื่น	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	238	59.5
1-2 ปี	117	29.3
3-4 ปี	27	6.8
4 ปีขึ้นไป	18	4.5
ไม่ระบุ	0	0
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ที่คัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามมีประสบการณ์ทำงานที่อื่นน้อยกว่า 1 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.9 รองลงมา ได้แก่ 1-2 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.3 3-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.8 ส่วนประสบการณ์ทำงานที่อื่นน้อยที่สุด ได้แก่ 4 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 4.5

4.1.6 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามรายได้ต่อเดือน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6: จำนวนและค่าร้อยละจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 25,000 บาท	249	62.3
25,000-45,000 บาท	120	30
45,001-65,000 บาท	22	5.5
65,001 บาทขึ้นไป	9	2.3
ไม่ระบุ	0	0
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานครที่คัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามมีรายได้ต่อเดือน น้อยกว่า 25,000 บาท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.3 รองลงมา ได้แก่ 25,000-45,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 30 45,000-65,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 5.5 ส่วนรายได้ต่อเดือนที่น้อยที่สุด ได้แก่ 65,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2.3

4.1.7 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานครด้านภาวะผู้นำ

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านภาวะผู้นำ รวมทั้งวิเคราะห์เป็นรายข้อจำนวน 10 ข้อ ดังนี้

- 1) ท่านยึดผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ของหน่วยงานเป็นแบบอย่างในการทำงาน



- 2) แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงบ่อย ๆ ท่านก็ยังมั่นใจในการดำเนินงานของหน่วยงาน
- 3) ส่วนใหญ่เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาของท่านจะรีบเข้ามาช่วยเหลือทันที
- 4) ผู้บังคับบัญชาของท่าน รอบรู้ มีทักษะและประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ
- 5) ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแก่ท่านในเรื่องที่เกี่ยวกับงานได้เป็นอย่างดี
- 6) ผู้บังคับบัญชาของท่าน ให้อิสระในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การคิดวิธีการทำงานใหม่ ๆ
- 7) ผู้บังคับบัญชาจะไม่ลงโทษท่าน หากท่านทำงานผิดพลาดเป็นครั้งแรก
- 8) ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 9) ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน
- 10) ท่านสามารถเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ได้อย่างอิสระเมื่ออยู่ใน ที่ประชุม ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาเป็นประธานในที่ประชุมก็ตาม

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านภาวะผู้นำ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านภาวะผู้นำ

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านภาวะผู้นำ	$\bar{x}$	S.D.	การแปรผล
1. ท่านยึดผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ของหน่วยงานเป็นแบบอย่างในการทำงาน	1.94	0.71	เห็นด้วยมาก
2. แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงบ่อย ๆ ท่านก็ยังมั่นใจในการดำเนินงานของหน่วยงาน	1.83	0.70	เห็นด้วยมาก
3. ส่วนใหญ่เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาของท่านจะรีบเข้ามาช่วยเหลือทันที	1.81	0.83	เห็นด้วยมาก
4. ผู้บังคับบัญชาของท่าน รอบรู้ มีทักษะและประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	1.86	0.82	เห็นด้วยมาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ): ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านภาวะผู้นำ

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านภาวะผู้นำ	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
5. ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแก่ท่านในเรื่องที่เกี่ยวกับงานได้เป็นอย่างดี	1.95	0.80	เห็นด้วยมาก
6. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้อิสระในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การคิดวิธีการทำงานใหม่ ๆ	1.84	0.79	เห็นด้วยมาก
7. ผู้บังคับบัญชาจะไม่ลงโทษท่าน หากท่านทำงานผิดพลาดเป็นครั้งแรก	1.90	0.86	เห็นด้วยมาก
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	1.92	0.86	เห็นด้วยมาก
9. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	1.95	0.83	เห็นด้วยมาก
10. ท่านสามารถเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ได้อย่างอิสระเมื่ออยู่ใน ที่ประชุม ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาเป็นประธานในที่ประชุมก็ตาม	1.93	0.84	เห็นด้วยมาก
ภาวะผู้นำ	1.89	0.80	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$  = 1.89) สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 1.81-1.95 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ( $\bar{x}$  = 1.95) ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแก่ท่านในเรื่องที่เกี่ยวกับงานได้เป็นอย่างดี ( $\bar{x}$  = 1.95) ท่านยึดผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ของหน่วยงานเป็นแบบอย่างในการทำงาน ( $\bar{x}$  = 1.94) ท่านสามารถเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ได้อย่างอิสระเมื่ออยู่ใน ที่ประชุม ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาเป็นประธานในที่ประชุมก็ตาม ( $\bar{x}$  = 1.93)

ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{x} = 1.92$ ) ผู้บังคับบัญชาจะไม่ลงโทษท่าน หากท่านทำงานผิดพลาดเป็นครั้งแรก ( $\bar{x} = 1.90$ ) ผู้บังคับบัญชาของท่าน รอบรู้ มีทักษะและประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ( $\bar{x} = 1.86$ ) ผู้บังคับบัญชาของท่าน ให้อิสระในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การคิดวิธีการทำงานใหม่ ๆ ( $\bar{x} = 1.84$ ) แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงบ่อย ๆ ท่านก็ยังมั่นใจในการดำเนินงานของหน่วยงาน ( $\bar{x} = 1.83$ ) และส่วนใหญ่เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาของท่านจะรีบเข้ามาช่วยเหลือทันที ( $\bar{x} = 1.81$ )

4.1.8 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการติดต่อสื่อสาร

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งวิเคราะห์เป็นรายข้อจำนวน 10 ข้อ ดังนี้

1) ผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดเรื่อง วิสัยทัศน์(Vision) และ เป้าหมาย(Mission) ให้ท่านเข้าใจได้อย่างชัดเจน

2) วิธีการสื่อสารของหน่วยงานมักเป็นรูปแบบที่ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารไปสู่ข้าราชการ/พนักงาน

3) การจัดให้ผู้บริหารระดับสูงพบข้าราชการ/พนักงานปีละ 2 ครั้งเพียงพอแล้ว

4) ช่องทางการสื่อสารในหน่วยงานของท่านมีเพียงพอและหลากหลาย เช่น บอร์ด

ประชาสัมพันธ์ e-mail เสียงตามสาย เป็นต้น

5) ท่านได้รับข่าวสารของหน่วยงานอย่างครบถ้วนและรวดเร็ว

6) ท่านมักจะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน

7) ข้าราชการ/พนักงานในหน่วยงานทุกคนใฝ่รู้และกระตือรือร้นที่จะทราบข่าวสารความ

เคลื่อนไหวภายนอกองค์กร

8) ท่านไม่ลังเลที่จะปรึกษาผู้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น

9) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ท่านและเพื่อนร่วมงานจะปรึกษาหารือกันอย่างเปิดใจและหาแนวทางแก้ปัญหามากกว่าจะโทษกันและกัน

10) ท่านต้องการให้หน่วยงานจัดการอบรมเรื่องการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพแก่

ข้าราชการ/พนักงานทุกคน

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการติดต่อสื่อสาร ปรากฏผลดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานครด้านการติดต่อสื่อสาร

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานครด้านการติดต่อสื่อสาร	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
1. ผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดเรื่อง วิสัยทัศน์(Vision) และ เป้าหมาย(Mission) ให้ท่านเข้าใจได้อย่างชัดเจน	1.97	0.83	เห็นด้วยมาก
2. วิธีการสื่อสารของหน่วยงานมักเป็นรูปแบบที่ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารไปสู่ข้าราชการ/พนักงาน	1.95	0.89	เห็นด้วยมาก
3. การจัดให้ผู้บริหารระดับสูงพบข้าราชการ/พนักงานปีละครั้งเพียงพอแล้ว 2	1.96	0.86	เห็นด้วยมาก
4. ช่องทางการสื่อสารในหน่วยงานของท่านมีเพียงพอและหลากหลาย เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ e-mail เสียงตามสาย เป็นต้น	1.94	0.86	เห็นด้วยมาก
5. ท่านได้รับข่าวสารของหน่วยงานอย่างครบถ้วนและรวดเร็ว	1.91	0.83	เห็นด้วยมาก
6. ท่านมักจะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน	1.96	0.81	เห็นด้วยมาก
7. พนักงานในหน่วยงานทุกคนใฝ่รู้และกระตือรือร้นที่จะทราบข่าวสารความเคลื่อนไหวภายนอกองค์กร	1.95	0.81	เห็นด้วยมาก
8. ท่านไม่ลังเลที่จะปรึกษาผู้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	1.86	0.91	เห็นด้วยมาก
9. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ท่านและเพื่อนร่วมงานจะปรึกษากันอย่างเปิดใจและหาแนวทางแก้ปัญหา มากกว่าจะโทษกันและกัน	1.87	0.79	เห็นด้วยมาก
10. ท่านต้องการให้หน่วยงานจัดการอบรมเรื่องการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพแก่ข้าราชการ/พนักงานทุกคน	1.98	0.85	เห็นด้วยมาก
กระบวนการทำงาน	1.93	0.84	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการติดต่อสื่อสารสำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x} = 1.93$ ) สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 1.86-1.98 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ท่านต้องการให้หน่วยงานจัดการอบรมเรื่องการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพแก่ข้าราชการ/พนักงานทุกคน ( $\bar{x} = 1.98$ ) ผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดเรื่อง วิสัยทัศน์ (Vision) และ เป้าหมาย (Mission) ให้ท่านเข้าใจได้อย่างชัดเจน ( $\bar{x} = 1.97$ ) การจัดให้ผู้บริหารระดับสูงพบข้าราชการ/พนักงานปีละ 2 ครั้งเพียงพอแล้ว ( $\bar{x} = 1.96$ ) ท่านมักจะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{x} = 1.96$ ) วิธีการสื่อสารของหน่วยงานมักเป็นรูปแบบที่ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารไปสู่ข้าราชการ/พนักงาน ( $\bar{x} = 1.95$ ) พนักงานในหน่วยงานทุกคนใฝ่รู้และกระตือรือร้นที่จะทราบข่าวสารความเคลื่อนไหวภายนอกองค์กร ( $\bar{x} = 1.95$ ) ช่องทางการสื่อสารในหน่วยงานของท่านมีเพียงพอและหลากหลาย เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ E-mail เสียงตามสาย เป็นต้น ( $\bar{x} = 1.94$ ) ท่านได้รับข่าวสารของหน่วยงานอย่างครบถ้วนและรวดเร็ว ( $\bar{x} = 1.91$ ) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ท่านและเพื่อนร่วมงานจะปรึกษาหารือกันอย่างเปิดใจและหาแนวทางแก้ปัญหามากกว่าจะโทษกันและกัน ( $\bar{x} = 1.87$ ) และ ท่านไม่ลังเลที่จะปรึกษาผู้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ( $\bar{x} = 1.86$ )

4.1.9 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านกระบวนการทำงาน

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านกระบวนการทำงาน รวมทั้งวิเคราะห์เป็นรายข้อจำนวน 10 ข้อ ดังนี้

- 1) ท่านรู้สึกว่าการกระบวนการทำงานมีคุณภาพ
- 2) ธนาคารมีระบบฐานข้อมูลทางด้านการบุคคลที่เชื่อมโยงกับฐานข้อมูลต่าง ๆ ในหน่วยงาน
- 3) ธนาคารมีการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน (Training & Development)
- 4) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ที่ดี
- 5) การชี้แจงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี
- 6) แผนงานของหน่วยงานท่านสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินบทบาทภารกิจของหน่วยงาน
- 7) ท่านได้รับความสะดวกในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ

- 8) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT System) ที่ดี
- 9) ท่านนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งต่างๆมาต่อยอด เพื่อพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 10) มีกิจกรรมสัมพันธ์ภายในสายงาน
- ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านกระบวนการทำงานปรากฏผลดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านกระบวนการทำงาน

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านกระบวนการทำงาน	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
1. ท่านรู้สึกว่าการะบวนการทำงานมีคุณภาพ	1.93	0.84	เห็นด้วยมาก
2. ธนาคารมีระบบฐานข้อมูลทางด้านการบุคคลที่เชื่อมโยงกับฐานข้อมูลต่าง ๆ ในหน่วยงาน	2.00	0.89	เห็นด้วยมาก
3. ธนาคารมีการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน (Training & Development)	1.83	0.82	เห็นด้วยมาก
4. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ที่ดี	1.88	0.83	เห็นด้วยมาก
5. การชี้แจงเรื่องการประชุมผลการปฏิบัติราชการประจำปี	1.91	0.84	เห็นด้วยมาก
6. แผนงานของหน่วยงานท่านสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินบทบาทภารกิจของหน่วยงาน	1.97	0.80	เห็นด้วยมาก
7. ท่านได้รับความสะดวกในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ	1.93	0.88	เห็นด้วยมาก
8. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT System) ที่ดี	1.90	0.81	เห็นด้วยมาก
9. ท่านนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งต่างๆมาต่อยอด เพื่อพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	1.91	0.85	เห็นด้วยมาก
10. มีกิจกรรมสัมพันธ์ภายในสายงาน	1.89	0.76	เห็นด้วยมาก
ด้านการรับรู้	1.91	0.83	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านกระบวนการทำงาน สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x} = 1.91$ ) สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 1.83-2.00 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ธนาคารมีระบบฐานข้อมูลทางการบุคคลที่เชื่อมโยงกับฐานข้อมูลต่าง ๆ ในหน่วยงาน ( $\bar{x} = 2.00$ ) แผนงานของหน่วยงานทันสมัยคล่องตัวกับวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินบทบาทภารกิจของหน่วยงาน ( $\bar{x} = 1.97$ ) ท่านรู้สึกว่าการะบวนการทำงานมีคุณภาพ ( $\bar{x} = 1.93$ ) ท่านได้รับความสะดวกในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ ( $\bar{x} = 1.93$ ) ท่านนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งต่างๆมาต่อยอด เพื่อพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ( $\bar{x} = 1.91$ ) การชี้แจงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี ( $\bar{x} = 1.91$ ) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT System) ที่ดี ( $\bar{x} = 1.90$ ) มีกิจกรรมสัมพันธ์ภายในสายงาน ( $\bar{x} = 1.89$ ) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ที่ดี ( $\bar{x} = 1.88$ ) และ ธนาคารมีการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน (Training & Development) ( $\bar{x} = 1.83$ )

4.1.10 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานครรวมทั้งวิเคราะห์เป็นรายข้อจำนวน 10 ข้อ ดังนี้

- 1) สถานที่ทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้ท่านมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี
- 2) อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานมีอย่างเพียงพอและมีความเหมาะสมในการทำงาน
- 3) สถานที่ทำงานมีแสงสว่างเพียงพอแก่การทำงานของ ท่าน
- 4) ท่านรู้สึกว่าคุณภาพแวดล้อมรอบตัวในสถานที่ทำงานมีความปลอดภัย
- 5) ท่านมีโอกาสนำความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่
- 6) ท่านมีโอกาสนำความรู้และประสบการณ์ในงาน เช่น สัมมนา อบรม
- 7) ในหน่วยงานของท่านมีตำแหน่งหน้าที่ที่พร้อมจะให้ท่านก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าได้ตามลำดับ
- 8) หัวหน้างานให้การสนับสนุนท่านในการแสวงหาความก้าวหน้าในการทำงาน

9) หัวหน้างานให้ความเสมอภาคในการทำงาน

10) ในหน่วยงานมีการสอบถามความคิดเห็นของท่านเพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงสภาพการทำงาน

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ปรากฏผลดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
1. สถานที่ทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้ท่านมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	1.91	0.80	คุณภาพชีวิตมาก
2. อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานมีอย่างเพียงพอและมีความเหมาะสมในการทำงาน	1.83	0.82	คุณภาพชีวิตมาก
3. สถานที่ทำงานมีแสงสว่างเพียงพอแก่การทำงานของ ท่าน	1.87	0.81	คุณภาพชีวิตมาก
4. ท่านรู้สึกว่าคุณภาพแวดล้อมรอบตัวในสถานที่ทำงานมีความปลอดภัย	1.96	0.83	คุณภาพชีวิตมาก
5. ท่านมีโอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	1.92	0.85	คุณภาพชีวิตมาก
6. ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในงาน เช่น สัมมนา อบรม	1.92	0.84	คุณภาพชีวิตมาก
7. ในหน่วยงานของท่านมีตำแหน่งหน้าที่ที่พร้อมจะให้ท่านก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าได้ตามลำดับ	1.86	0.77	คุณภาพชีวิตมาก

(ตารางมีต่อ)



ตารางที่ 4.10 (ต่อ): ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
8. หัวหน้างานให้การสนับสนุนท่านในการแสวงหาความก้าวหน้าในการทำงาน	1.83	0.80	คุณภาพชีวิตมาก
9. หัวหน้างานให้ความเสมอภาคในการทำงาน	1.88	0.81	คุณภาพชีวิตมาก
10. ในหน่วยงานมีการสอบถามความคิดเห็นของท่านเพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงสภาพการทำงาน	1.90	0.81	คุณภาพชีวิตมาก
ด้านความผูกพัน	1.88	0.81	คุณภาพชีวิตมาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ปฏิบัติการธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x} = 1.88$ ) สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่ามีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 1.83-1.96 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ดังนี้

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมีคุณภาพชีวิตมาก ได้แก่ ท่านรู้สึกว่าคุณภาพแวดล้อมรอบตัวในสถานที่ทำงานมีความปลอดภัย ( $\bar{x} = 1.96$ ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในงาน เช่น สัมมนาอบรม ( $\bar{x} = 1.92$ ) ท่านมีโอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ( $\bar{x} = 1.92$ ) สถานที่ทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้ท่านมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี ( $\bar{x} = 1.91$ ) ในหน่วยงานมีการสอบถามความคิดเห็นของท่านเพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงสภาพการทำงาน ( $\bar{x} = 1.90$ ) หัวหน้างานให้ความเสมอภาคในการทำงาน ( $\bar{x} = 1.88$ ) สถานที่ทำงานมีแสงสว่างเพียงพอแก่การทำงานของท่าน ( $\bar{x} = 1.87$ ) ในหน่วยงานของท่านมีตำแหน่งหน้าที่ที่พร้อมจะให้ท่านก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าได้ตามลำดับ ( $\bar{x} = 1.86$ ) อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานมีอย่างเพียงพอและ

มีความเหมาะสมในการทำงาน ( $\bar{x} = 1.83$ ) และ หัวหน้างานให้การสนับสนุนท่านในการแสวงหาความก้าวหน้าในการทำงาน ( $\bar{x} = 1.83$ )

#### 4.2 การรายงานด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐานทั้ง 3 ข้อ โดยมีการใช้สถิติวิจัย ดังนี้

4.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์ การถดถอยแบบง่าย (Simple Regression Analysis)

เพื่อศึกษาว่าตัวแปรด้านภาวะผู้นำของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร หรือไม่ปรากฏผลดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11: ตารางแสดงค่าอิทธิพลของตัวแปรด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P - Value)
ภาวะผู้นำ	0.638	8.926	0.000*

$R^2 = 0.407$ , F-Value = 22.354,, n = 400, P-Value  $\leq 0.05$ \*

จากตารางที่ 4.11 พบว่าภาวะผู้นำมีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ร้อยละ 63.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์ การถดถอยแบบง่าย (Simple Regression Analysis)

เพื่อศึกษาว่าตัวแปรด้านการติดต่อสื่อสารของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร หรือไม่ปรากฏผลดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12: ตารางแสดงค่าอิทธิพลของตัวแปรด้านการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P - Value)
การติดต่อสื่อสาร	0.614	6.067	0.000*

$R^2 = 0.377$ , F-Value = 19.224, n = 400, P-Value  $\leq 0.05^*$

จากตารางที่ 4.12 พบว่าการติดต่อสื่อสารที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ร้อยละ 61.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์ การถดถอยแบบง่าย (Simple Regression Analysis)

เพื่อศึกษาว่าตัวแปรด้านกระบวนการในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร หรือไม่ปรากฏผลดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13: ตารางแสดงค่าอิทธิพลของตัวแปรด้านกระบวนการในการทำงานที่มีมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P - Value)
การรับรู้	0.680	7.725	0.000*

$R^2 = 0.462$ , F-Value = 45.144, n = 400, P-Value  $\leq 0.05^*$

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากระบวนการในการทำงานมีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำกัดที่ร้อยละ 68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## บทที่ 5

### บทสรุป

บทสรุปการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการทำ และการรับรู้ในกระบวนการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท หัวเว่ย เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด 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 พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ถูกคัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.3 ส่วนที่น้อยที่สุด ได้แก่ เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 37.8

5.1.1.2 อายุของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ถูกคัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามมีช่วงอายุ 25-35 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.3 รองลงมา ได้แก่ ช่วงอายุ น้อยกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.8 ช่วงอายุ 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.5 และช่วงอายุ 45 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2.5

5.1.1.3 พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานครที่ถูกคัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 75.3 ส่วนวุฒิการศึกษาที่น้อยที่สุด ได้แก่ ปริญญาโทหรือสูงกว่า คิดเป็นร้อยละ 10.5

5.1.1.4 พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานครที่ถูกคัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามมีระยะเวลาการทำงานกับบริษัทนี้ 1-2 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.8 รองลงมา ได้แก่ 3-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.5 น้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.8 ส่วนระยะเวลาการทำงานกับบริษัทนี้ที่น้อยที่สุด ได้แก่ 4 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 14

5.1.1.5 พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ถูกคัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามมีประสบการณ์ทำงานที่อื่นน้อยกว่า 1 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ

59.9 รองลงมา ได้แก่ 1-2 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.3 3-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.8 ส่วนประสบการณ์ทำงานที่อื่นน้อยที่สุด ได้แก่ 4 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 4.5

5.1.1.6 พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานครที่ถูกคัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามมีรายได้ต่อเดือน น้อยกว่า 25,000 บาท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.3 รองลงมา ได้แก่ 25,000-45,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 30 45,000-65,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 5.5 ส่วนรายได้ต่อเดือนที่น้อยที่สุด ได้แก่ 65,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2.3

**5.1.2 การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่** การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสมมติฐานทั้ง 3 ข้อ ดังนี้

5.1.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1: ภาวะผู้นำมีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ สถิติทดสอบความสัมพันธ์แบบถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า อิทธิพลของปัจจัยด้าน: ภาวะผู้นำมีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.1.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2: การติดต่อสื่อสารมีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ สถิติทดสอบความสัมพันธ์แบบถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า อิทธิพลของปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารมีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.1.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3: กระบวนการทำงานมีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ สถิติทดสอบความสัมพันธ์แบบถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า อิทธิพลของปัจจัยด้านกระบวนการทำงานมีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 5.2 การอภิปรายผล

การอภิปรายผลจะเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะอธิบายตามสมมติฐานดังนี้

5.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1: ภาวะผู้นำมีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า อิทธิพลของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากสภาพแวดล้อมของพนักงานระดับปฏิบัติการต้องรับคำสั่งจากผู้นำในองค์กรอยู่เสมอ ถ้าผู้นำไม่มีความรู้ความสามารถ หรือทักษะเพียงพอจะทำให้คุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการลดลง ดังที่ เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ (Burns) อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of Power) อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิรดา เจริญรบ (2554) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท เหล็กสยามยามาโตะ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน บริษัท เหล็กสยามยามาโตะ จำกัด ที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ เพื่อนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จ ก้าวหน้านำคู่แข่งและนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาระดับโลก ผลการศึกษาวิจัยสรุปดังนี้ พนักงานของบริษัท บริษัท เหล็กสยามยามาโตะ จำกัด ที่ตอบ แบบสอบถามทั้งหมดมีจำนวน 300 คน มีรายได้ 20,001-30,000 ต่อเดือน จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย โสด มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรมาแล้ว 1-5 ปี และทำงานอยู่ในประเภทงานฝ่ายผลิต ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ผลจากการ ศึกษาวิจัยพบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีมุมมองการณ์ไกลมี วิสัยทัศน์ ผู้บริหารได้นำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการคิดเห็น ผู้บริหารเป็นผู้ในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผู้บริหารสนับสนุนให้แสดงทัศนคติและรับฟังความคิดเห็น ผู้บริหารกระตุ้นให้ พนักงานมีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น ด้านการจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น ผู้บริหารสามารถจูงใจให้พนักงานทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน และผู้บริหารเปิดโอกาส และสนับสนุนพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถเพื่อยกระดับผลงานและตำแหน่ง

งาน ข้อมูล เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นด้วย มาก ในด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานว่า ได้มีโอกาสในการโยกย้ายงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามความรู้ ความสามารถ ด้านค่าจ้างและสิ่งตอบแทนอื่นๆ เห็นด้วยมากกว่าพอใจในอัตราเงินเดือน ที่ได้รับอยู่ในขณะนี้ ด้านลักษณะงานที่ทำ เห็นด้วยมากกว่างานที่รับผิดชอบในปัจจุบันมีความสำคัญ ต่อความสำเร็จโดยรวมของหน่วยงาน และด้านการควบคุมบังคับบัญชา เห็นด้วยมากกว่าผู้บริหาร ให้ความเป็นธรรมต่อพนักงาน

5.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2: การติดต่อสื่อสารมีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า อิทธิพลของการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากการติดต่อสื่อสารที่ถูกต้อง แม่นยำ ของผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นแรงจูงใจ และความถูกต้องในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังทฤษฎีของ Chris Argyris (คริส อาร์จิริส) (สมคิด บางโม, ม.ป.ป., หน้า186-187) กล่าวว่า ปัญหาด้านโครงสร้างขององค์กรนั้นส่วนใหญ่จะมาจากการสื่อสารระหว่างผู้ที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจและผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ยังได้เน้นบทบาทของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการที่จะมีส่วนช่วยในการติดต่อสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพได้ด้วย ซึ่งนักทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์บางท่านได้เสนอว่า ผู้บริหารควรจะมีงานมุ่งเน้นการจูงใจพนักงานก่อนแล้ว จึงทำการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมขึ้นมาในภายหลังจึงจะสามารถจูงใจให้คนทำงานดีขึ้นและมีขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้น นอกจากนี้จะต้องมีการใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินในการสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้น เพราะบุคคลจะสละสิ่งที่ตนชอบพอและปฏิบัติตามคำสั่งได้ต่อเมื่อเห็นว่าผลได้นั้นมีมากกว่าผลเสียการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงจะไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าหากขาดการติดต่อสื่อสารมายังพนักงานผู้ปฏิบัติ ซึ่งแนวคิดที่ได้เสนอว่า การที่จะทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของพนักงานและพนักงานให้ความร่วมมือนั้น อาจจะทำได้ คือ การใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งทำการตัดสินใจและให้พนักงานปฏิบัติ ดังนั้นจึงต้องมีการใช้สิ่งจูงใจด้วย เช่น เกียรติยศ เงินเดือน หรือใช้การลงโทษ เป็นต้น และการใช้วิธีการควบคุมตนเองของพนักงานโดยการปลูกฝังความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานที่จะทำการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุดารัตน์ ครุขสิทธิ์ (2557) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กรและการสื่อสารในองค์กรส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของพนักงานเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของพนักงานเอกชนเขตกรุงเทพมหานครมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านสิทธิ์ส่วนบุคคลในการทำงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อถือ และยอมรับในเป้าหมาย

และค่านิยมขององค์กร และด้านความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรของพนักงานเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

5.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3: กระบวนการในการทำงานมีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า อิทธิพลของกระบวนการในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจาก กระบวนการในการทำงานที่เป็นขั้นตอนจะช่วยลดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนของพนักงานระดับปฏิบัติการ อีกทั้งยังสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานซึ่งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หากต้องทำงานซ้ำหน้าที่กัน ดังทฤษฎีของ Henri Fayol (ฟาโยล์) (ชิตินา ไชยมงคล, 2559) ได้ให้แนวคิดในการจัดการที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการได้แก่ การวางแผน เป็นการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์กรจึงต้องมีการวางแผนการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เช่น การกำหนดผลผลิต ปริมาณ ต้นทุน เวลา คุณภาพ เป็นต้น และการจัดองค์การ เป็นการจัดโครงสร้างของงานและมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติในแผนกต่างๆ เช่น แผนกจัดซื้อ แผนกตรวจสอบผลผลิต เป็นต้น การบังคับบัญชา เป็นการกำหนดหรือวางหลักเกณฑ์ในการบังคับบัญชา ได้แก่ นโยบาย กฎ ระเบียบ ให้ผู้ปฏิบัติได้ยึดถือเพื่อให้การผลิตเป็นไปด้วยความราบรื่น การประสานงานเป็นการกำหนดภาระหน้าที่แผนกต่างๆ ให้เชื่อมโยงกับงานของทุกคนให้ประสานและเข้ากันได้ และการควบคุม เป็นกิจกรรมในการกำกับกิจกรรมการผลิตหรือให้บริการที่ทำให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธรรมยุตชนก ศรีทิพย์รักษ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ กระบวนการในการวางแผน การประสานงานและการดำเนินงาน ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานในองค์กร กรณีศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัทเทคโนโลยีในเขตกรุงเทพมหานคร : ภาวะผู้นำด้านลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำ ด้านการเป็นผู้กำกับดูแลที่ดีภายใต้กรอบจริยธรรมและคุณธรรม และด้านการจัดระบบกลไกการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการในการวางแผนด้านการจัดโครงสร้างองค์กร และด้านการนำการประสานงานและการดำเนินงาน มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานในองค์กร

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ดังนั้น ผู้ที่เป็นผู้นำระดับแผนก หรือสูงกว่านั้นควรมีคุณลักษณะที่ดีวางตัวเหมาะสมกับการเป็นผู้นำจึงจะก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยเมื่อพนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี งานที่ได้รับมอบหมายก็จะออกมาดีตามไปด้วย



5.3.2 ผลการวิจัยพบว่าการสื่อสาร มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยมาก ดังนั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารเป็นอันดับต้นๆ เนื่องจากถ้าต้นทุนของสารสื่อสารผิดหรือสื่อสารได้ไม่ครบถ้วนก็จะทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน และถ้าเกิดปัญหาในการทำงานก็จะทำให้คุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยลดต่ำลงซึ่งจะไม่เป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานในวันนั้นๆหรืออีกหลายวันถัดไป

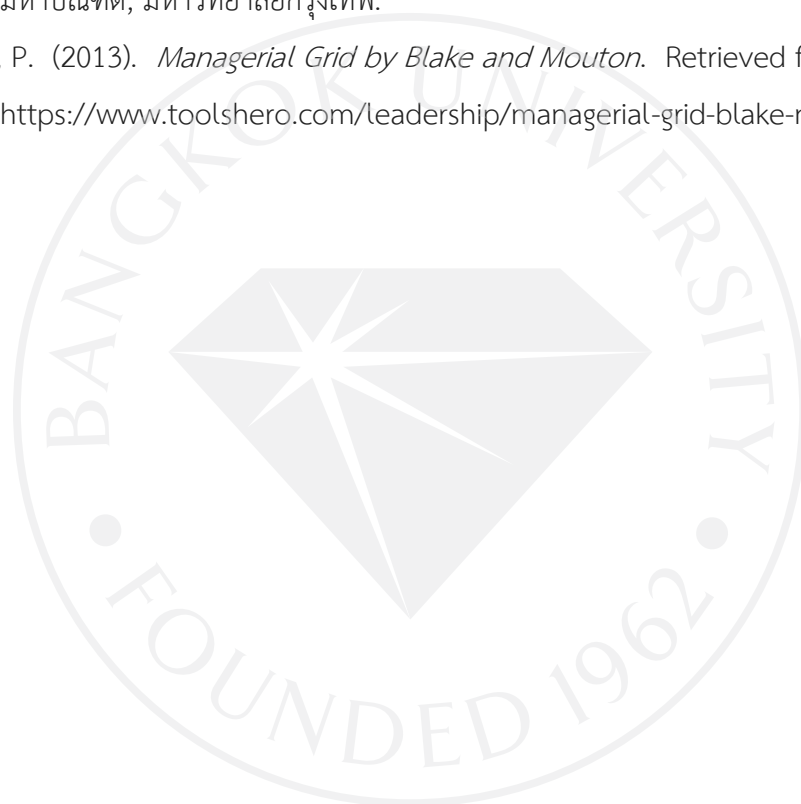
5.3.3 ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการในการทำงาน มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยมาก ดังนั้น องค์กรจึงควรจัดการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง และมีการสอบวัดความรู้ ความเข้าใจกระบวนการในการทำงานเป็นระยะ เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานระดับปฏิบัติการสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถ และไม่เกิดข้อผิดพลาดในขณะปฏิบัติงาน



## บรรณานุกรม

- ธรินทร์ มาลา. (2557). *ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน เขตสาทร กรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ภัณชิตา นุ่มสังข์. (2557). *วัฒนธรรมองค์กรองค์กรและทัศนคติและบรรยากาศในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- มัทณี บุญประเสริฐ. (2557). *วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรม และคุณภาพชีวิตการทำงาน ที่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชน เขตห้วยขวาง*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- รัตติกาล โพธิ์ทอง. (2559). *ภาวะผู้นำและบรรยากาศการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรระดับปฏิบัติการย่านสมุทรปราการ*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- รัตนาวรรณ เวชนานนท์. (2552). *ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และการไม่ลาออกจากงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วรินทร์ ทรงเกียรติศักดิ์. (2558). *ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยความปลอดภัย และปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อคุณภาพชีวิต ในการทำงานของพนักงานโรงงานและหน่วยสนับสนุนของโรงงานน้ำตาล สหเรือง จำกัด จังหวัดมุกดาหาร*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วัชร วีรอนันต์กุล. (2558). *ปัจจัยความไว้วางใจในองค์กร ความไว้วางใจ ในผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการ ย่านปทุมวัน กรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วิชาญ เคยการ. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดชลบุรี*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วารุณี จันทรสมบัติ. (2550). *คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- สฤกษ์ดี สิงหรวงศ์. (2541). *คุณภาพชีวิตในการทำงานระหว่างพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) กับพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- สุขุมชมา ปารค์มาตย์. (2558). *วัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานในองค์กร*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เอมอร กาญจนवास. (2550). *คุณภาพชีวิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)*. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- Mulder, P. (2013). *Managerial Grid by Blake and Mouton*. Retrieved from <https://www.toolshero.com/leadership/managerial-grid-blake-mouton/>.





## แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร กระบวนการในการทำงาน ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของ  
พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร

**คำชี้แจง** แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ การศึกษาภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร กระบวนการในการทำงาน ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ทางผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานครผู้ตอบแบบสอบถามในการให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด โดยที่ข้อมูลทั้งหมดของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ และใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

แบบสอบถามประกอบด้วย 5 ตอน ขอขอบพระคุณพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานครทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม มา ณ โอกาสนี้

**ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขต  
กรุงเทพมหานคร**

**ผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง
2. อายุ ( ) น้อยกว่า 25 ปี ( ) 25-35 ปี  
( ) 36-45 ปี ( ) 45 ปีขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษา ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี  
( ) ปริญญาโท หรือสูงกว่า
4. ระยะเวลาการทำงานกับ ธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งนี้  
( ) น้อยกว่า 1 ปี ( ) 1-2 ปี  
( ) 3-4 ปี ( ) 4 ปีขึ้นไป
5. ประสบการณ์ทำงานที่อื่น  
( ) น้อยกว่า 1 ปี ( ) 1-2 ปี  
( ) 3-4 ปี ( ) 4 ปีขึ้นไป

6. รายได้ต่อเดือน ( ) น้อยกว่า 25,000 บาท ( ) 25,000-45,000 บาท  
 ( ) 45,001-65,000 บาท ( ) 65,001 บาทขึ้นไป

## ตอนที่ 2 ลักษณะผู้นำ ของธนาคารพาณิชย์ไทย

**คำชี้แจง** ลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำ ของธนาคารพาณิชย์ไทย ต่อไปนี้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธนาคารพาณิชย์ไทย มากน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องว่าง โดยเลือกตอบเพียง 1 คำตอบ

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

ลักษณะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด 5	เห็นด้วยมาก 4	เห็นด้วยปานกลาง 3	เห็นด้วยน้อย 2	เห็นด้วยน้อยที่สุด 1
1. ท่านยึดผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ของหน่วยงานเป็นแบบอย่างในการทำงาน					
2. แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงบ่อย ๆ ท่านก็ยังมั่นใจในการดำเนินงานของหน่วยงาน					
3. ส่วนใหญ่เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาของท่านจะรีบเข้ามาช่วยเหลือทันที					
4. ผู้บังคับบัญชาของท่าน รอบรู้ มีทักษะและประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ					

5. ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแก่ท่านในเรื่องที่เกี่ยวกับงานได้เป็นอย่างดี					
6. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้อิสระในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การคิดวิธีการทำงานใหม่ๆ					
7. ผู้บังคับบัญชาจะไม่ลงโทษท่าน หากท่านทำงานผิดพลาดเป็นครั้งแรก					
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญต่อคุณธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
9. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน					
10. ท่านสามารถเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ได้อย่างอิสระเมื่ออยู่ในที่ประชุม ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาเป็นประธานในที่ประชุมก็ตาม					

### ตอนที่ 3 การติดต่อสื่อสาร

**คำชี้แจง** การติดต่อสื่อสารที่มีผลต่อกระบวนการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยต่อไปนี้มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธนาคารพาณิชย์ไทย มากน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง โดยเลือกตอบเพียง 1 คำตอบ

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

การติดต่อสื่อสาร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด 5	เห็นด้วยมาก 4	เห็นด้วยปานกลาง 3	เห็นด้วยน้อย 2	เห็นด้วยน้อยที่สุด 1
1. ผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดเรื่องวิสัยทัศน์(Vision) และ เป้าหมาย(Mission) ให้ท่านเข้าใจได้อย่างชัดเจน					
2. วิธีการสื่อสารของหน่วยงานมักเป็นรูปแบบที่ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารไปสู่ข้าราชการ/พนักงานระดับล่างเป็นหลัก (Top-Down)					
3. การจัดให้ผู้บริหารระดับสูงพบข้าราชการ/พนักงานปีละ 2 ครั้งเพียงพอแล้ว					
4. ช่องทางการสื่อสารในหน่วยงานของท่านมีเพียงพอและหลากหลาย เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ e-mail เสียงตามสาย เป็นต้น					



5. ท่านได้รับข่าวสารของหน่วยงานอย่างครบถ้วนและรวดเร็ว					
6. ท่านมักจะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน					
7. ข้าราชการ/พนักงานในหน่วยงานทุกคนใฝ่รู้และกระตือรือร้นที่จะทราบข่าวสารความเคลื่อนไหวภายนอกองค์กร					
8. ท่านไม่ลังเลที่จะปรึกษาผู้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น					
9. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ท่านและเพื่อนร่วมงานจะปรึกษากันอย่างเปิดใจและหาแนวทางแก้ปัญหามากกว่าจะโทษกันและกัน					
10. ท่านต้องการให้หน่วยงานจัดการอบรมเรื่องการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพแก่ข้าราชการ/พนักงานทุกคน					

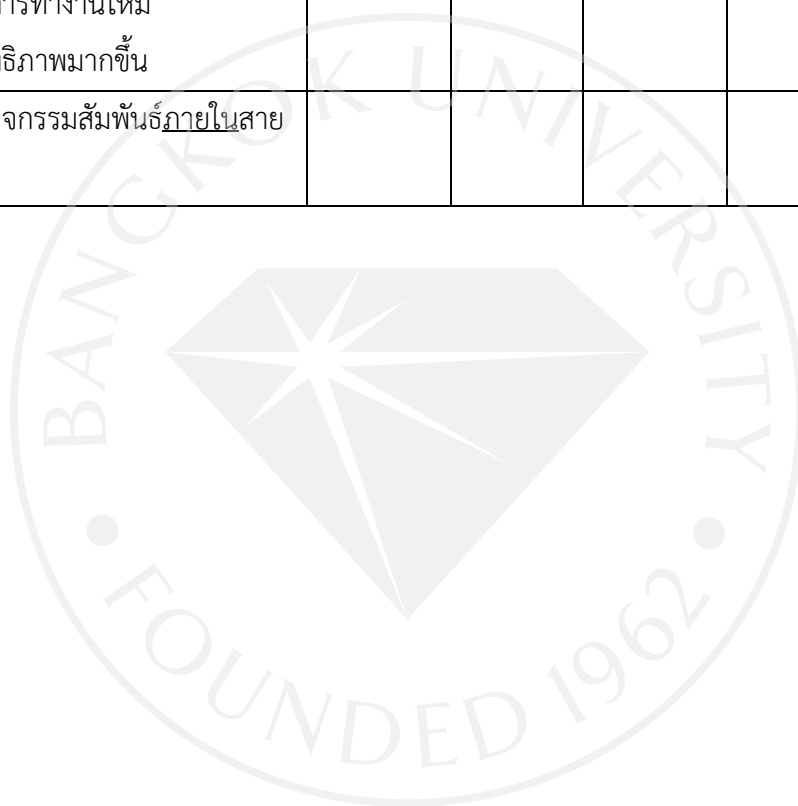
#### ตอนที่ 4 กระบวนการทำงาน

**คำชี้แจง** กระบวนการทำงานของ ธนาคารพาณิชย์ไทย มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธนาคารพาณิชย์ไทย มากน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องว่าง โดยเลือกตอบเพียง 1 คำตอบ

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

กระบวนการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด 5	เห็นด้วยมาก 4	เห็นด้วยปานกลาง 3	เห็นด้วยน้อย 2	เห็นด้วยน้อยที่สุด 1
1. ท่านรู้สึกว่าการะบวนการทำงานมีคุณภาพ					
2. ธนาคารมีระบบฐานข้อมูลทางด้านการบุคคลที่เชื่อมโยงกับฐานข้อมูลต่าง ๆ ในหน่วยงาน					
3. ธนาคารมีการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน (Training & Development)					
4. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ที่ดี					
5. การชี้แจงเรื่องการประเมินผล การปฏิบัติราชการประจำปี					
6. แผนงานของหน่วยงานท่านสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินบทบาทภารกิจของหน่วยงาน					

7. ท่านได้รับความสะดวกในการ ทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย อยู่เสมอ					
8. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT System) ที่ดี					
9. ท่านนำความรู้ที่ได้รับจาก แหล่งต่างๆมาต่อยอด เพื่อพัฒนา ระบบการทำงานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น					
10. มีกิจกรรมสัมพันธ์ภายในสาย งาน					



### ตอนที่ 5 คุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธนาคารพาณิชย์ไทย

**คำชี้แจง** คุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานพาณิชย์ไทย มากน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง โดยเลือกตอบเพียง 1 คำตอบ

- 5 หมายถึง มีระดับคุณภาพชีวิตมากที่สุด  
 4 หมายถึง มีระดับคุณภาพชีวิตมาก  
 3 หมายถึง มีระดับคุณภาพชีวิตปานกลาง  
 2 หมายถึง มีระดับคุณภาพชีวิตน้อย  
 1 หมายถึง มีระดับคุณภาพชีวิตน้อยที่สุด

คุณภาพชีวิตของพนักงานระดับ ปฏิบัติการ	ระดับคุณภาพชีวิต				
	ผู้กพัน มากที่สุด 5	ผู้กพัน มาก 4	ผู้กพัน ปานกลาง 3	ผู้กพัน น้อย 2	ผู้กพัน น้อยที่สุด 1
1. สถานที่ทำงานและลักษณะ งานส่งเสริมให้ท่านมีความสุข จิตใจและสุขภาพกายที่ดี					
2. อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ในการทำงานมีอย่างเพียงพอและ มีความเหมาะสมในการทำงาน					
3. สถานที่ทำงานมีแสงสว่าง เพียงพอแก่การทำงานของท่าน					
4. ท่านรู้สึกว่สภาพแวดล้อม รอบตัวในสถานที่ทำงานมีความ ปลอดภัย					
5. ท่านมีโอกาสในการใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงาน อย่างเต็มที่					
6. ท่านมีโอกาสพัฒนาความรู้ และประสบการณ์ในงาน เช่น สัมมนา อบรม					

7. ในหน่วยงานของท่านมีตำแหน่งหน้าที่ที่พร้อมจะให้ท่านก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าได้ตามลำดับ					
8. หัวหน้างานให้การสนับสนุนท่านในการแสวงหาความก้าวหน้าในการทำงาน					
9. หัวหน้างานให้ความเสมอภาคในการทำงาน					
10. ในหน่วยงานมีการสอบถามความคิดเห็นของท่านเพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงสภาพการทำงาน					

ขอขอบพระคุณทุกท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

**ประวัติผู้เขียน**

<b>ชื่อ – นามสกุล</b>	เฉลิมฉัตร นาคมอญ
<b>ที่อยู่</b>	89/31 หมู่บ้านศุภภักดิ์วิลล์ ซ.ช่างอากาศอุทิศ 5 ถ.ช่างอากาศ อุทิศ แขวงดอนเมือง ข.ดอนเมือง กรุงเทพฯ E-mail: lalita.ponsue@gmail.com
<b>ประวัติการศึกษา</b>	คณะนิเทศศาสตร์ สาขาการโฆษณา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
<b>ประวัติการทำงาน</b>	2555 – 2557 5D Production ตำแหน่ง Producer - Co- Producer 2557 – 2558 ช่อง 3 ตำแหน่ง ผู้กำกับเวที 2558 – 2558 Zense Entertainment ตำแหน่ง Creative 2559 – ปัจจุบัน Rabbit's Tale ตำแหน่ง Project Manager

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 8 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2560

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) ประจักษ์ นาตยา อยู่บ้านเลขที่ 89/31  
ซอย ข้างอาคาร ๑๐๖ ถนน ข้างอาคาร ๑๐๖ ตำบล/แขวง จอมเกล้า  
อำเภอ/เขต จอมเกล้า จังหวัด กรุงเทพ รหัสไปรษณีย์ 10210  
เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 759 0202 666  
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 และผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้  
สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานวิทยานิพนธ์ /  
สารนิพนธ์หัวข้อ

การศึกษาด้วยผู้นำ การติดต่อสื่อสาร กระบวนการในกรทำงาน ที่สอดคล้อง  
คุณธรรมไว้ ๗๐๖ พันกว่าระดับผู้จัดทำของธนาคารพาณิชย์ในกรุงเทพ  
สาขาแรก

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
(ต่อไปนี้เรียกว่า “วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์”)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีกำหนด  
ระยะเวลาในการนำวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ต่อสาธารณชน  
ให้เข้าต้นฉบับหรือสำเนา งาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไข  
อย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาลิขสิทธิ์ในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับ  
บุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ เกี่ยวกับ  
ลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้  
ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและค่าใช้จ่ายเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหายต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับ  
อนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญานี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาโดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ.....ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ  
( นาย อธิวัฒน์ นาคทอง )

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

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

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