

รูปแบบผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ภัทรพร ตึกขาว¹ วรพงษ์ จันยังยืน²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย (2) เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดความพึงพอใจและทฤษฎีการจูงใจวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานของธนาคารพาณิชย์ จำนวน 20 คน และการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน ใช้สถิติวิเคราะห์เบื้องต้นด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรง

ผลการวิจัยพบว่า 1) ความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดผู้นำแบบมุ่งคน และผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำมีการตรวจสอบการทำงานของพนักงานอย่างเคร่งครัดการทำงานที่มีการตรวจสอบอย่างเคร่งครัดมีส่วนดี เพราะสามารถทำให้พนักงานทุกคนทำงานได้อย่างเท่าเทียมกันและไม่เกี่ยงกันทำงาน 2) รูปแบบผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งคน แต่ไม่เน้นการบังคับใช้ เน้นความสามัคคี มีความต้องการพื้นฐาน ความปลอดภัยความต้องการทางสังคม การยกย่อง และประสบความสำเร็จสูงสุด เพราะต้องการความมั่นคงในการทำงาน และผู้นำที่ให้ความอุปถัมภ์ช่วยเหลือให้สามารถทำงานไปด้วยกันให้ประสบความสำเร็จสูงสุด

คำสำคัญ: รูปแบบผู้นำ; ธนาคารพาณิชย์; ความพึงพอใจในการทำงาน

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

การอ้างอิง:

ภัทรพร ตึกขาว และวรพงษ์ จันยังยืน. (2563). รูปแบบผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 10(1), 268-281.

¹ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
96 หมู่ 3 ถ.พหลโยธิน สาย 5 ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม 73170, ประเทศไทย
อีเมล: nongohoh2005@hotmail.com

² คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ท่าพระจันทร์) กรุงเทพมหานคร

Leadership Style Affecting to Bank Employee Satisfaction in Thailand

Pattarraporn Tuekkao¹ Worapong Janyangyuen²

Abstract

This research aims to (1) to study the leadership styles that affect the satisfaction of bank employees in Thailand (2) to study the management behavior of the Bank employees in Thailand by applying the concept of satisfaction and Motivation The research method is divided into 2 types. Qualitative research was conducted using in-depth interviews with employees of 20 commercial banks and quantitative research. Data were collected by using 200 questionnaires. The data were analyzed by means of factor analysis and linear regression analysis.

The research findings were as follows: And leadership. The leaders have strictly monitored the work of the staff, the work is strictly monitored, has a good part. It can make all employees work equally and not work together. 2) Leadership style, focus and focus. But do not focus on enforcement. Focus on harmony is a basic need. Safety, social needs, praise and success. I want to work hard. And leaders who help to work together to achieve the highest success.

Keywords: Leadership Style; Commercial Bank; Job Satisfaction

Type of Article: Research Article

Cite this article as:

Tuekkao, P., & Janyangyuen, W. (2020). Leadership style affecting to Bank employee satisfaction in Thailand. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 10(1), 268-281.

¹ College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin
96 Moo 3 Phutthamonthon 5 Rd., Salaya, Phutthamonthon, Nakhon Pathom 73170, Thailand
Email: saiparn1124@gmail.com

² Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University, (Tha Prachan) Bangkok

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผู้นำเป็นสิ่งที่ยอมรับกันมานานแล้วว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารซึ่งจะช่วยยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิภาพการทำงานเนื่องจากภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถในการนำหรือจูงใจโน้มน้าวบุคคลและกลุ่มให้มารวมพลังกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายกล่าวคือองค์กรจะสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้นำเป็นอย่างมากทั้งนี้เพราะผู้นำที่ดีจะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีและทั้งสองฝ่ายก็จะช่วยกันสร้างผลผลิตสินค้าหรือบริการที่ต้องการได้ (Atthana, 2007) ผู้นำองค์กรจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายใหม่ๆ ระบบใหม่ๆ มาปรับใช้ในองค์กรอยู่เสมอ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่จะต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ทันตามกับการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์หรือนโยบายของผู้นำองค์กรที่กำหนดออกมาตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้องค์กรนั้นสามารถอยู่คู่กับสถานการณ์แข่งขันที่สูงและสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ที่จะต้องคล่องและสามารถรองรับวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรได้ ปัจจุบันผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ได้รับการยอมรับจากผู้นำองค์กรในด้านบทบาทการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะการเปลี่ยนแปลง เช่น ภายใต้การบริหารองค์กรที่มีสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง แนวทางที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ก็คือ ภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นจุดรวมพลังของพนักงานในองค์กรศึกษาภาวะผู้นำส่วนใหญ่นั้นให้ผลการศึกษาไม่สอดคล้องกัน ไม่สามารถชี้ชัดได้ว่าลักษณะ หรือคุณสมบัติใดๆ ที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยนักวิชาการบางท่านพบว่า

เพศชายมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้หญิง ในขณะที่บางท่านบอกว่า รูปร่างหน้าตาและการพูดจาของผู้นำแสดงถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ (Tangsinsiri, 2007 p. 40)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีความสัมพันธ์กับลูกน้องจะต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องมองว่าตนเองเป็นคนมีความสามารถ มีความสำคัญ และนอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีการสร้างความศรัทธา สร้างความไว้วางใจ และปฏิบัติให้น่าเชื่อถือ ค่อยใส่ใจเอาใจใส่ในงานที่มอบหมาย และยังต้องมีความเป็นกันเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จขึ้น ความเป็นของผู้บริหาร คือ ตัวแรงและสิ่งกระตุ้นที่สำคัญจะทำให้การทำงานของหน่วยงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำแต่ละคน แต่ละหน่วยงานจะมีความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันออกไปและแตกต่างกันไปตามลักษณะของคนที่จะเป็นผู้นำในแต่ละบุคคล

สังคมทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงส่งผลให้ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนมีการปรับตัวไปตามกัน มีผลทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนตามไปในทางเดียวกัน เพราะฉะนั้นองค์กรแต่ละองค์กรต้องมีผู้บริหารที่เข้มแข็งและสามารถสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาในสายงานของตนเองให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีความสำเร็จมาสู่องค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือมีคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ทำให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสามัคคีกันลดความขัดแย้ง พร้อมทั้งยังสามารถไปสู่เป้าหมายหมายได้ง่ายขึ้น

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษางานวิจัยเรื่องรูปแบบผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยเพื่อให้ทราบถึงรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยและลักษณะการบริหารของที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์

ในประเทศไทย ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในการทำงานในปัจจุบัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารของที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยและเพื่อศึกษาลักษณะการบริหารต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดความพึงพอใจและทฤษฎีการจูงใจนั้นผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ทฤษฎีความพึงพอใจ

เชลลี (Shelli, 1995, p. 9 อ้างถึงใน Kongkaew, 2003, p.17) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจสรุปได้ว่าเป็นความรู้สึกสองแบบของมนุษย์ คือ ความรู้สึกในทางบวกและความรู้สึกในทางลบ ความรู้สึกในทางบวกเป็นความรู้สึกที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วทำให้ความรู้สึกที่มีระบบย้อนกลับและความสุขนี้สามารถทำให้เกิดความสุขหรือความรู้สึกทางบวกเพิ่มขึ้นได้อีก ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความสุขเป็นความรู้สึกที่สลับซับซ้อนและมีความสุขนี้จะมีผลต่อบุคคลมากกว่าความรู้สึกในทางบวกอื่นๆ ความรู้สึกทางลบ ความรู้สึกทางบวกและความสุขมีความสัมพันธ์กันอย่างสลับซับซ้อนและระบบความสัมพันธ์ของความรู้สึกทั้งสามนี้เรียกว่าระบบความพึงพอใจโดยความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อระบบความพึงพอใจมีความรู้สึกทางบวกมากกว่าความรู้สึกทางลบ

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human & Motivation)

ทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นของ มาสโลว์ (Maslow, 1954) นั้นได้กล่าวว่า มนุษย์เรามีความต้องการ ความปรารถนา และยังต้องการได้รับสิ่งที่มีความหมายสำหรับตนเอง ความต้องการเหล่านี้ จะมีการเรียงลำดับขั้นความต้องการ ตั้งแต่ขั้นแรกไปยังขั้นสูงสุด ซึ่งจะมีอยู่ 5 ขั้น คือ ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน และการใช้ชีวิตทั่วไปของมนุษย์ก็มีความต้องการในเรื่องความปลอดภัย (safety needs) เป็นความต้องการที่เหนือกว่าความต้องการอยู่รอด ซึ่งมนุษย์ต้องการเพิ่มความ ต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น ต้องการความมั่นคงในการทำงาน ความต้องการได้รับการปกป้องคุ้มครองความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ความต้องการด้านสังคม (social needs) หรือความต้องการความรักและการยอมรับ (love and belongingness needs) ความต้องการทั้งในแง่ของการให้และการได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการให้ได้การยอมรับ หรือความต้องการการยกย่อง (esteem needs) ซึ่งเป็นความต้องการการยกย่องส่วนตัว (self-esteem) ความนับถือ (Recognition) และสถานะ (Status) จากสังคม ตลอดจนเป็นความพยายามที่จะให้มีความสัมพันธ์ระดับสูงกับบุคคลอื่น เช่น ความต้องการให้ได้การเคารพนับถือ ความสำเร็จ ความรู้ ศักดิ์ศรี ความสามารถ สถานะที่ดีในสังคมและมีชื่อเสียงในสังคมต้องการให้ประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (self-actualization needs) เป็นความต้องการสูงสุดแต่ละบุคคล ซึ่งถ้าบุคคลใดบรรลุความต้องการในขั้นนี้ได้ จะได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ เช่น ความต้องการที่เกิดจากความสามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ นักร้องหรือนักแสดงที่มีชื่อเสียง เป็นต้น

หากกล่าวตามทฤษฎีข้างต้นเราจะยกเอาทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้น 5 ขึ้นมาประยุกต์ใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานในองค์กร ตั้งแต่ระดับพื้นฐาน ไปจนถึงระดับสูงขึ้นไป ดังนี้

ความต้องการทางด้านร่างกายในองค์กร (physiological needs in organization) ได้แก่ การระบายอากาศ บรรยากาศปลอดโปร่ง ไม่อึดอัดสภาพห้องทำงานที่เอื้อต่อการทำงานให้สำเร็จตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ พนักงานสามารถทำงานกันได้อย่างสบาย เงินเดือนพื้นฐานที่เพียงพอแก่การดำรงชีวิต คุณค่าของงาน ความรู้ ความสามารถ โรงอาหารที่มีอาหารอร่อย สะอาด ถูกหลักโภชนาการ ราคาไม่แพง

ความต้องการความปลอดภัย (safety needs in organization) ได้แก่ สวัสดิการ การขึ้นเงินเดือนทั่วไป งานที่มั่นคง

ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของในองค์กร (belongingness and love needs in organization) ได้แก่ คุณภาพการกำกับดูแล ความเข้ากันได้กับกลุ่มผู้ร่วมงาน มิตรภาพเป็นมืออาชีพระหว่างกัน

ความต้องการได้รับความนับถือยกย่องในองค์กร (esteem needs in organization) ได้แก่ การได้รับยกย่องชมเชยจากหัวหน้า และ เพื่อนร่วมงานการทำงานได้ด้วยตนเองอย่างอิสระ หน้าที่ความรับผิดชอบที่มีคุณค่า

ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงในองค์กร (self-actualization needs in organization) ได้แก่ งานที่ท้าทาย การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้าในองค์กร

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ทซ์เบิร์ก (Herzberg)

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory) ได้มีการพัฒนาโดย Frederick Herzberg ในปี ค.ศ. 1950-1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ. 1960-1969 ซึ่งเสนอแนะว่าความพึงพอใจ

ในการทำงานประกอบด้วย 2 แนวคิดคือแนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (motivation factors) และแนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction) ไปยังความไม่มีความไม่พึงพอใจ (No Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) หรือกล่าวได้ว่าทฤษฎี 2 ปัจจัยประกอบด้วยปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานและปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานโดยมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors or Motivators) เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของพนักงานที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเป็นกลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจและเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริงซึ่งปัจจัยนี้ที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานทำให้พนักงานมีความสำเร็จในการทำงาน (achievement) คือการที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้นได้แก่การใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่คาดหวังเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ตามความเหมาะสมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงาน ผลของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้และจะได้รับการได้รับการยอมรับ (recognition) คือการได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้างหรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถรวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถได้แก่การยกย่องชมเชยภายในองค์กร

ความภาคภูมิใจในอาชีพการได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและการมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพรวมถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (advancement) หรือโอกาสในการเจริญเติบโต (possibility of growth) คือการมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นการได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จการมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรมซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรในองค์กรอยากทำงานทำให้บุคลากรนั้นมีความสนใจในงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสำคัญมีคุณค่าเป็นงานที่ใช้ความคิดมีความท้าทายความสามารถในการทำงานความมีอิสระในการทำงาน งานที่ทำงานที่ตรงกับความถนัด และตรงความรู้ที่ได้ศึกษามาหรือเรียกว่าลักษณะงานที่ทำงาน (work itself) เมื่อได้ทำในสิ่งที่อยากทำนั้นทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ (responsibility) คือการได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงานหรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมายไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงานได้แก่ความเหมาะสมของปริมาณงานการได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบและได้รับมอบหมายงานสำคัญ เป็นต้น

ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเป็นเพียงสิ่งที่สกดกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจแต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่พนักงานจะต้องได้รับการสนองตอบเพราะถ้าไม่มีให้หรือให้ไม่เพียงพอจะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานแต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าถ้าให้ปัจจัยเหล่านั้นแล้วจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้านได้แก่

นโยบายและการบริหารของบริษัท (company policy and administration) คือการจัดการและ

การบริหารงานขององค์การการติดต่อสื่อสารภายในองค์การได้แก่นโยบายการควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงานข้อบังคับวิธีการทำงานการจัดการวิธีการบริหารงานขององค์กรมีการแบ่งงานไม่ซับซ้อนมีความเป็นธรรมมีการเขียนนโยบายที่ชัดเจนและมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (supervision) คือลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างานความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชาความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงานการให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาการสั่งงานการมอบหมายงานมีความชัดเจนวิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงานการรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาการสอนงานและความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervision) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องเช่นความสนิทสนมความจริงใจความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องเช่นความสนิทสนมความจริงใจความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องเช่นความสนิทสนมความจริงใจความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

ตำแหน่งงาน (Status) คืออาชีพนั้นๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรีมีความสำคัญของงานต่อบริษัทเป็นต้น

ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานความยั่งยืนของหน้าที่การงานความมั่นคงภาพพจน์ชื่อเสียงหรือขนาดของบริษัทหรือองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการทำงานหรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานได้แก่สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบันความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงานเช่นเสียงแสงสว่างอุณหภูมิการระบายอากาศกลิ่นบรรยากาศในการทำงานชั่วโมงในการทำงานรวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่นอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ทำงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

ค่าตอบแทน (Compensations) และสวัสดิการ (Welfares) คือผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานสำหรับการทำงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของเงินเดือนค่าจ้างรวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานเหมาะสมกับงานที่ทำ โดยการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเหมาะสมเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงานนอกจากนี้ยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับพนักงานที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรหรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งพนักงานได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือนค่าจ้างได้แก่สวัสดิการด้านสุขภาพและการประกันชีวิตวันหยุดพักผ่อน/พักร้อนบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

การนำเสนอทฤษฎีทางด้านการจัดการ (Management Theory) ของ Vroom(1964) คือทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ในด้านของเนื้อหาทฤษฎีและนำเสนอตัวอย่างของการนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้เพื่อการทดสอบความเป็นเท็จ (Falsifiability) ความพอเพียง (Adequacy) และอรรถประโยชน์ (Utility) ของทฤษฎีเป็นการตั้งความปรารถนาที่จะเกิดขึ้นของบุคคลในสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตเช่นพนักงานคาดหวังว่าเขาจะได้โบนัสประมาณ 4-5 เท่าของเงินเดือนในปีการคาดหวังทำให้พนักงานมีชีวิตชีวาซึ่งบางคนอาจสมหวังบางคนอาจผิดหวังก็ได้สิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่คาดหวังมักไม่ตรงกันเสมอไปถ้าสิ่งที่เกิดขึ้นห่างกับสิ่งที่คาดหวังมากก็อาจจะทำให้พนักงานคับข้องใจในการทำงานการคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดันหรือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมถ้าองค์กรกระตุ้นให้พนักงานยกระดับผลงานตนเองได้และพิจารณาผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่พนักงานคาดหวังว่าควรจะได้ก็จะเป็นประโยชน์ทั้งองค์กรและพนักงาน

ทฤษฎีความคาดหวังถูกนำเสนอโดย Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงานโดย Vroom มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อนโดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงานพนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจเช่นเมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้นค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผล

ของการทำงานหนักและเป็นรางวัลที่เขาต้องการเพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้นแต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขาจึงเป็นไปไม่ได้ที่เขาจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้นความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับการคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้นรวมถึงความดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับซึ่งจะมีเรื่องของการดึงดูดใจการเชื่อมโยงรางวัลกับผลงานและการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามโดยทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องของการจ่ายและการให้รางวัลตอบแทนเน้นในเรื่องพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่องผลงาน ผลงาน และผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงาน

Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

$V = \text{Valance}$ หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัลคือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

$I = \text{Instrumentality}$ หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่งคือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

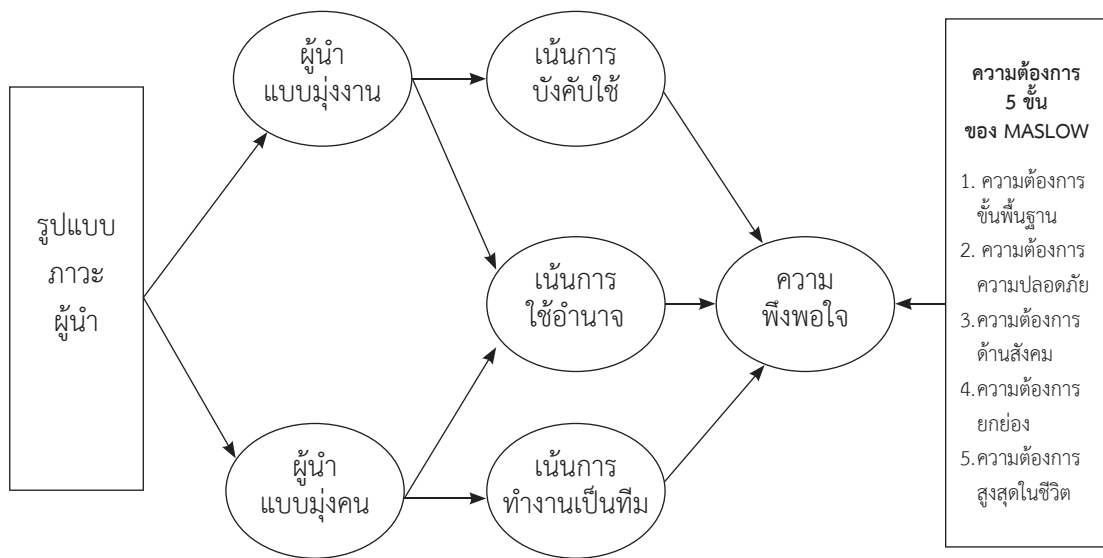
$E = \text{Expectancy}$ ได้แก่ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อ

แสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่าผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงานเพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน, คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือและคุณค่าจากผลลัพธ์สูงสุดซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยโดยสร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูดซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถให้การอบรมพวกเขาให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็นและระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงานโดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจนและเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคลและพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อเขาจะรู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดความพึงพอใจเซลล์ (Shelli, 1995) และทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow, 1954) มาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยรวมทั้งเพิ่มปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย รูปแบบผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

สำหรับกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้กำหนดว่า รูปแบบผู้นำ ทำให้เกิดรูปแบบของการบริหารงานของ ผู้นำแบบมุ่งงาน เน้นการบังคับใช้ เน้นการใช้อำนาจ และลักษณะของผู้นำแบบมุ่งคน เน้นการใช้อำนาจ เน้นการทำงานเป็นทีม ตามทฤษฎีของ Blake and Mouton (1991) โดยมุมมองของพนักงานจะให้ความสนใจ ผู้นำทั้ง 2 ลักษณะจะเป็นผู้นำเน้นรูปแบบการบริหาร ในลักษณะของผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคนที่ส่งผล ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งรูปแบบของการบริหารดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ผู้บริหารแบบตาข่าย ของผู้นำ 5 แบบ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานตำมุงคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม และปัจจัยที่มีอิทธิพลมาเป็นแนวทางในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลในการทำงานทำให้เกิดความพึงพอใจในตามความต้องการขั้นพื้นฐาน ตามทฤษฎีของ Maslow ที่ลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ชั้น คือความต้องการขั้นพื้นฐาน ความต้องการความมั่นคงในงาน ความ

ต้องการด้านสังคม ความต้องการการ ยกย่อง และความต้องการประสบความสำเร็จ ซึ่งทั้ง 2 ทฤษฎีสร้างเป็นกรอบแนวคิดเพื่อให้ได้ผลของปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ตามกรอบแนวคิดดังกล่าว

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ พนักงานในธนาคารพาณิชย์ 4 จังหวัด ภาคเหนือตอนบน 1 โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้จากการสุ่มตัวอย่าง (Random Sampling) จากผู้บริหารธนาคารพาณิชย์พื้นที่ในการเก็บข้อมูลในงานวิจัย ได้แก่ (ภาคเหนือตอนบน 1) ซึ่งมีทั้งหมด 4 จังหวัด ดังนี้ 1. จังหวัดเชียงใหม่ 2. จังหวัดลำพูน 3. จังหวัดลำปาง 4. จังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จำนวน 20 คน และกลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มตัวอย่าง (Random Sampling) โดยรวบรวมข้อมูลผ่านแบบสอบถาม และแบบสอบถามที่เป็น

เอกสาร (Paper Survey) ได้รับการตอบกลับจำนวน 420 ตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษานี้ได้ประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative Methodology) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) โดยใช้การเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามที่เป็นเอกสาร (Paper Survey)

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลประชากรกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยประชากรด้วยสถิติ t-test และ F-test เพื่ออธิบายข้อมูลทางด้านลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

2. การแบ่งกลุ่มข้อคำถามตามตัวแปร โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ของความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย แล้วใช้ค่าสัมประสิทธิ์ (Cronbach's Alpha) วิเคราะห์ความน่าเชื่อถือได้ของมาตรวัดตัวแปรแต่ละตัวมีค่ามากกว่า 0.70 ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถามนี้มีความน่าเชื่อถือและความเหมาะสม

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่ออธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานธนาคารพาณิชย์ที่ส่งผลต่อพึงพอใจของพนักงานผลต่อการดำเนินงานในองค์กร กับลักษณะการบริหารของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์

ผลการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ รวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินงานมานานในเขตภาคเหนือของประเทศไทยซึ่งดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขา ผู้บริหารเกี่ยวกับการตลาดสาขา ผู้จัดการเขต ผู้อำนวยการ และตำแหน่งอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 20 คน จากการสัมภาษณ์พบว่า

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้นำส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับระยะเวลาของผู้บริหาร เป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอันดับหนึ่งเพราะเปรียบเสมือนจุดเริ่มต้นการวางแผนบริหารงาน รู้จักการบริหารระยะเวลาสำหรับงานของตนเองและเวลาสำหรับบริหารพัฒนาลูกน้อง เพราะเมื่อรู้จักบริหารเวลาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารระยะเวลาให้มีประสิทธิภาพไม่ใช่เพียงแค่จัดสรรเวลาในการทำงานเพียงอย่างเดียวจะต้องสามารถจัดแบ่งเวลาให้กับเรื่องอื่นๆ ที่สำคัญได้ด้วย นอกเหนือจากเรื่องการทำงาน ส่วนบุคลากรของธนาคารพาณิชย์ ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจกับผู้นำแบบมุ่งมั่นและแบบมุ่งมั่นแต่ไม่เน้นการบังคับใช้ เน้นความสามัคคี มีความต้องการพื้นฐาน ความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม การยกย่อง และประสบความสำเร็จสูงสุด เพราะต้องการความมั่นคงในการทำงาน และผู้นำที่ให้ความอุปถัมภ์ช่วยเหลือให้สามารถทำงานไปด้วยกันให้ประสบความสำเร็จสูงสุด

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ แบบจำลองรูปแบบผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยพบว่า ค่า F-test ที่ได้นั้นสะท้อนได้ว่าตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถใช้ร่วมกันในการอธิบายตัวแปรตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ประชากรวิจัย (N) เมื่อเปรียบเทียบแต่ละตัวแปรแล้วจะใช้จำนวน 200 หน่วยเท่ากัน และแสดงค่าความแปรปรวนของค่าความเคลื่อนไหว (Residual Sum of Square : RSS) ของตัวแปรทุกตัวไม่เท่ากัน ซึ่งค่า RSS

จะส่งผลต่อการคำนวณค่า F-test ต่อไป โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารงานธนาคารของกลุ่มตัวอย่างมีระดับนัยสำคัญ ประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบมุ่งคน เน้นการบังคับใช้ เน้นการใช้อำนาจ เน้นการทำงานเป็นทีม ความพึงพอใจ ความต้องการพื้นฐาน ความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการการยกย่อง ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุด รวมทั้งตัวแปรควบคุมที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อปัจจัยเหล่านี้เปลี่ยนแปลงในทิศทางที่มากขึ้นหรือน้อยลงจะส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารของธนาคารของกลุ่มตัวอย่างที่เพิ่มสูงขึ้นหรือลดน้อยลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายแต่ละตัวแปรได้ดังนี้

ผู้นำแบบมุ่งคน ได้แก่ ผู้นำที่เปิดเผยมตรงไปตรงมา ให้เกียรติ ยกย่อง รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เปิดโอกาสให้ปรึกษาหารือแสดงความคิดเห็น สามารถทำงานร่วมกันได้ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้นำแบบมุ่งคน ได้รับอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากระยะเวลาการทำงาน ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อผู้นำแบบมุ่งคนเพิ่มขึ้น 1 หน่วย กลุ่มตัวอย่างจะเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานธนาคารพาณิชย์ที่มีผลต่อการดำเนินงานในองค์กร ร้อยละ 23.16

ผู้นำแบบมุ่งงาน ได้แก่ ผู้นำที่เข้มงวดในการทำงาน มีกฎระเบียบ ตรวจสอบการทำงานของพนักงานทุกขั้นตอน มีการกำหนดตารางการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้นำแบบมุ่งงาน ได้รับอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากระยะเวลาการทำงาน ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อผู้นำแบบมุ่งงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย กลุ่มตัวอย่างจะเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานธนาคารพาณิชย์ที่มีผลต่อการดำเนินงานในองค์กร ร้อยละ 22.49

เน้นการบังคับใช้ ได้แก่ ผู้นำที่ใช้บทลงโทษหากพนักงานไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามเงื่อนไขและเมื่อพนักงานไม่สามารถทำยอดได้ตามเงื่อนไข ซึ่งผลการวิจัยพบ

ว่า ผู้นำเน้นการบังคับใช้ ได้รับอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากผู้นำแบบมุ่งงาน ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อผู้นำเน้นการบังคับใช้เพิ่มขึ้น 1 หน่วย กลุ่มตัวอย่างจะเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานธนาคารพาณิชย์ที่มีผลต่อการดำเนินงานในองค์กร ร้อยละ 29.38

เน้นการใช้อำนาจ ได้แก่ ผู้นำมีการใช้อำนาจสั่งการ มีการตรวจสอบการทำงานทุกขั้นตอน มีการทำงานและมอบหมายงานอย่างชัดเจน รัดกุมมุ่งให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้นำเน้นการใช้อำนาจ ได้รับอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากผู้นำแบบมุ่งงาน และผู้นำแบบมุ่งคน ทั้งสองปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อผู้นำเน้นการใช้อำนาจเพิ่มขึ้น 1 หน่วย กลุ่มตัวอย่างจะเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานธนาคารพาณิชย์ที่มีผลต่อการดำเนินงานในองค์กร ร้อยละ 14.80

เน้นการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ผู้นำที่มีความยุติธรรม มีความไว้วางใจเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน ยอมรับความรู้ความสามารถของพนักงาน และร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้นำเน้นการทำงานเป็นทีม ได้รับอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากผู้นำแบบมุ่งคน ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อผู้นำเน้นความสามัคคีเพิ่มขึ้น 1 หน่วย กลุ่มตัวอย่างจะเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานธนาคารพาณิชย์ที่มีผลต่อการดำเนินงานในองค์กร ร้อยละ 48.99

ความพึงพอใจ ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้นำ ผู้นำมีความยุติธรรม ได้รับความต้องการพื้นฐาน ความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการการยกย่อง และความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุด ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจได้รับอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากเน้นการบังคับใช้ เน้นการใช้อำนาจ การทำงานเป็นทีม ความต้องการพื้นฐาน ความปลอดภัย และความสำเร็จสูงสุด

และได้รับอิทธิพลเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากความต้องการทางสังคมและความต้องการการยกย่อง ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อผู้นำเน้นการบังคับใช้เพิ่มขึ้น 1 หน่วย กลุ่มตัวอย่างจะเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานธนาคารพาณิชย์ที่มีผลต่อการดำเนินงานในองค์กรร้อยละ 66.32

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการประมาณค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามโดยใช้แบบจำลอง Multiple regression พบว่า ตัวแปรทุกตัวในแบบจำลองมีความสัมพันธ์กันและสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของงานวิจัย โดยปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของรูปแบบภาวะผู้นำ ระยะเวลา ผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบมุ่งคน เน้นการบังคับใช้ เน้นการใช้อำนาจ เน้นการทำงานเป็นทีม ความพึงพอใจความต้องการพื้นฐาน ความปลอดภัย ความสำเร็จสูงสุด ซึ่งเป็นปัจจัยจุดใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำ และความต้องการพื้นฐานก่อให้เกิดภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานธนาคารพาณิชย์ที่มีผลต่อการดำเนินงานในองค์กร

อภิปรายผล

1. รูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ผลจากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานธนาคารพาณิชย์ที่มีผลต่อการดำเนินงานในองค์กรพบว่า บุคลากรธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยสามารถสรุปประเด็นที่มีความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดผู้นำแบบมุ่งคน และผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำมีการตรวจสอบการทำงานของพนักงานอย่างเคร่งครัดการทำงานที่มีการตรวจสอบอย่างเคร่งครัดมีส่วนดี เพราะสามารถทำให้พนักงานทุกคนทำงานได้อย่างเท่าเทียมกันและไม่เกี่ยงกันทำงาน ผู้นำมีการเข้มงวดกับการเข้าทำงานของพนักงานอย่างจริงจัง บางคนทำงานในสาขาอยู่นอกห้องสรรพสินค้า ก็จะไม่ชอบให้ตรวจสอบเรื่องการเข้า

ทำงานของพนักงาน แต่บางคนทำงานในสาขาที่อยู่นอกห้องสรรพสินค้าก็จะมีผลกระทบกับการเข้มงวดกับการทำงานผู้นำมีการใช้กฎระเบียบเข้มงวดในการทำงานบางคนชอบทำงานแบบมีกฎระเบียบเข้มงวดบางคนไม่ชอบการตีกรอบในการทำงาน ผู้นำมีการกำหนดตารางการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเคร่งครัดการทำงานในธนาคารต้องมีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน สอดคล้องกับ Ronphairin (2015) : ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) สาขา อรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว ผู้นำมีการตรวจสอบงานทุกชิ้นอย่างเข้มงวดพนักงานมองว่าการทำงานต้องมีการผ่อนคลายเป็นบ้าง ไม่อยากให้ผู้บริหารมาตรวจสอบการทำงานอย่างเข้มงวดทุกชิ้นงาน นโยบายของธนาคารมีความสอดคล้องกับการทำงานที่พึงพอใจ

2. ลักษณะการบริหารของที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจธนาคารพาณิชย์ที่มีผลต่อการความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งคน แต่ไม่เน้นการบังคับใช้ เน้นความสามัคคี มีความต้องการพื้นฐาน ความปลอดภัยความต้องการทางสังคม การยกย่อง และประสบความสำเร็จสูงสุด เพราะต้องการความมั่นคงในการทำงาน และผู้นำที่ให้ความอุปถัมภ์ช่วยเหลือให้สามารถทำงานไปด้วยกันให้ประสบความสำเร็จสูงสุดนอกจากนี้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานธนาคารพาณิชย์ที่มีผลต่อการดำเนินงานในองค์กรที่สามารถแบ่งได้ 2 รูปแบบ คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และภาวะผู้นำแบบมุ่งคน เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งการทำงานที่มุ่งมั่น ชัดเจน มีการตรวจสอบได้ และมุ่งคนเพื่อให้การประสานงานกับบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งบุคลากรเห็นวาระยะเวลาเป็นส่วนสำคัญเพราะทำให้วาระการทำงานทำให้เกิดความ

สัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบุคลากร ระยะเวลา ทำให้เกิด ประสพการณ์การทำงานได้ดียิ่งขึ้นสอดคล้องกับ Samkham (2007) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินสังกัดเขตเชียงราย การเปลี่ยนผู้นำเพื่อการปรับเป็นลักษณะของการ มุ่งงานเป็นหลัก ซึ่งธนาคารพาณิชย์มีการเปลี่ยนแปลง ผู้จัดการตามวาระ 4 ปี ทำให้การทำงานปรับเปลี่ยน ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นพนักงานจึงต้อง ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อรับรูปแบบการทำงานใหม่ๆ ต้องเรียนรู้ลักษณะแบบแผนการทำงานของผู้จัดการ แต่ละคน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ จากการศึกษาของผู้วิจัยจะเห็นได้ว่ารูปแบบของผู้นำจะต้องเป็นผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคน ทั้งสองแบบเพราะ เป็นส่วนที่สามารถนำมาเกื้อกูลกันให้เกิดความสมดุล ในการปฏิบัติงาน อย่างมีกฎระเบียบ การทำงานที่มุ่งมั่น ชัดเจน มีการตรวจสอบได้ และมุ่งคนเพื่อให้การ

ประสานงานกับบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่ ไม่เน้นการใช้อำนาจและการบังคับใช้เพราะการทำงาน เป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญทำให้งานสามารถขับเคลื่อนไป ได้เร็วกว่าการปฏิบัติงานเพียงคนเดียวควมมีวุฒิภาวะ ความยืดหยุ่น ความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความ มั่นใจในตนเอง

2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเฉพาะ รูปแบบผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานใน องค์กรเท่านั้น ซึ่งการศึกษาพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ ต้องการผู้บริหารทั้งเป็นผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคน เพราะผู้บริหารที่สนับสนุน เกี่ยวกับการบริหารการ จัดการ การจัดสรรให้เกิดการทำงานเป็นทีม เป็นสิ่ง สำคัญที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ส่วนพนักงาน สิ่งที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการสร้างสรรค์ คือ ความเป็นอิสระ ในการปฏิบัติงาน และการ สนับสนุนจากผู้บริหาร และปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการ ยับยั้ง การเกิดความคิดสร้างสรรค์ คือ การขาดแหล่ง สนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสม

การอ้างอิง

- เจนจิราพร รอนไพริน. (2558). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) สาขาอยุธยาประเทศ จังหวัดสระแก้ว*. งานนิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.
- นิพร สามคำ. (2550). *การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน สังกัดเขตเชียงราย*. การศึกษาอิสระธุรกิจมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ปราการ กองแก้ว. (2546). *การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดของผู้ผลิตสุกขภัณฑ์รายใหญ่: กรณีศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550). *พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์*. สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

References

- Attamana S. (2007). *Organizational behavior Theory and Application* (4th ed). Thammasat Printing House. [In Thai]
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to*. Gulf.
- Kongkaew, P. (2003). *Comparison of consumer satisfaction on marketing mix factors of major sanitary ware manufacturers: A case study in Bangkok*. Master of Business Administration Thesis Business Administration Program, Graduate School, Sukhothai Thammathirat Open University. [In Thai]
- Maslow, A. M. (1954). *Motivation and Personality*. Harper and Row.
- Ronphairin, J. (2015). *Job Satisfaction of Employees of Krungthai Bank Public Company Limited Aranyaprathet Branch, Sakaeo Province*. Thesis in Political Governance. Burapha University. [In Thai]
- Samkham N. (2007). *A study of job satisfaction of the Government Savings Bank employees*. Independent Education Master of Business Administration, General Management, Graduate School, Chiang Rai Rajabhat University. [In Thai]
- Shelly, D. F. (1995). Tackling family member compensation. *American Printer*. 215. p. 2
- Tangsinsiri, T. (2007). *Organizational behavior*. Thanatach Printing. [In Thai]
- Vroom, H. V. (1964). *Work and Motivation*. Wiley and Sons.